

Escuela de Posgrado

MAESTRÍA EN GERENCIA PÚBLICA

Trabajo de Investigación

**Análisis y propuesta para mejorar el accionar de la  
gerencia de promoción económica y turismo de la  
Municipalidad Provincial de Huancayo en formalizar y  
sostener a las micro y pequeñas empresas en la  
formalización, periodo 2018-2020**

Lizeth Lila Capcha Morales  
Brenda Liz Molina Cuicapusa

Para optar el Grado Académico de  
Maestro en Gerencia Pública

Huancayo, 2021

Repositorio Institucional Continental  
Trabajo de investigación



Esta obra está bajo una Licencia "Creative Commons Atribución 4.0 Internacional" .

**Asesor**

Mg. Guillermo Uribe Córdova

## **Dedicatoria**

A nuestras familias, por su comprensión y apoyo.

**Agradecimientos:**

A mis padres Daiger y Ambrosia, que me educaron y apoyaron incondicionalmente, razón por la cual son mi fuente de inspiración para seguir superándome. A mis hermanos Edison, Tyson, Maykol y Leo, que siempre estuvieron presente en todas las etapas de mi vida transcurridas apoyándome siempre. Lizeth.

A mis pequeños Fabricio y Valentina. A Juan José, Liz Haydeé y Pedro Alcides, por inspirarme e inculcar en mi la superación constante. A Lizeth amiga y admirable profesional, motor para la concreción de este objetivo. Brenda.

## Índice

Asesor.....	i
Dedicatoria.....	ii
Agradecimientos: .....	iii
Resumen .....	xiii
Abstrac.....	xiv
Introducción .....	xv
Capítulo I Generalidades .....	17
1.1. Antecedentes .....	17
1.1.1. Sobre la informalidad en el país.....	17
1.1.2. Sobre la informalidad en el departamento de Junín. ....	18
1.1.3. Sobre la informalidad en el distrito de Huancayo. ....	19
1.1.4. Sobre la capacitación a los empresarios en la provincia de Huancayo. ....	24
1.1.5. Sobre el funcionamiento de la gerencia de promoción económica y turismo. ....	31
1.2. Determinación del problema.....	38
1.2.1. Problema general.....	38
1.2.2. Problemas específicos.....	39
1.3. Justificación del trabajo de investigación .....	39
1.3.1. Justificación práctica.....	39
1.3.2. Justificación social y económica. ....	40
1.3.3. Justificación institucional.....	40
1.4. Objetivos generales y específicos .....	40
1.4.1. Objetivo general.....	40
1.4.2. Objetivos específicos. ....	41
1.5. Descripción del producto propuesto .....	41
1.6. Alcances y limitaciones del trabajo de investigación.....	42
1.6.1. Alcances. ....	42
1.6.2. Limitaciones.....	43
Capítulo II Diagnóstico .....	44
2.1. Propósito del trabajo de investigación .....	44
2.2. Diagnóstico organizacional.....	44

2.2.1.	La organización. ....	44
2.2.2.	Análisis interno. ....	48
	A. Sub sistema razón de ser. ....	48
	B. Sub sistema tecnológico. ....	49
	C. Sub sistema estructural. ....	63
	D. Sub sistema psicosocial. ....	68
	E. Sub sistema de gestión. ....	73
2.2.3.	Entorno organizacional. ....	77
	A. Entorno inmediato. ....	77
	B. Entorno intermedio. ....	79
	C. Tendencias globales. ....	81
2.2.4.	Alianzas estratégicas ....	83
	A. Alianzas estratégicas nacionales. ....	83
	B. Alianzas estratégicas internacionales. ....	84
2.2.5.	Diagnóstico de realidad problema. ....	84
	A. Sistematización de brechas. ....	84
	B. Delimitación de la realidad problema institucional. ....	86
	C. Problemas institucionales. ....	89
Capítulo III Formulación .....		90
3.1.	Marco teórico.....	90
3.1.1.	Bases teóricas. ....	90
	A. Teoría de la informalidad y otros estudios. ....	91
3.1.2.	Modernización del estado y gestión pública. ....	114
	A. Modernización en el Perú. ....	114
	B. La nueva gestión pública. ....	115
	C. Marco normativo. ....	121
	D. Definición de términos básicos. ....	138
3.2.	Objetivos del trabajo de investigación .....	142
3.2.1.	Objetivo general.....	144
3.2.2.	Objetivo específico.....	144
3.3.	Estrategias .....	144
3.4.	Productos .....	145
3.4.1.	Producto 1. ....	145

3.4.2.	Producto 2. ....	146
3.4.3.	Producto 3. ....	146
3.4.4.	Producto 4. ....	147
3.4.5.	Producto 5. ....	147
3.4.6.	Producto 6. ....	148
3.4.7.	Producto 7. ....	149
Capítulo IV	La propuesta de Implementación.....	150
4.1.	Identificación de recursos críticos.....	150
4.1.1.	Recursos humanos. ....	150
4.1.2.	Recursos financieros. ....	150
4.1.3.	Recursos logísticos.....	150
4.1.4.	Recurso tiempo.....	150
4.2.	Actores.....	151
4.3.	Arquitectura institucional.....	152
4.4.	Metas periodo de 3 años.....	153
4.5.	Metodología y técnicas.....	160
4.5.1.	Modelo para describir a una organización.....	160
A.	Modelo de análisis interno. ....	160
B.	Modelo de análisis del entorno. ....	160
4.5.2.	Modelo que contribuyen a evaluar la viabilidad y factibilidad de la propuesta. ....	161
A.	Metodología del sistema de análisis de capacidad institucional (SADCI). ....	161
B.	Metodología de análisis de juegos de actores (MACTOR) .....	161
4.6.	Aspectos administrativos.....	162
Capítulo V	Análisis de Viabilidad y Factibilidad.....	168
5.1.	Metodología del sistema de análisis de capacidad institucional (SADCI) .....	168
5.1.1.	Reglas de juego.....	176
5.1.2.	Relaciones interinstitucionales.....	181
5.1.3.	Organización y asignación de funciones.....	182
5.1.4.	Políticas de personal.....	183



5.1.5.	Insumos físicos y recursos humanos. ....	185
5.1.6.	Relativos a la capacidad individual de las personas intervinientes.....	186
5.1.7.	Consolidación de DCI relativos a falta de capacidad institucional no relacionados con capacidades individuales.	189
5.1.8.	Consolidación de DCI relativos a la capacidad individual.....	193
5.1.9.	Estrategia y plan de acción de desarrollo institucional. ....	195
5.2.	Metodología de análisis de juegos de actores (MACTOR) .....	200
5.2.1.	Identificación de actores que controlan o influyen sobre las variables clave del análisis estructural e identificar los objetivos estratégicos. ....	200
5.2.2.	Relación de actores claves (Evaluar las influencias directas entre los actores). ....	203
5.2.3.	Posicionamiento de los actores respecto a los productos. ...	206
5.2.4.	Identificación de grado de convergencia y divergencia entre los actores.....	208
Capítulo VI	El control .....	211
6.1.	Mecanismos de seguimiento (monitoreo) .....	211
6.2.	Evaluación.....	217
Capítulo VII	La síntesis .....	219
7.1.	Análisis.....	219
Conclusiones	.....	224
Recomendaciones	.....	227
Referencias Bibliográficas	.....	231
Anexos	.....	237
Anexo 1:	Producto 1: Modificación de la estructura organizacional de la Gerencia de Promoción Económica y Turismo y de las áreas que intervienen en la promoción de la formalización de las micro y pequeñas empresas. ....	237
Anexo 2:	Producto 3: Simplificación del proceso de otorgamiento de licencias, simplificando el proceso funcionamiento, para el logro de la formalización. Además de una propuesta de requisitos mínimos y reducción de costos facilitando el procedimiento administrativo para la	

obtención de la licencia de funcionamiento, y concreción de la formalización. ....	258
Anexo 3: Producto 5: Mejoramiento del proceso de fiscalización para que promueva la formalización de las micro y pequeñas empresas. ....	279
Anexo 4: Producto 6: Programa de fortalecimiento de capacidades del personal encargado en la promoción de la formalización de los empresarios. ....	284
Anexo 5: Producto 7: Programa de sensibilización, difusión y orientación a los micros y pequeños empresarios para su formalización. ....	291

## Índice de Tablas

<b>Tabla 1</b> Número de licencias solicitadas, emitidas y denegadas en la Municipalidad Provincial de Huancayo, 2014-2019. ....	19
<b>Tabla 2</b> Número de Licencias emitidas por tipo, 2014-2019.....	20
<b>Tabla 3</b> Infracciones cometidas por los negocios fiscalizados, 2014-2019.....	22
<b>Tabla 4</b> Programación mensual de actividades de CEPRODE, 2017 .....	27
<b>Tabla 5</b> Sector informal promovido a través de capacitaciones desarrolladas por la Municipalidad Provincial de Huancayo, 2017.....	30
<b>Tabla 6</b> <i>Comparación de procesos, costos y tiempo entre la Municipalidad Provincial de Huancayo y otras municipalidades, 2019 .....</i>	33
<b>Tabla 7</b> <i>Resultado de las fiscalizaciones a diciembre del 2018.....</i>	36
<b>Tabla 8</b> <i>Indicadores de desempeño de la Gerencia de Promoción Económica y Turismo, 2016. ....</i>	37
<b>Tabla 9</b> <i>Temas del Plan de Desarrollo de Personas , 2015-2019. ....</i>	38
<b>Tabla 10</b> Brecha identificada en la razón de ser de la Gerencia de Promoción Económica y Turismo. ....	49
<b>Tabla 11</b> <i>Comparación de procesos, costos y tiempo entre la Municipalidad Provincial de Huancayo y otras municipalidades. ....</i>	57
<b>Tabla 12</b> Brecha de los procesos de la Gerencia de Promoción Económica y Turismo relacionados con la promoción de la formalidad. ....	61
<b>Tabla 13</b> Brecha estructural de la Gerencia de Promoción Económica y Turismo. .....	65
<b>Tabla 14</b> Cuadro de distribución de cargos de la Gerencia de Desarrollo Económico y Turismo. ....	68
<b>Tabla 15</b> Cuadro para Asignación de Personal Provisional de la Gerencia de Promoción Económica y Turismo. ....	69
<b>Tabla 16</b> Brecha Psicosocial de la Gerencia de Promoción Económica y Turismo. .....	71
<b>Tabla 17</b> Indicadores de desempeño anual de la Gerencia de Promoción Económica y Turismo-2016. ....	75
<b>Tabla 18</b> Brechas de gestión de la Gerencia de Promoción Económica y Turismo. .....	76

<b>Tabla 19</b> Sector informal promovido a través de capacitaciones desarrolladas el año 2017. ....	78
<b>Tabla 20</b> Brecha en el entorno inmediato de la Gerencia de Promoción Económica y Turismo. ....	79
<b>Tabla 21</b> Brecha en el entorno intermedio de la Gerencia de Promoción Económica y Turismo. ....	80
<b>Tabla 22</b> Brecha con respecto a tendencia global de la modernización del Estado. ....	83
<b>Tabla 23</b> Brechas identificadas en el ámbito interno y del entorno de la Municipalidad Provincial de Huancayo. ....	85
<b>Tabla 24</b> Actores en los productos a elaborar. ....	151
<b>Tabla 25</b> Metas programadas por cada producto a elaborar. ....	154
<b>Tabla 26</b> Subsistemas del modelo. ....	160
<b>Tabla 27</b> Entornos del modelo. ....	161
<b>Tabla 28</b> Presupuesto por producto. ....	163
<b>Tabla 29</b> <i>Formulario C-Tareas.</i> ....	169
<b>Tabla 30</b> <i>Formulario D 1 -DCI desde el punto de vista de reglas de juego.</i> .....	177
<b>Tabla 31</b> <i>Formulario D 2 -DCI desde el punto el vista de las relaciones interinstitucionales.</i> .....	182
<b>Tabla 32</b> <i>Formulario D 3 -DCI desde el punto el vista de organización y asignación de funciones.</i> ....	183
<b>Tabla 33</b> <i>Formulario D 4 -DCI desde el punto el vista de las políticas de personal.</i> ....	184
<b>Tabla 34</b> <i>Formulario D 5 -DCI desde el punto el vista de insumos físicos y recursos humanos.</i> .....	185
<b>Tabla 35</b> <i>Formulario D 6 -DCI relativos a la capacidad individual de las personas intervinientes.</i> ....	187
<b>Tabla 36</b> <i>Formulario E 1 - Consolidación de DCI relativos a falta de capacidad institucional no relacionados con capacidades individuales.</i> .....	189
<b>Tabla 37</b> <i>Formulario E 2 - Consolidación de DCI relativos a la capacidad individual.</i> ....	194
<b>Tabla 38</b> <i>Formulario F – Estrategia y plan de acción de desarrollo institucional.</i> ....	196

<b>Tabla 39</b> Actores en los productos a elaborar.....	201
<b>Tabla 40</b> Actores en los productos a elaborar.....	204
<b>Tabla 41</b> Actores en los productos a elaborar.....	207
<b>Tabla 42</b> Convergencia y divergencia de los actores según producto.....	208
<b>Tabla 43</b> <i>Mecanismos de monitoreo</i> .....	211
<b>Tabla 44</b> Mecanismos de evaluación de los objetivos.....	218
<b>Tabla 45</b> <i>Matriz de consistencia del trabajo de investigación</i> .....	229

## Índice de Figuras

<b>Figura 1.</b> Mypes que cuentan licencia municipal a nivel nacional según forma de organización (%), 2013.....	17
<b>Figura 2.</b> Porcentaje de unidades productivas informales de los hogares por departamento. ....	18
<b>Figura 3.</b> Licencias solicitadas y emitidas por la Municipalidad Provincial de Huancayo, 2014-2019. ....	20
<b>Figura 4.</b> Licencias emitidas por tipo por la Municipalidad Provincial de Huancayo, 2014-2019. ....	21
<b>Figura 5.</b> Temas de capacitación en los que participaron las MYPES, 2013. ....	25
<b>Figura 6.</b> Entidades que organizaron eventos o cursos dirigidos a las MYPES, 2013. ....	26
<b>Figura 7.</b> Fiscalizaciones realizadas por la Municipalidad Provincial de Huancayo en establecimientos económicos, 2009-2018. ....	35
<b>Figura 8.</b> Organigrama estructural de la Municipalidad Provincial de Huancayo.	46
<b>Figura 9.</b> Diagrama actual de flujo del procedimiento de licencias de funcionamiento definitiva giros convencionales (Licencias temporales). ....	52
<b>Figura 10.</b> Diagrama actual de flujo del procedimiento de licencias de funcionamiento de seguridad preferente. ....	53
<b>Figura 11.</b> Diagrama actual de flujo del procedimiento de duplicado de licencias de funcionamiento. ....	54
<b>Figura 12.</b> Estructura orgánica de la Gerencia de Desarrollo Económico y Turismo. ....	63
<b>Figura 13.</b> Árbol de problemas y causas. ....	88
<b>Figura 14.</b> Árbol de objetivos y medios.....	143
<b>Figura 15.</b> Relación de actores claves.....	206

## Resumen

La presente investigación tiene como objetivo general lograr una eficiente organización y adecuados procesos en la Gerencia de Promoción Económica y Turismo de la Municipalidad Provincial de Huancayo para promover y sostener en la formalización a las micro y pequeñas empresas del distrito de Huancayo; con la finalidad última de contribuir a un desarrollo local. Para contrastar los problemas identificados se empleó la metodología de Kast y Rosenzweig, así como la de Collerette y Schneider. Y para determinar la viabilidad y factibilidad de implementación de los productos propuestos se empleó la metodología del sistema de análisis de capacidad institucional (SADCI) y la metodología de análisis de juegos de actores (MACTOR). Finalmente, se logró proponer siete productos, el primero la modificación de la estructura organizacional de la Gerencia de Promoción Económica y Turismo, segundo la elaboración del Manual de Perfil de Puestos, como tercer producto se propone la simplificación del proceso de otorgamiento de licencias, la cuarta propuesta es de requisitos mínimos y reducción de costos, el quinto producto es el mejoramiento del proceso de fiscalización, el sexto producto involucra la elaboración del programa de fortalecimiento de capacidades del personal encargado en la promoción de la formalización de los empresarios; y finalmente el séptimo producto consiste en la propuesta de un programa de sensibilización, difusión y orientación a los micros y pequeños empresarios para su formalización.

**Palabras Clave:** Formalización, licencia de funcionamiento, micro y pequeñas empresas.

## **Abstrac**

The general objective of this research is to achieve an efficient organization and adequate processes in the Management of Economic Promotion and Tourism of the Provincial Municipality of Huancayo to promote and sustain in the formalization of the micro and small companies of the Huancayo district; with the ultimate aim of contributing to local development. To contrast the problems identified, the methodology of Kast and Rosenzweig was used, as well as that of Collerette and Schneider. And to determine the viability and feasibility of implementation of the proposed products, the methodology of the institutional capacity analysis system (SADCI) and the stakeholder analysis methodology (MACTOR) were used. Finally, it was possible to propose seven products, the first the modification of the organizational structure of the Economic Promotion and Tourism Management, second the preparation of the Job Profile Manual, as a third product the simplification of the licensing process is proposed, the fourth proposal is one of minimum requirements and cost reduction, the fifth product is the improvement of the inspection process, the sixth product involves the preparation of the capacity building program for the personnel in charge of promoting the formalization of entrepreneurs; and finally the seventh product consists of the proposal of a program of awareness, dissemination and orientation to micro and small entrepreneurs for its formalization.

**Key Words:** Formalization, operating license, micro and small businesses.



## **Introducción**

El trabajo de investigación titulado “Análisis y propuesta para mejorar el accionar de la Gerencia de Promoción Económica y Turismo de la Municipalidad Provincial de Huancayo en formalizar y sostener a las micro y pequeñas empresas en la formalización, periodo 2018-2020” es producto del interés por contribuir en la reducción de la informalidad empresarial que existe en la ciudad capital de Huancayo así como en el territorio nacional; por ello se propone a la Municipalidad Provincial de Huancayo diferentes productos que al implementarlas logren una eficiente organización y adecuados procesos de la Gerencia de Promoción Económica y Turismo de la Municipalidad Provincial de Huancayo para promover y sostener a las micro y pequeñas empresas en la formalización, en el distrito de Huancayo.

En tal sentido, este trabajo de investigación se encuentra dentro del marco de funciones de la Municipalidad Provincial de Huancayo establecidas en la Ley Orgánica de Municipalidades, principalmente dentro de las funciones de la Gerencia de Promoción Económica y Turismo, identificando dentro de esta gerencia algunas deficiencias o brechas, por ello se propone siete productos que al implementarlos permitirán mejorar el desempeño y cumplir adecuadamente el rol de la entidad edil ante la sociedad, generando así el valor público deseado.

Para lograr el objetivo planteado y que la investigación sea comprensible se ha estructurado en nueve capítulos. En el primer capítulo, se da a conocer los antecedentes del problema, se determina el mismo, se expone su justificación, se plantean los objetivos generales y específicos del trabajo, se plantean los productos necesarios para atender el problema, y por último se describe los alcances y limitaciones existentes del trabajo de investigación. El segundo capítulo consta del diagnóstico, en el que se considera el propósito del trabajo de investigación y el diagnóstico organizacional, en el cual se detalla la situación actual realizada desde un análisis interno y un análisis de entorno. En el tercer capítulo se plantea la

formulación del marco teórico, la definición de los términos básicos de los objetivos del trabajo de investigación, además de la formulación de las estrategias y el planteamiento de los productos. En el cuarto capítulo se detalla la propuesta de implementación de los productos identificando los recursos críticos, los actores, arquitectura institucional, las metas dentro de un periodo de tres años, metodología, técnicas y aspectos administrativos para su implementación. En el quinto y sexto capítulo se plantea el análisis de viabilidad y factibilidad, y el control para la implementación de los productos respectivamente. Por último, tomando en consideración todos los aspectos anteriores en el séptimo capítulo se realiza la síntesis del trabajo, para posteriormente plantear el análisis, conclusiones y recomendaciones. A todo lo anterior se suma todas las referencias bibliográficas revisadas y utilizadas las cuales dieron sustento al trabajo.

**Las autoras.**

# Capítulo I

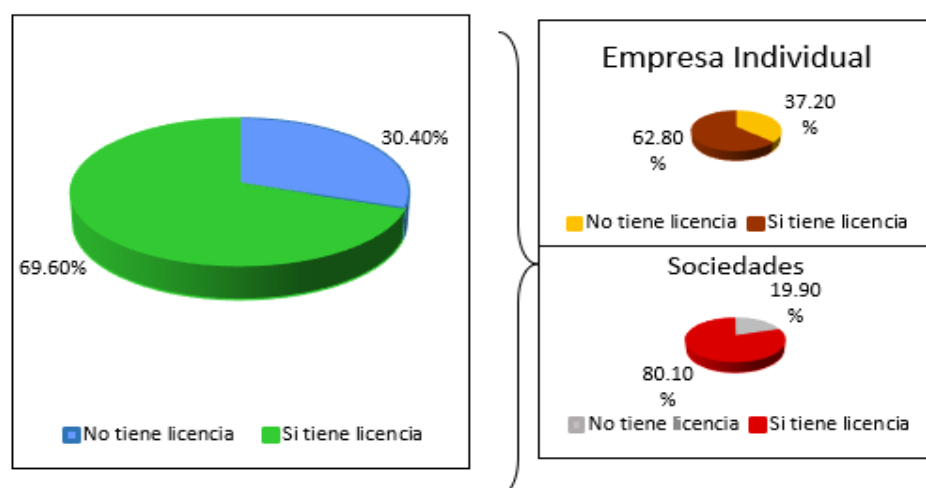
## Generalidades

### 1.1. Antecedentes

#### 1.1.1. Sobre la informalidad en el país.

Según la Cuenta Satélite de la Economía Informal 2007-2016, que realizó el Instituto Nacional de Estadística e Informática, en adelante INEI, se reflejó que, a nivel nacional, el 86% de las unidades productivas de los hogares son informales y solo el 14% son formales, además se recogió que, en el área urbana, el 81% de las unidades productivas son informales, mientras que en el área rural la informalidad llegó a un 98%, esto hasta el año 2016.

Además, según el INEI en la publicación efectuada el año 2014, respecto de la última Encuesta de Micro y Pequeña Empresa efectuada el año 2013, se obtuvo que el 69.6% de las Micro y Pequeñas Empresas a nivel nacional estaban formalizadas, ya que contaban con licencia municipal para su funcionamiento y la diferencia 30.4% eran informales.



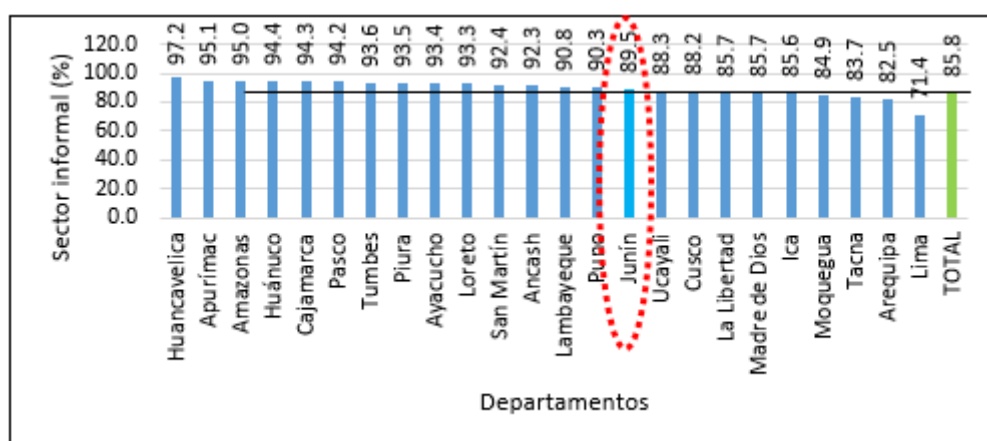
**Figura 1.** Mypes que cuentan licencia municipal a nivel nacional según forma de organización (%), 2013.

Fuente: Tomado de la Encuesta de Micro y Pequeña realizada por Instituto Nacional de Estadística e Informática –INEI, 2013.

Además, a nivel de organización individual el 62.8% de las Micro y Pequeña Empresas eran formales, contando con una licencia de funcionamiento municipal, de otro lado las empresas conformadas en sociedades un 80.1% eran formales, ya que declararon contar con licencia municipal de funcionamiento. De ello se tiene que el 37.2% de empresas organizadas de manera individual son informales y solo el 19.9% de las sociedades son informales.

### 1.1.2. Sobre la informalidad en el departamento de Junín.

A nivel regional se tiene que los departamentos con mayores unidades productivas informales son Huancavelica, Apurímac y Amazonas, con un 97.2%, 95.1% y 95.0%, respectivamente, sin embargo, la región Junín no es ajena a esta problemática, así para el año 2016 Junín presenta un 89.5% de unidades productivas informales.



**Figura 2.** Porcentaje de unidades productivas informales de los hogares por departamento.

Fuente: Tomado de la Cuenta Satélite de la Economía Informal realizado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática-INEI, 2016.

### 1.1.3. Sobre la informalidad en el distrito de Huancayo.

A nivel de ciudad, Huancayo presenta que el 71.3% de empresas cuentan con licencias de funcionamiento y la diferencia que asciende a 28.7% son empresas informales. Esta cifra refleja la presencia de un porcentaje considerable de empresas que pertenecen a la informalidad, por lo que se considera que la Municipalidad Provincial de Huancayo debería orientar esfuerzos para reducir esta brecha, por cuanto estas empresas son las que generan empleo en la ciudad; además, se sabe que las empresas informales también generan empleos informales, consecuentemente provocaran bajos ingresos y menor calidad de vida en la población, lo que incrementa la problemática económica de la ciudad, pues estas empresas informales inciden en el Producto Bruto Interno (PBI) de Huancayo, representando un bajo crecimiento económico.

La Municipalidad Provincial de Huancayo, desde el año 2014 al año 2019 emitió 8851 licencias de funcionamiento de las 8955 solicitudes recibidas; de ellas 104 licencias fueron denegadas; y se sabe que 139 licencias fueron anuladas, se dieron de baja o caducaron en el mismo año que fueron solicitadas y no fueron renovadas.

**Tabla 1**

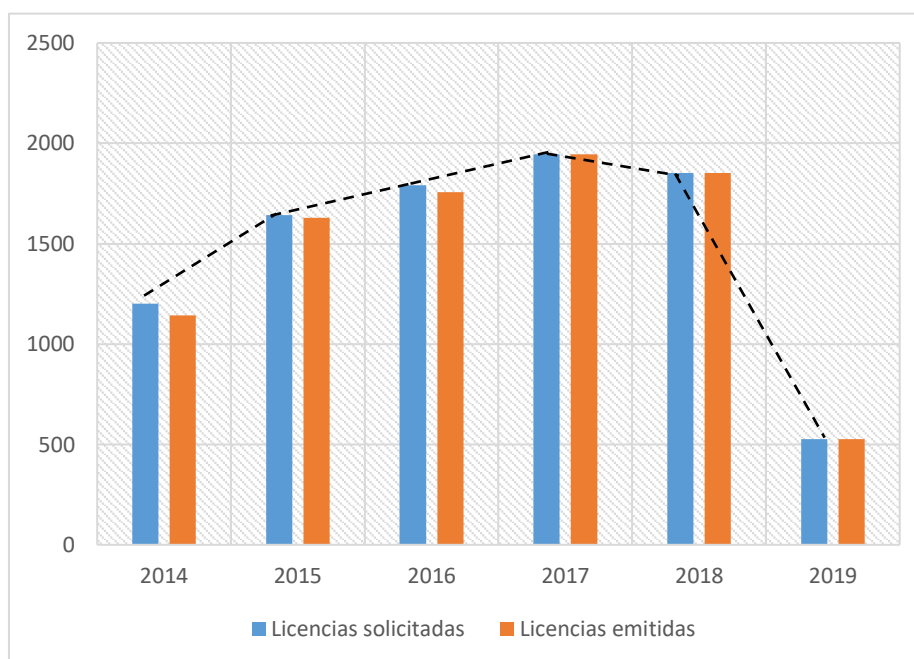
*Número de licencias solicitadas, emitidas y denegadas en la Municipalidad Provincial de Huancayo, 2014-2019.*

Detalle	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Licencias solicitadas	12 01	16 43	17 90	19 44	18 51	52 6
Licencias emitidas	11 44	16 30	17 56	19 44	18 51	52 6
Licencias denegadas	57	13	34	0	0	0
Licencias de baja, anuladas o caducadas en ese mismo año	58	39	18	17	7	0

Fuente: Portal institucional de la Municipalidad Provincial de Huancayo.

Además, en la figura 1 se puede identificar que las solicitudes y los otorgamientos de licencias se incrementaron desde el año 2014 al

2017 y posteriormente el año 2018 y 2019 se redujeron considerablemente; asimismo se puede observar que, el número de licencias denegadas desde el año 2014 al 2019 se han ido reduciendo al igual que las licencias anuladas o dadas de baja.



**Figura 3.** Licencias solicitadas y emitidas por la Municipalidad Provincial de Huancayo, 2014-2019.

Fuente: Municipalidad Provincial de Huancayo

Ahora, es necesario resaltar que del total de solicitudes realizadas en los años 2014 al 2019 el 98.84% fueron aceptadas y solo 1.61% fueron denegadas; sin embargo, se tiene que del total de licencias aceptadas u otorgadas durante el 2014 al 2019, 8090 licencias son con ITSE ex post y sólo 487 licencias con ITSE ex ante.

**Tabla 2**

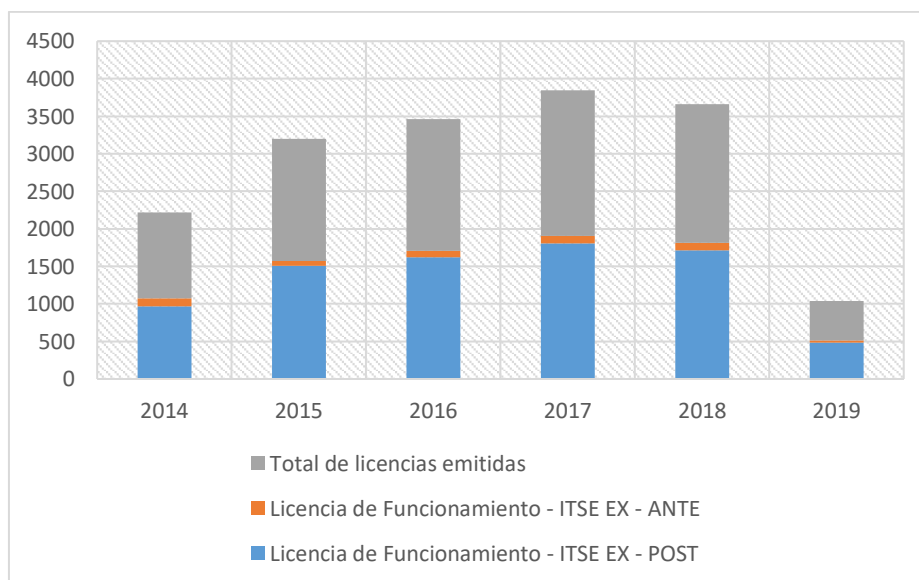
*Número de Licencias emitidas por tipo, 2014-2019.*

Tipo de licencia	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Licencia de Funcionamiento - ITSE EX - POST	96	15	16	18	17	48
Licencia de Funcionamiento - ITSE EX - POST - Cesionarios	5	07	20	04	11	3
Licencia de Funcionamiento - ITSE EX - ANTE	39	39	18	0	0	0
Licencia de Funcionamiento ITSE de Detalle	10	63	86	99	10	33
	6			0		
	34	21	32	41	40	10

Total de licencias emitidas	11	16	17	19	18	52
	44	30	56	44	51	6

Fuente: Portal institucional de la Municipalidad Provincial de Huancayo.

En la siguiente figura también se puede observar que desde el año 2014 al 2019 las licencias con ITSE ex post es la que mayormente se otorga a diferencia de las licencias con ITSE ex ante. De ello se tiene que, del total de licencias emitidas en desde el año 2014 al año 2019 el 91.40% son licencias con ITSE ex post, el 5.50% son licencias con ITSE ex ante y el resto son licencias con ITSE ex por por cesión o con ITSE a detalle. De lo manifestado se es necesario advertir que las empresas que solicitaron este tipo de licencias presentan riesgo potencial de ser anuladas de no superar los requerimientos de la evaluación posterior (ex post) o que las empresas que obtuvieron este tipo de licencias pueden pasar a informalidad si no renuevan o amplían el plazo de sus licencias, exponiéndose así a ser multadas frente a una fiscalización posterior.



**Figura 4.** Licencias emitidas por tipo por la Municipalidad Provincial de Huancayo, 2014-2019.

Fuente: Municipalidad Provincial de Huancayo

También se pudo identificar que del total de fiscalizaciones que realizó la Municipalidad Provincial de Huancayo desde el año 2014 al 2019 ,

el 74.91% de infracciones cometidas es por carecer de licencias de funcionamiento o carecer de autorización, observándose que a pesar de que cada año en el periodo 2014 a 2019 se viene emitiendo un promedio de 1475 licencias, también corresponde detenernos en la cifra resultante de 925 negocios que cada año se viene multando por carecer de autorización o licencia de funcionamiento, evidenciándose que persiste el problema de formalización de las micro y pequeñas empresas, en Mypes que pese a obtener sus licencias hallan dificultades para mantenerse o continuar en la formalidad.

**Tabla 3**

*Infracciones cometidas por los negocios fiscalizados, 2014-2019.*

Infracciones cometidas por los negocios fiscalizados	Total	%
Por carecer de Licencia de funcionamiento, carecer de autorización	8332	74.91%
Por exhibir y/o vender productos en la vía pública	524	4.71%
Por ampliar, modificar y acondicionar el área y la estructura del establecimiento en giros especiales y otros.	427	3.84%
Por variar el área económica sin autorización	256	2.30%
Por invadir y/o permitir la invasión de el frontis (vereda, acera) de su establecimiento con producción, artefactos, ferretería	216	1.94%
Por carecer de autorización para instalar anuncio publicitario vinculado a la identificación del establecimiento comercial	207	1.86%
Por utilizar balanzas descalibradas sin peso oficial	169	1.52%
Por distorsionar el giro autorizado	150	1.35%
Por la venta de alimentos envasados con fecha de vencimiento expirada	96	0.86%
Por incumplimiento de horario establecido por la Municipalidad	84	0.76%
Por no exhibir en lugar visible la Licencia Municipal y también la licencia original	74	0.67%
Por no comunicar a la Municipalidad la celebración de contratos de arrendamiento	64	0.58%
Por desacato a la orden de clausura	56	0.50%
Por incumplimiento de la orden de clausura	43	0.39%
Por permitir el meretricio en hospedajes, hoteles, hostales y otros establecimientos	41	0.37%
Por incumplir las disposiciones que prohíben la venta de licores en los días cívicos(ley seca censos, elecciones y otros	27	0.24%
Por carecer de autorización para realizar espectáculos públicos no deportivos eventuales, rifas, sorteos y similares(día)	25	0.22%
Cambiar y /o ampliar el giro autorizado del establecimiento sin autorización municipal	24	0.22%



Infracciones cometidas por los negocios fiscalizados	Total	%
Otros (Por permitir el ingreso de menores de edad a establecimientos dedicados a giros especiales, Por negarse al Control Municipal y/o obstruir la inspección ocular, labores de fiscalización municipal, u otras transgresiones de normas municipales)	308	2.77%
Total	11123	100.00%

Fuente: Memoria Anual de la Municipalidad Provincial de Huancayo, 2018.

Para el distrito de Huancayo, objeto del trabajo de investigación, no se han hallado referentes directos sobre la formalidad de las micro y pequeñas empresas y la promoción de estas a través del gobierno local, por lo que para los fines de la investigación se considera un dato relevante y aproximado al porcentaje de micro y pequeñas empresas informales, aquellas que han sido identificadas como infractoras por carecer de licencias acorde a la tabla 3 que antecede, que es del 74.91%; asimismo se precisa que el promedio de solicitudes realizadas en el periodo que comprende del año 2014 al año 2019 sirve como dato para mostrar el universo de micro y pequeñas empresas que quieren pertenecer a la formalidad cifra que asciende a 1493 negocios y sin embargo de ello se tiene que un 74.91% siguen perteneciendo a la informalidad lo cual sería equivalente a 1118 micro y pequeñas empresas las que no cuentan con licencias ya sea porque caducaron, se les anularon o no las tramitaron, por ello estas aún está pendiente de formalizarse y estas son las micro y pequeñas empresas las cuales conforman el objetivo del trabajo de investigación.

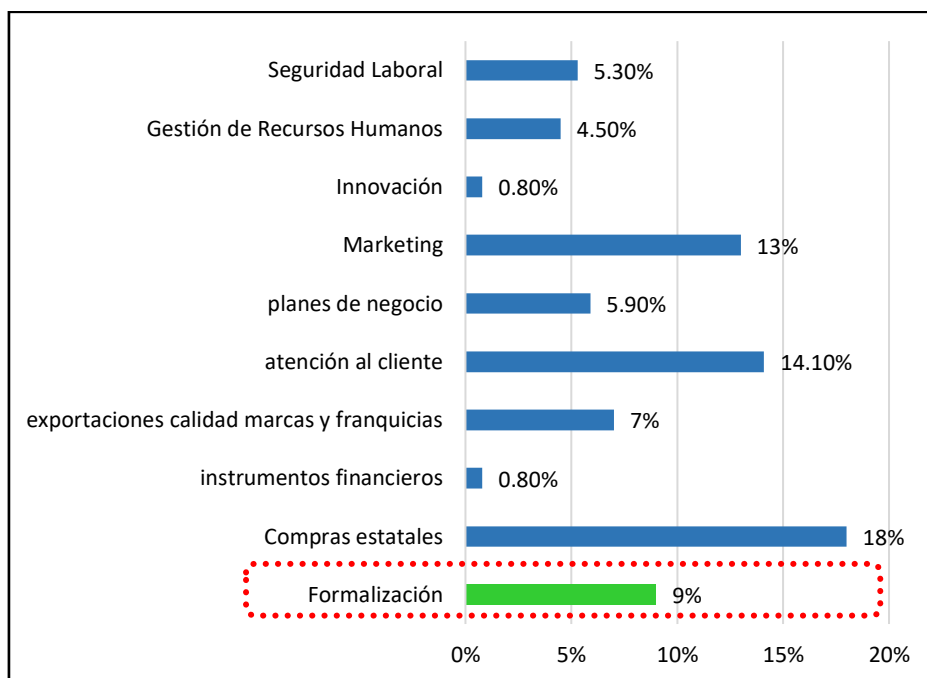
Asimismo es necesario manifestar en base a otras investigaciones, que la informalidad es un fenómeno que resulta de la interacción de varios factores a manera de ejemplo, el desconocimiento del marco normativo, la existencia de una excesiva burocracia, falta de sencillez y accesibilidad en los procedimientos administrativos, presencia de factores culturales como la incertidumbre o temor de emprender una actividad económica formal en la población, altos costos, y otros que

se detallan en el marco teórico de la presente investigación; causas que se tratarán de resolver desde el ámbito de competencia de la municipalidad a través de las propuestas planteadas.

Finalmente, se debe mencionar que la informalidad conlleva no solo al ordenamiento urbano y a una mayor recaudación tributaria lo que significa un beneficio para la sociedad en su conjunto, además la formalidad facilita al micro y pequeño empresario al acceso a créditos ante el sistema financiero, a participar en programas de capacitación para fortalecer sus conocimientos y seguir creciendo, a ser incluidos en bases de datos de proveedores para vender sus productos o servicios tanto al estado o a otras empresas de mayor crecimiento.

#### **1.1.4. Sobre la capacitación a los empresarios en la provincia de Huancayo.**

En la encuesta de micro y pequeña empresa del año 2013 realizada por el INEI, también se cuenta con información relacionada a los cursos o eventos que asistieron los empresarios; a nivel nacional el 19% de los empresarios manifestaron haber asistido a temas de marketing, un 10.2% en calidad, 10.1% exportaciones y solo un 9.7% asistió a temas de formalización; seguido de la cifra del 2.1% que representa la asistencia de empresarios a cursos de negocios por internet; luego, de sobre marcas y franquicias en un 2% y finalmente sobre cadena de suministros en un 1.2%. En la provincia de Huancayo del total de empresarios se tiene que solo el 9% asistió en temas de formalización, conforme a la figura 5 y un mayor porcentaje asistió a eventos sobre temas de calidad del producto con un 20.8%.

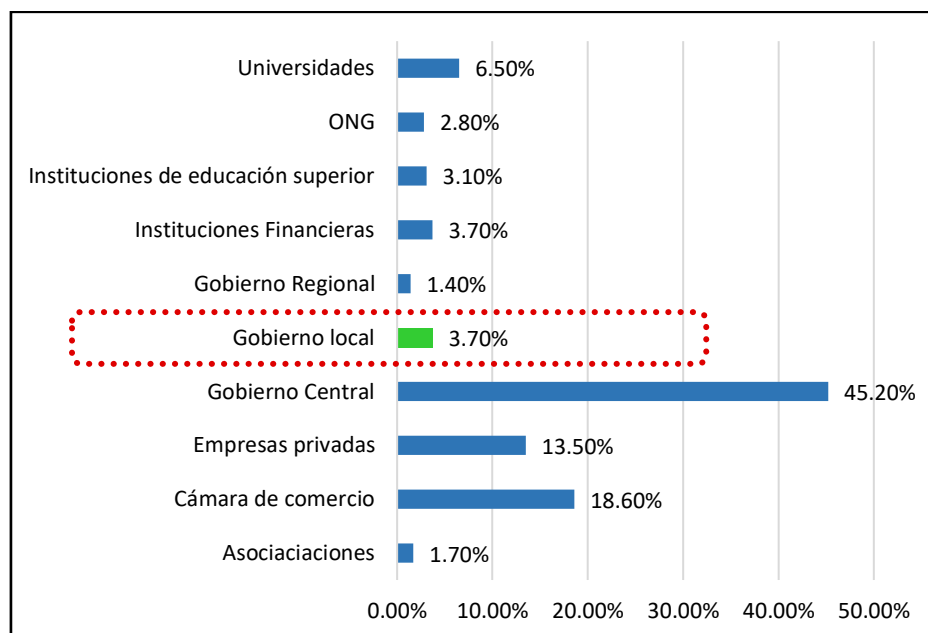


**Figura 5.** Temas de capacitación en los que participaron las MYPES, 2013.

Fuente: Elaboración propia

De las capacitaciones a las que asisten los empresarios a nivel nacional se tiene que el 21.4% fueron organizadas por empresas privadas, el 17% por el Gobierno Central, el 15.3% por las Cámaras de Comercio y el 14.3% por los Institutos de Educación Superior. A nivel de ciudad, en Ayacucho, Huancayo, Juliaca, Iquitos y Arequipa, la mayoría de las Micro y Pequeña Empresas manifestaron que fueron capacitados por el Gobierno Central. Por otro lado, en Trujillo y Piura, un considerable porcentaje de empresas indicó que recibieron capacitación por parte de las Cámaras de Comercio.

En Huancayo se tiene que solo el 3.70% de los eventos o cursos fueron organizados por el gobierno local, teniendo un mayor porcentaje la organización de eventos o cursos por parte del Gobierno Central, como se muestra en la figura 6.



**Figura 6.** Entidades que organizaron eventos o cursos dirigidos a las MYPES, 2013.

Fuente: Elaboración propia

La Municipalidad Provincial de Huancayo, a través del Centro de Promoción del Desarrollo Promocional (CEPRODE) contribuye al objetivo de promover las condiciones básicas para la competitividad y las inversiones del sector empresarial. CEPRODE viene promoviendo la formalización, de acuerdo a las acciones estratégicas y actividades planificadas en su Plan Operativo Institucional (POI), las que se proyectan de manera anual sobre las acciones y metas a realizar durante el año, siendo necesario mencionar que en el POI no se detalla los temas a tratar, como tampoco a quienes van dirigidas las actividades, o cómo se ejecutará.

Por ejemplo, en el año 2017 CEPRODE se planificó 03 actividades para apoyar a la formalización de las micro y pequeñas empresas, planteando como acción la capacitación y ferias que fomenten el desarrollo integral y sostenible promoviendo la inversión pública y privadas y estipulando como meta anual 17 micro y pequeñas empresas capacitadas.

**Tabla 4**

*Programación mensual de actividades de CEPRODE, 2017*

Acciones estratégicas	Actividades	Unidad de medida	Meta anual	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Juni	Juli	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Micro y pequeñas empresas reciben apoyo técnico para su formalización	Capacitaciones y ferias que fomenten el desarrollo integral y sostenible promoviendo la inversión pública y privada	MIPYME S capacitados	17	0	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1
	Gestionar la firma de convenios y alianzas estratégicas institucionales para el asesoramiento de empresarios	Convenios y alianzas estratégicas propuestas	4			1	1			1			1		
	Asesorar a productores para beneficiarlos a través del programa PROCOMPI TE	Productores asesorados	10				5	5							

Fuente: Plan Operativo Institucional de la de la Municipalidad Provincial de Huancayo, 2017.

Sin embargo, dicho año 2017, CEPRODE sólo ejecutó tres capacitaciones para promover la formalización, solo tres fechas y en cada fecha repitió el mismo tema “Sensibilización y caso empresarial, formalización, asociatividad y cooperatividad “, que estuvo dirigido a las mismas personas del sector urbano Cc, el cual corresponde al centro del distrito.

De lo manifestado se puede identificar que las capacitaciones que realiza la Municipalidad Provincial de Huancayo no cuentan con un plan detallado en el que se mencione los temas, metas, grupo beneficiario, costos, entre otros; considerando así que los micro y pequeños empresarios se encuentran poco capacitados y sensibilizados para poder formalizarse.

**Tabla 5***Sector informal promovido a través de capacitaciones desarrolladas por la Municipalidad Provincial de Huancayo, 2017.*

Fecha de la capacitación	Temas tratados	Lugar	Ponente	Nº de participantes	Actividad económica de los participantes	Dirección de los participantes	Sector urbano al que corresponden los participantes
24/10/2017	Sensibilización y caso empresarial, formalización, asociatividad y cooperatividad	Auditorio del CIN	Eco. Orlando Ricaldi Zarate	93	Comercio	Pasaje mercaderes, Pasaje Priale B y Jr. Huancas/Prolong Ica Cdra 3	Cc
07/11/2017	Sensibilización y caso empresarial, formalización, asociatividad y cooperatividad	Auditorio del CIN	Eco. Orlando Ricaldi Zarate	93	Comercio	Pasaje mercaderes, Pasaje Priale B y Jr. Huancas/Prolong Ica Cdra 4	Cc
14/11/2017	Sensibilización y caso empresarial, formalización, asociatividad y cooperatividad	Auditorio del CIN	Eco. Orlando Ricaldi Zarate	93	Comercio	Pasaje mercaderes, Pasaje Priale B y Jr. Huancas/Prolong Ica Cdra 5	Cc

Fuente: Memoria anual de la Municipalidad Provincial de Huancayo, 2017.



### **1.1.5. Sobre el funcionamiento de la gerencia de promoción económica y turismo.**

La Municipalidad Provincial de Huancayo, a través de la Gerencia de Promoción Económica y Turismo, es la responsable de promover e incentivar las micro y pequeñas empresas, con ello el proceso de formalización de las mismas en el distrito de Huancayo; y una de sus principales funciones es otorgar la licencia de funcionamiento, procedimiento que estaba regulado en el Manual de Procedimientos (MAPRO) de la institución, aprobado mediante Resolución de Alcaldía N° 160-2008-MPH/AL; que distinguía hasta cinco procesos de otorgamiento relacionados a la formalización de empresas de los cuales el más complejo exige hasta seis requisitos a cumplir para la obtención de la respectiva licencia. De la lista de procesos identificados en el MAPRO se consideró para análisis de comparación con los procesos estipulados en el TUPA solo lo que a continuación se detalla, debido a que estos procesos son similares a los actuales recogidos en el TUPA, establecidos con otro criterio de clasificación.

- Licencia de funcionamiento definitiva (giros convencionales), licencia de funcionamiento inmediata.
- Licencia de funcionamiento definitiva (giros convencionales), licencia de funcionamiento básica.
- Licencias temporales.
- Duplicado de licencias.

Si bien los procesos administrativos que hay en el TUPA están referidos a los servicios que presta la entidad al público o los administrados, y el MAPRO contiene los procesos administrativos internos, lo que significa que son dos documentos diferentes; en la Municipalidad Provincial de Huancayo se identificó que el Manual de Procedimientos (MAPRO) de la institución, aprobado mediante Resolución de Alcaldía N° 160-2008-MPH/AL contiene los procesos sobre el otorgamiento de las licencias de funcionamiento establecidos en el TUPA, sin embargo estos no son concordantes, ya que el Texto

Único de Procesos Administrativos (TUPA), modificado el año 2016, regula únicamente cuatro procesos de otorgamiento de licencia, y el proceso más básico - licencia de funcionamiento de establecimientos con un área de hasta 100m<sup>2</sup>, con ITSE básica ex post- exige hasta 10 requisitos. En tanto que en el MAPRO se regulan cinco.

Asimismo, se puede mencionar que, a pesar de la actualización realizada en el año 2016, el TUPA sigue estableciendo altos costos por cada proceso, los cuales se consideran como desincentivo para los empresarios. Estos altos costos en los procesos de otorgamiento de licencias de funcionamiento, se puede advertir mediante un análisis comparativo entre la Municipalidad Provincial de Huancayo y otras municipalidades, así, se advirtió que, la Municipalidad Provincial de Huancayo otorga licencia de funcionamiento para establecimientos con un área de hasta 100 M<sup>2</sup> con ITSE básica ex post (Proceso con mayor demanda) con sobrecostos de hasta S/166.9 en relación a la Municipalidad Provincial de Huancavelica, S/ 236.1 más que la Municipalidad Provincial de Piura, S/221.1 más que la Municipalidad Distrital de Santa Anita y S/ 216.5 más que la Municipalidad Distrital de Jesús María; tal como se detalla en la tabla 6, que a continuación se detalla.

**Tabla 6**

*Comparación de procesos, costos y tiempo entre la Municipalidad Provincial de Huancayo y otras municipalidades, 2019*

Municipalidad	Procedimiento	Costo	Tiempo
Municipalidad Provincial de Huancayo	<b>Conforme al MAPRO</b>		
	• Licencia de Funcionamiento Inmediata (definitiva)	S/ 250.00	60 días
	• Licencia de Funcionamiento Básica	S/ 4000.00	
	• Licencias Temporales	S/ 168.00	
	• Duplicado de Licencias	S/ 40.00	
	<b>Conforme al TUPA</b>		
	• Licencia de funcionamiento para establecimientos con un área de hasta 100 M2 Con ITSE Básica Ex Post.	S/257.40	Variable de 10 a 15 días.
	• Licencia de funcionamiento para establecimientos con un área de más de 100m2 hasta 500 m2 con ITSE básica ex –ante.	S/414.20	
	• Licencia de funcionamiento para establecimientos que requieren de un ITSE DE DETALLE o multidisciplinaria (más de 500 m2).	S/3,493.00	
	• Licencia temporal Solo por campaña y por 60 días como máximo -no renovable	S/ 173.00	
Licencia de funcionamiento para establecimiento con un área de hasta 100 m2 con ITSE básica ex-post.	S/ 90.50		
Municipalidad Provincial de Huancavelica	Licencia de funcionamiento para establecimientos con un área de más de 100 m2 hasta 500 m2 con ITSE básica ex-ante.	S/ 204.40	15 días
	Licencia de funcionamiento para establecimientos que requieren de un ITSE de Detalle o Multidisciplinaria (Más de 500 m2).	S/ 76.40	
	Licencia de funcionamiento para establecimiento con un área de hasta 100 m2 con ITSE básica ex-post.	S/ 21.30	
Municipalidad Provincial de Piura	Licencia de funcionamiento para establecimientos con un área de más de 100 m2 hasta 500 m2 con ITSE básica ex-ante.	S/ 150.62	Giros de aprobación automática: 01 día hábil. Giros de inspección previa: 05 días hábiles.
	Licencia de funcionamiento para establecimientos que requieren de un ITSE de detalle o multidisciplinaria (Más de 500 m2).	S/ 286.31	
	Licencia de funcionamiento para establecimientos con hasta 100 m2 (incluye inspección de Defensa Civil).	S/ 36.30	
Municipalidad Distrital de Santa Anita	Licencia de funcionamiento para establecimientos con áreas ente los 101 m2 a 500 m2 (incluye inspección de Defensa Civil).	S/ 279.00	15 días
	Licencia de funcionamiento para establecimientos con áreas mayores a 501 m2 (No incluye inspección de Defensa Civil).	S/ 36.30	

Municipalidad	Procedimiento	Costo	Tiempo
Municipalidad Distrital de Jesús María	Licencias locales hasta 100 m2 y modalidad ex post.	S/ 40.90	
	Licencias locales de 101 a 500 m2 y modalidad ex ante.	S/ 221.90	15 días
	Licencias locales de 500 m2 y modalidad detalle.	S/ 40.90	

Fuente: Portal institucional de la Municipalidad Provincial de Huancayo, Huancavelica, y Piura; Municipalidades Distritales de Lima. Elaboración propia.

De lo descrito se observa que existen documentos de gestión (como el MAPRO y TUPA de la entidad), donde se advierte duplicidad y contrariedad de procedimientos, evidenciando que amerita evaluar la organización y funcionamiento de la Gerencia de Desarrollo Económico y sus diferentes áreas involucradas en el otorgamiento de licencias; asimismo se debe evaluar si los requisitos que solicitan son los mínimos necesarios y si los costos se corresponden efectivamente con cada proceso.

Además, amerita anotar que existe un proceso también importante para fomentar la formalización, este es la labor de fiscalización, función que materialmente se ejerce sobre las micro y pequeñas empresas ya existentes formalmente y que no se encuentra estipulada en ningún documento de gestión, por lo que debería complementarse dicho proceso, regulándose en un documento de gestión expreso y adicionando a la fiscalización de criterio sancionador elementos de una fiscalización promotora.

Desde el año 2009 al 2018 la Municipalidad Provincial de Huancayo a través de su Área de Fiscalización realizó 11123 fiscalizaciones de establecimientos económicos, logrando un mayor número de fiscalizaciones en el año 2010 y en el año 2017.



**Figura 7.** Fiscalizaciones realizadas por la Municipalidad Provincial de Huancayo en establecimientos económicos, 2009-2018.

Fuente: Elaboración propia

De las 11123 fiscalizaciones realizadas, el 61.54% de fiscalizaciones quedaron sin determinar, el 18.39% realizaron el descargo el cual fue procedente, el 13.33% se derivaron al Servicio de Administración Tributaria de Huancayo-SATH y el 4.45% que realizaron su descargo tuvo como resultado improcedente. De ello se puede indicar que, las fiscalizaciones realizadas no se vienen realizando de manera eficiente ya que, 6845 fiscalizaciones realizadas desde el año 2009 al 2018 culminaron en un resultado sin determinar.

### **Tabla 7**

*Resultado de las fiscalizaciones a diciembre del 2018.*

Resultados de las fiscalizaciones	%
Descargo a PIA improcedente	4,45%
Descargo a PIA procedente	18,39%
Multa pagada	0,13%
Para su evaluación	0,13%
N 15 0.1 PIA sin descargo	0,23%
Recurso fundado	1,21%
Recurso infundado	0,58%
S.A.T.H	13,33%
Sin determinar	61,54%
Total	100,00%

Fuente: Memoria anual de la Municipalidad Provincial de Huancayo, 2018.

Además, los indicadores de desempeño de las diferentes Unidades Orgánicas, y en la evaluación anual del año 2016 mostraron que la Gerencia de Promoción Económica y Turismo brinda un servicio con una calidad de 60.60%, con una eficiencia de 0.39, estando lejos de la unidad.

Y enfocándonos en las Áreas que son de interés de la presente investigación, solo se cuenta con datos del Centro de Promoción y Desarrollo Empresarial (CEPRODE), a cargo de la capacitación a los empresarios, que tiene una calidad de prestación de servicio de 66.10%, y eficiencia de 0.65; careciendo de información de desempeño de las Áreas de Licencias y Fiscalización.

**Tabla 8**

*Indicadores de desempeño de la Gerencia de Promoción Económica y Turismo, 2016.*

Unidades orgánicas	Calidad (percepción)	Eficiencia	Eficacia (producto)
Gerencia de Promoción Económica y Turismo	60.60%	0.39	134%
Área de Turismo	66.20%	0.27	133%
CEPRODE	66.10%	0.65	210%
Promoción de Ferias y comercio	56.80%	0.3	105%
Ejecución Coactiva	53.30%	0.33	88%

Fuente: Evaluación del Plan Operativo Institucional de la Municipalidad Provincial de Huancayo, 2016.

Entonces, de acuerdo a la evaluación del Plan Operativo Institucional (POI) de la Gerencia de Promoción Económica y Turismo, no se viene cumpliendo adecuadamente la sensibilización, difusión y orientación de los empresarios del distrito de Huancayo, también se advierte una deficiente intervención municipal en la fiscalización de las micro y pequeñas empresas con posterioridad al otorgamiento de licencias de funcionamiento para advertir que se encuentren desarrollando su labores dentro de los parámetros de la licencia otorgada, tal como se sustenta a través de la tabla 7.

Por último, dentro de su Plan Operativo Institucional, la gerencia, no incluye capacitaciones al personal que participa en las actividades para promover la formalización de las micro y pequeñas empresas en el distrito de Huancayo. Asimismo, se tiene de conocimiento que de manera anual se aprueba el Plan de Desarrollo de Personas-PDP de la Municipalidad Provincial de Huancayo; sin embargo, en dicho plan no se tiene programado temas dirigidos específicamente a la Gerencia de Promoción Económica y Turismo, tal como se sustenta en los PDP aprobados y publicados desde el año 2015 al 2019.

**Tabla 9***Temas del Plan de Desarrollo de Personas , 2015-2019.*

Año del PDP	Temas de capacitación
2015	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Administración de archivos.</li> <li>- Calidad en el usuario y atención al usuario.</li> <li>- Sistema Integrado de Gestión Administrativa-SIGA</li> <li>- Sistema Integrado de Administración Financiera -SIAF.</li> <li>- Sistema de Control Interno.</li> <li>-Ley del Procedimiento Administrativo General.</li> <li>- Ética y delitos en la administración pública.</li> <li>- Eficiencia y efectividad en la gestión pública.</li> <li>- Nueva Ley de Contrataciones.</li> <li>- Planificación y presupuesto en gobiernos locales.</li> <li>- Elaboración de especificaciones y términos de referencia.</li> <li>- Operaciones especiales (extorción, secuestro, robo, etc).</li> </ul>
2016	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estadística descriptiva.</li> <li>- Silencio administrativo.</li> <li>Sistema de Control Interno</li> <li>- Atención al usuario y manejo de conflictos.</li> <li>- Uso de TIC en la gestión pública.</li> <li>- Modernización de la gestión pública.</li> <li>- Modificatoria de la Ley N-º 27444 y D.L. 1272</li> <li>- Gestión por resultados.</li> </ul>
2017	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis de la Ley 30057 y su reglamentación.</li> <li>-Procedimiento Administrativo Disciplinario.</li> <li>- Contrataciones con el Estado.</li> <li>-Inversión pública y APP</li> <li>- Contrataciones con el Estado.</li> <li>-TUO de la Ley N°27444.</li> </ul>
2018	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Actualización del SIGA y MELISSA.</li> <li>- Faltas administrativas y delitos en la administración pública.</li> <li>- Motivación y atención al público.</li> <li>- Herramientas en gestión documental.</li> <li>- Contrataciones con el Estado.</li> </ul>
2019	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Ley N°27444 y modificatoria.</li> <li>- Actualización de documentos de gestión.</li> <li>- Modernización del Estado.</li> <li>- Barreras burocráticas.</li> <li>- Herramientas de programas innovadores de gestión municipal.</li> </ul>

Fuente: Plan de Desarrollo de Personas de la Municipalidad Provincial de Huancayo, 2015-2019.

## 1.2. Determinación del problema

### 1.2.1. Problema general.

Deficiente organización e inadecuados procesos de la Gerencia de Promoción Económica y Turismo de la Municipalidad Provincial de Huancayo para promover y sostener a las micro y pequeñas empresas en la formalización, en el distrito de Huancayo, 2018-2020.



### 1.2.2. Problemas específicos.

- **Problema específico 1:** Deficiente estructura organizacional y confusión funciones de las áreas vinculadas y del personal que interviene en el otorgamiento de licencias de funcionamiento y en la promoción de la formalización de los empresarios.
- **Problema específico 2:** Inadecuado proceso para el otorgamiento de licencias de funcionamiento, con requerimientos y costos excesivos para la formalización de las micro y pequeñas empresas.
- **Problema específico 3:** Inadecuado proceso de fiscalización carente de regulación formal, que desincentiva la formalización y la permanencia de las micro y pequeñas empresas formales.
- **Problema específico 4:** Insuficiente capacitación del personal encargado de promover, concretar y sostener la formalización de las micro y pequeñas empresas.
- **Problema específico 5:** Escasa sensibilización, difusión y orientación a los micro y pequeños empresarios, para lograr y mantener la formalización.

### 1.3. Justificación del trabajo de investigación

#### 1.3.1. Justificación práctica.

Este trabajo de investigación se justifica en la necesidad de mejorar las actividades o acciones que la Gerencia de Promoción Económica y Turismo de la Municipalidad Provincial de Huancayo despliega para promover la formalización de las micro y pequeñas empresas y con ello reducir los niveles de informalidad empresarial en el distrito a través de productos o documentos de gestión que ayudarán a la entidad edil a fomentar, incrementar y sostener en el tiempo micro y pequeñas empresas formales.

### **1.3.2. Justificación social y económica.**

El trabajo de investigación es importante porque el problema identificado no es un problema focalizado o exclusivo del distrito capital de Huancayo, sino que afecta a todos los niveles de gobierno local, regional y nacional; asimismo incide en la economía de la entidad gubernamental que nos ocupa ya que genera bajas recaudaciones, impide el desarrollo económico de la empresa debido a las pocas posibilidades de crecimiento de las micro y pequeñas empresas informales, y repercute en el desarrollo social del territorio o jurisdicción de la municipalidad. En tal sentido consideramos que el trabajo de investigación puede ser útil y significar un aporte para la sociedad peruana para experiencias semejantes en otros gobiernos locales.

### **1.3.3. Justificación institucional.**

El trabajo de investigación es relevante para la Gerencia de Promoción Económica y Turismo de la Municipalidad Provincial de Huancayo, porque le permitirá cumplir adecuadamente sus metas u objetivos planteados en su Plan Operativo Institucional, y a la vez cumplir de manera más eficiente y adecuada sus funciones como Unidad Orgánica e institución local que promueve el desarrollo de su comunidad.

## **1.4. Objetivos generales y específicos**

### **1.4.1. Objetivo general.**

Lograr una eficiente organización y adecuados procesos de la Gerencia de Promoción Económica y Turismo de la Municipalidad Provincial de Huancayo para promover y sostener a las micro y pequeñas empresas en la formalización, en el distrito de Huancayo, 2018-2020.

#### 1.4.2. Objetivos específicos.

- **Objetivo específico 1:** Proponer una adecuada estructura organizacional y funciones claras que mejoren la interacción de las áreas y personal que intervienen en el otorgamiento de licencias de funcionamiento y en la promoción de la formalización de los empresarios.
- **Objetivo específico 2:** Proponer un adecuado proceso de otorgamiento de licencias, disminuyendo los requerimientos y costos de formalización de las micro y pequeñas empresas.
- **Objetivo específico 3:** Plantear la mejora del proceso de fiscalización de las micro y pequeñas empresas promoviendo la formalización y la permanencia en ella.
- **Objetivo específico 4:** Lograr una mayor capacitación del personal encargado en la promoción de la formalización de los empresarios.
- **Objetivo específico 5:** Lograr una mayor sensibilización, difusión y orientación para promover la formalización en los micro y pequeños empresarios.

#### 1.5. Descripción del producto propuesto

Los productos propuestos nacen de cada problema y objetivo específico propuesto, ya que ello ayudará solucionar el problema general.

- **Producto 1:** Modificación de la estructura organizacional de la Gerencia de Promoción Económica y Turismo y de las áreas que intervienen en la promoción de la formalización de las micro y pequeñas empresas.
- **Producto 2:** Elaboración del Manual de Perfil de Puestos (MPP), mejorando las funciones y requerimientos del perfil profesional del personal a cargo de las áreas que intervienen en la promoción de la formalización de las micro y pequeñas empresas.
- **Producto 3:** Simplificación del proceso de otorgamiento de licencias, simplificando el proceso funcionamiento, para el logro de la formalización.

- **Producto 4:** Propuesta de requisitos mínimos y reducción de costos facilitando el procedimiento administrativo para la obtención de la licencia de funcionamiento, y concreción de la formalización.
- **Producto 5:** Mejoramiento del proceso de fiscalización para que promueva la formalización de las micro y pequeñas empresas.
- **Producto 6:** Programa de fortalecimiento de capacidades del personal encargado en la promoción de la formalización de los empresarios.
- **Producto 7:** Programa de sensibilización, difusión y orientación a los micros y pequeños empresarios para su formalización.

## 1.6. Alcances y limitaciones del trabajo de investigación

### 1.6.1. Alcances.

- La investigación alcanza a las actividades de la Gerencia de Promoción Económica y Turismo de la Municipalidad Provincial de Huancayo, en específico a las áreas involucradas en la promoción de la formalización.
- El diagnóstico se ha realizado sobre la estructura, funcionamiento y procedimientos de las áreas involucradas en la promoción de la formalización, orientándose los productos elaborados a mejorar las acciones de promoción de la formalización en las micro y pequeñas empresas de giros convencionales, por ser las de mayor demanda y de mayor representación en el distrito de Huancayo. Se descartan las empresas de giros especiales, como bares y discotecas que no inciden en el desarrollo social, tampoco se comprenden mercados por tener una menor demanda ya que no es frecuente la implementación de muchos mercados en un mismo ámbito territorial y ferias debido a que este tipo de empresas cuentan con otras modalidades de licencias y por ser de menor demanda, asimismo no se comprende al comercio ambulatorio por ser una población que no es fácil de identificar ya que estos

se encuentran en constante desplazamiento en el distrito y fuera de él.

#### **1.6.2. Limitaciones.**

- La situación del diagnóstico puede cambiar con el tiempo, haciendo variar los productos o las propuestas de solución.
- El cambio de gestión edil y rotación constante del personal que labora en las municipalidades significa una limitante para la implementación de los productos.
- Poca información sobre el sector informal, ya que no cuenta con registros.
- La implementación de los productos propuestos requiere la intervención de otras áreas, además de las diagnosticadas directamente en el presente estudio, factor que puede ser un limitante, tanto en la etapa de aprobación e incluso en el periodo de implementación de los productos, sin embargo, es posible superar esas limitaciones efectuando las coordinaciones respectivas con las otras áreas involucradas.

## **Capítulo II**

### **Diagnóstico**

#### **2.1. Propósito del trabajo de investigación**

El trabajo de investigación tiene como objetivo principal Lograr una eficiente organización y adecuados procesos de la Gerencia de Promoción Económica y Turismo de la Municipalidad Provincial de Huancayo para promover y sostener a las micro y pequeñas empresas en la formalización, en el distrito de Huancayo, resultando importante porque generará beneficios no solo a los empresarios sino también al Estado, ya que fomentará en los pequeños empresarios el interés por su formalización y a su vez brindará procesos más sencillos, que se traducirán en menor tiempo, mayor número de micro y pequeñas empresas fortaleciendo el desarrollo del gobierno local, mejorando la recaudación tributaria y con ello provocando crecimiento económico del país.

Así mismo el personal a cargo de realizar estos procesos se hallará mejor capacitado para orientar y ejecutar los trámites de formalización informando de las ventajas a obtener por ser formales. En adición a ello la investigación efectuada puede ser de utilidad para otras municipalidades, ya que el problema identificado se presenta a nivel nacional.

#### **2.2. Diagnóstico organizacional**

##### **2.2.1. La organización.**

La Municipalidad Provincial de Huancayo, conforme a la Ley N° 27972, Ley Orgánica de Municipalidades, es el órgano de gobierno promotor del desarrollo local, con personería jurídica de derecho público y plena capacidad para el cumplimiento de sus fines; teniendo como jurisdicción el territorio provincial y el distrito. Tiene entre sus competencias y funciones en materia de promoción de la generación

de empleo y el desarrollo de la micro y pequeña empresa urbana o rural, la promoción del desarrollo económico local y abastecimiento; y, comercialización de productos y servicios como lo establece la Ley Orgánica de Municipalidades en el Título V, Capítulo II, Artículo 86, que expresa como función específica de las municipalidades provinciales, “flexibilizar y simplificar los procedimientos de obtención de licencias y permisos en el ámbito de su jurisdicción, sin obviar las normas técnicas de seguridad” así como “Mantener un registro de las empresas que operan en su jurisdicción y cuentan con licencia municipal de funcionamiento, definitiva o provisional, consignando expresamente el cumplimiento o incumplimiento de las normas técnicas de seguridad”.

La Municipalidad Provincial de Huancayo tiene como misión: “Generar condiciones para el desarrollo armónico e integral de la provincia de Huancayo a través de la eficiente prestación de servicios públicos a los ciudadanos con un gobierno local moderno, inclusivo, transparente, sostenible y efectivo” y como Visión Concertada, se expresa: “Huancayo, provincia ordenada y sostenible, con desarrollo territorial inteligente y adaptada al cambio climático”, ello conforme al Plan de Desarrollo Provincial Concertado 2017-2024.

El Concejo Provincial de la Municipalidad Provincial de Huancayo, aprobó el Reglamento de Organización y Funciones (ROF) de la institución, documento de gestión institucional, mediante Ordenanza Municipal N° 522-MPH/CM de fecha 11 de junio del 2015, modificada con la Ordenanza Municipal 590-MPH/CM de fecha 06 de abril del 2018, en cuyo anexo “Organigrama estructural 2018 de la Municipalidad Provincial de Huancayo” es factible ubicar a la Gerencia de Promoción Económica y Turismo, conforme se observa en la figura siguiente.

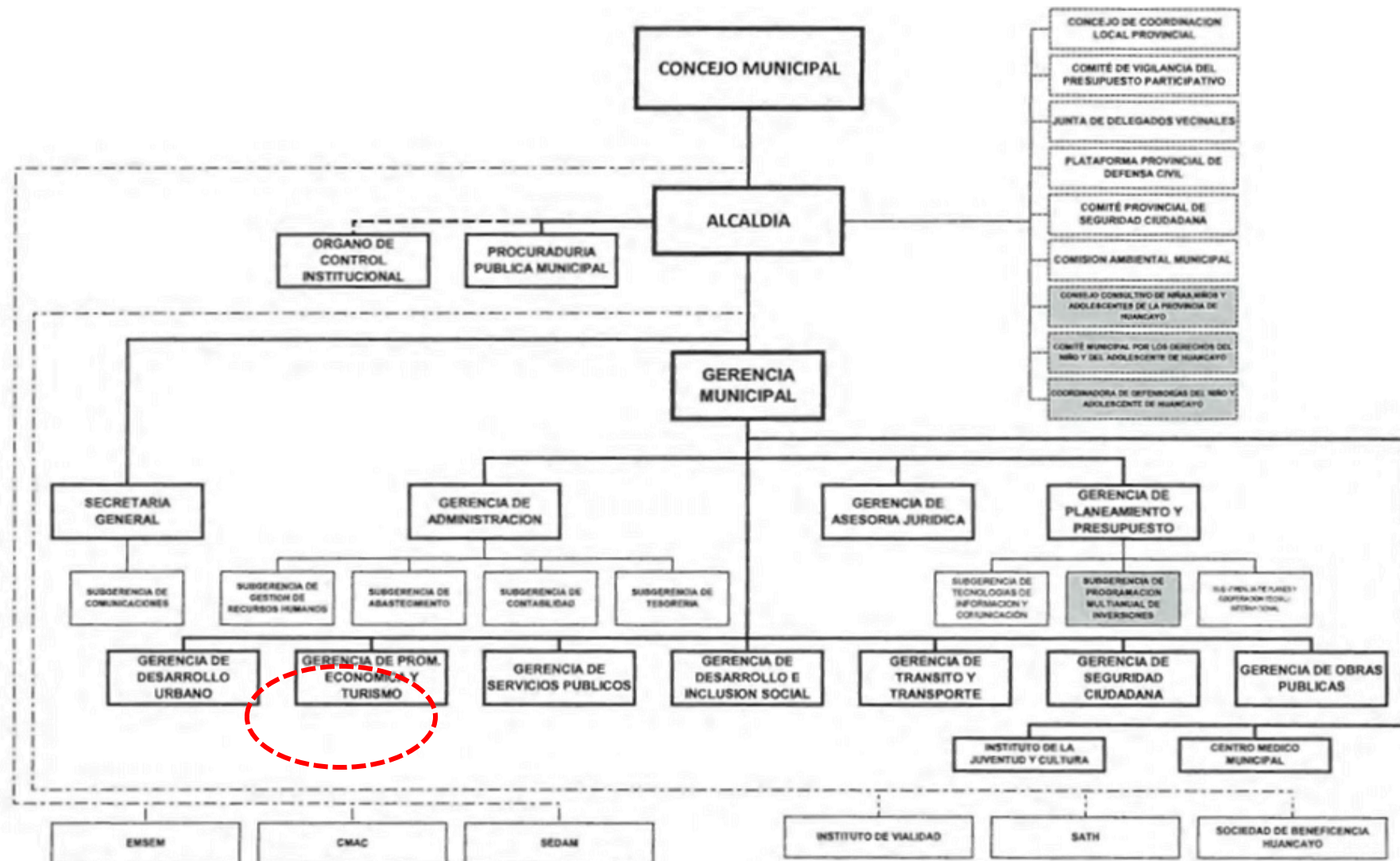


Figura 8. Organigrama estructural de la Municipalidad Provincial de Huancayo.



Fuente: Tomado del Reglamento de Organización y Funciones (ROF) de la Municipalidad Provincial de Huancayo, 2018.

Según la figura 8, se tiene a la Gerencia de Promoción Económica y Turismo, como un órgano de línea, que depende jerárquicamente de la Gerencia Municipal; que según Artículo 57° de su Reglamento de Organización y Funciones (ROF), este órgano tiene como misión: “Promover e incentivar el desarrollo económico local competitivo, con incidencia en el turismo, la micro y pequeña empresa; asimismo, promover el abastecimiento y comercialización de productos y servicios competitivos, en concordancia con los Planes Nacionales, Regionales y el Plan de Desarrollo Concertado Provincial”. Y según el Artículo 59, tiene como funciones específicas entre otras: Promover e impulsar la micro, pequeña y mediana empresa, organizar el sistema de otorgamiento de licencia de apertura de establecimientos, organizar el sistema de fiscalización, control y sanciones concordante con el Reglamento de Aplicación de Infracciones y Sanciones Administrativas (RAISA) y Cuadro Único de Infracciones y Sanciones Administrativas (CUISA).

### **2.2.2. Análisis interno.**

El análisis interno de la Gerencia de Promoción Económica y Turismo de la Municipalidad Provincial de Huancayo se realizará conforme a la metodología de Kast y Rosenzweig, el cual ayuda a analizar la institución pública como un sistema, y a contrastar los problemas identificados a través de un análisis de los sub sistemas que la integran, ello descrito en “Diagnóstico y cambio organizacional: Elementos claves”; escrito por D. Proulx, (2014).

#### **A. Sub sistema razón de ser.**

La Gerencia de Promoción Económica y Turismo de la Municipalidad Provincial de Huancayo es un órgano de línea y conforme al Reglamento de Organización y Funciones (ROF), su razón de ser o su misión es promover e incentivar el desarrollo de la economía local, con incidencia en las micro y

pequeñas empresas, ello en concordancia con los planes a nivel nacional, regional y provincial.

La razón de ser de la Gerencia de Promoción Económica y Turismo, concuerda con el objetivo que se quiere lograr en el trabajo de investigación, cual es la promoción de la formalización de las micro y pequeñas empresas en el distrito de Huancayo, y así mejorar el desarrollo de la economía local. Por lo que no se advierte ninguna brecha en la razón de ser, como se muestra en la siguiente tabla.

**Tabla 10**

*Brecha identificada en la razón de ser de la Gerencia de Promoción Económica y Turismo.*

Razón de ser (Como es)	Razón de ser (Como debe de ser)	Brecha
Promover e incentivar el desarrollo de la economía local.	Promover e incentivar el desarrollo de la economía local.	No existe brecha alguna.

Fuente: Elaboración propia.

Es necesario mencionar que, no existe brecha en la razón de ser de la misión que se encuentra plasmada en los documentos de gestión tanto para la Municipalidad Provincial de Huancayo como para la Gerencia de Promoción Económica y Turismo; sin embargo, es necesario advertir que si bien se tiene una misión clara y se viene realizando actividades relacionadas cumpliendo la misión, no necesariamente estas se viene realizando eficazmente u óptimamente, por lo que se planteará propuestas para su mejora en el trabajo de investigación.

**B. Sub sistema tecnológico.**

El subsistema tecnológico, permite analizar la manera de cómo se trabajan los procesos en la institución.

De acuerdo al POI de la Gerencia de Promoción Económica se detallan a continuación las actividades relacionadas con la promoción de la formalización, conforme a las cuales se debería realizar los procesos.

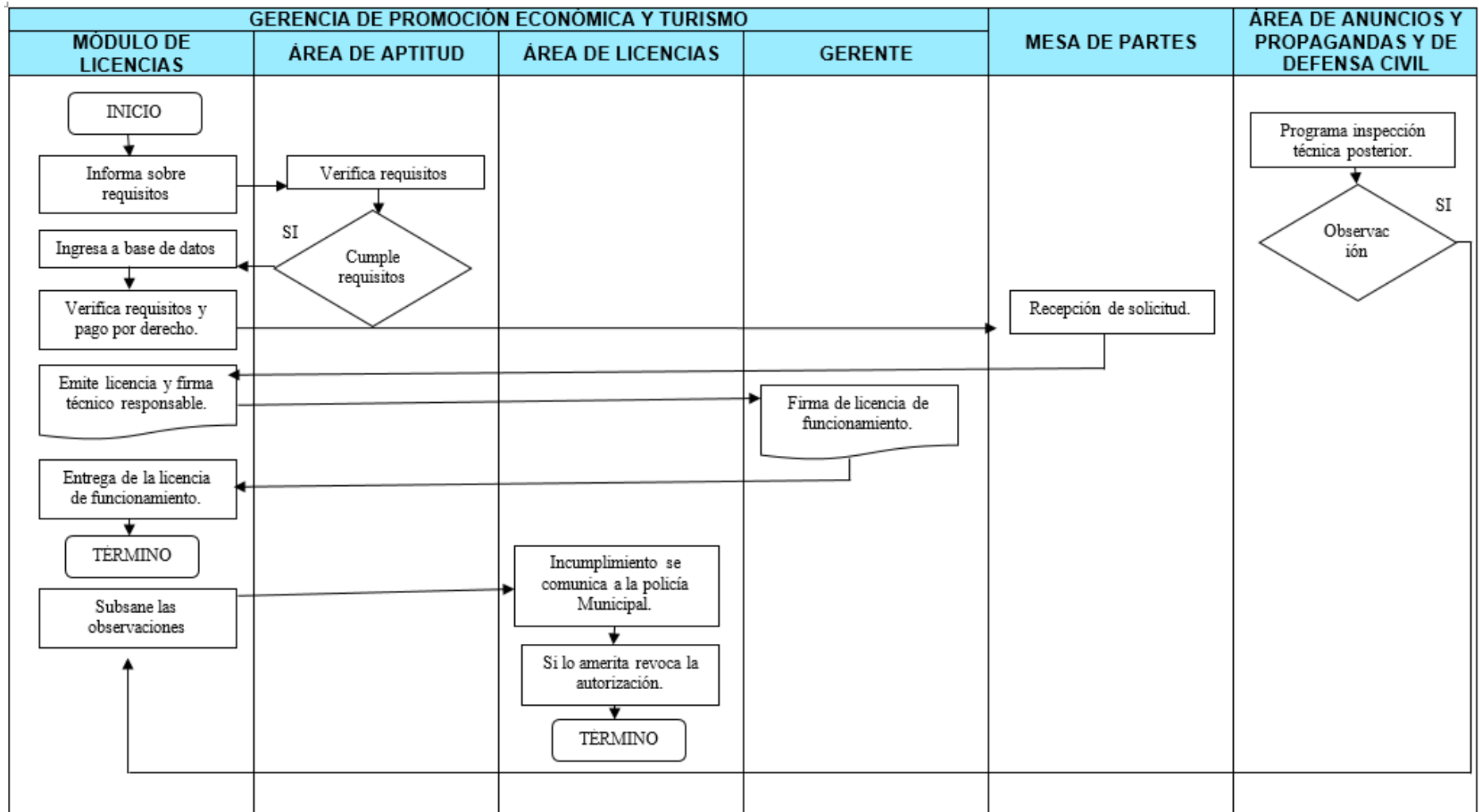
- Emisión de licencias de funcionamiento conforme a los requisitos básicos de acuerdo al TUPA y otras normas.
- Atención, campañas, orientación personalizada y oportuna en temas de formalización, actividades comerciales o servicios.
- Control y fiscalización a los comerciantes autorizados de manera temporal.
- Planificar y realizar capacitaciones en personal en cursos de ofimática, así como en temas de normas administrativas y técnicas vigentes.

Estando a las actividades precitadas y contenidas en el POI, se advierte que en el MAPRO sólo se hace mención del proceso de emisión de licencias de funcionamiento, y estas se hallan expresadas bajo las siguientes modalidades:

- Licencia de funcionamiento definitiva (giros convencionales), licencia de funcionamiento inmediata.
- Licencia de funcionamiento definitiva (giros convencionales), licencia de funcionamiento básica.
- Licencias temporales.
- Licencias para giros especiales.
- Licencias para bingos, tragamonedas y casinos.
- Licencia para mercados y galerías (Corporativas).
- Licencias individuales en centros comerciales y mercadillos.
- Duplicado de licencias.

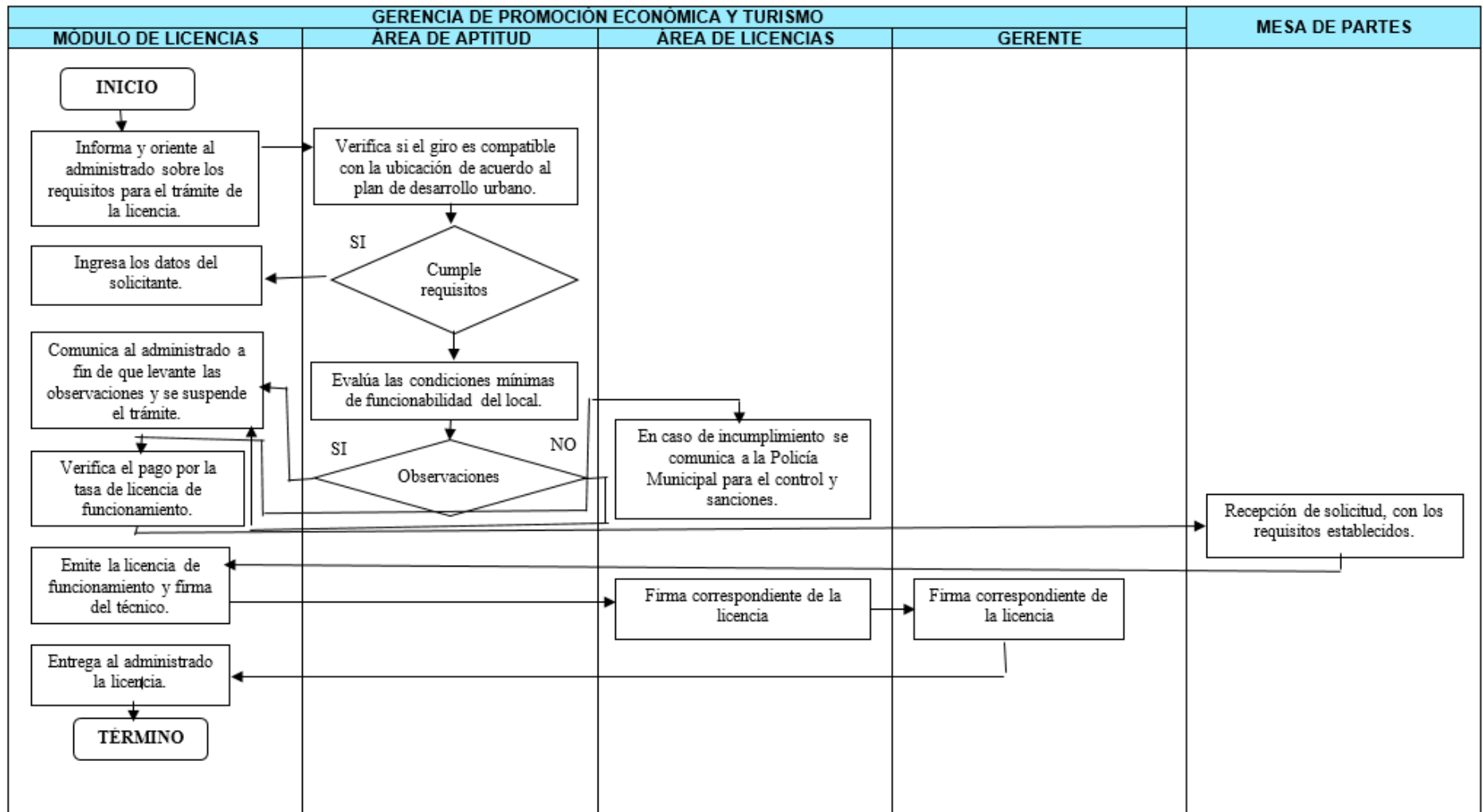
De los procesos de emisión de licencias de funcionamiento se muestra 05 procesos claves que están relacionados con la promoción de la formalización de las pequeñas empresas.

Cabe resaltar que, en los flujogramas siguientes aprobados por la entidad, no se detalla que sucede con aquellos que cumplen los requisitos presentados al solicitar el otorgamiento de licencias; sin embargo, es necesario precisar que aquellas solicitudes que no cumplen los requisitos en el Área de Aptitud son devueltas al solicitante. Asimismo, especificar que para el otorgamiento de licencias de funcionamiento se requiere realizar un pago único antes de la presentación de la solicitud de licencias ya que es considerado como uno de los requisitos previos.



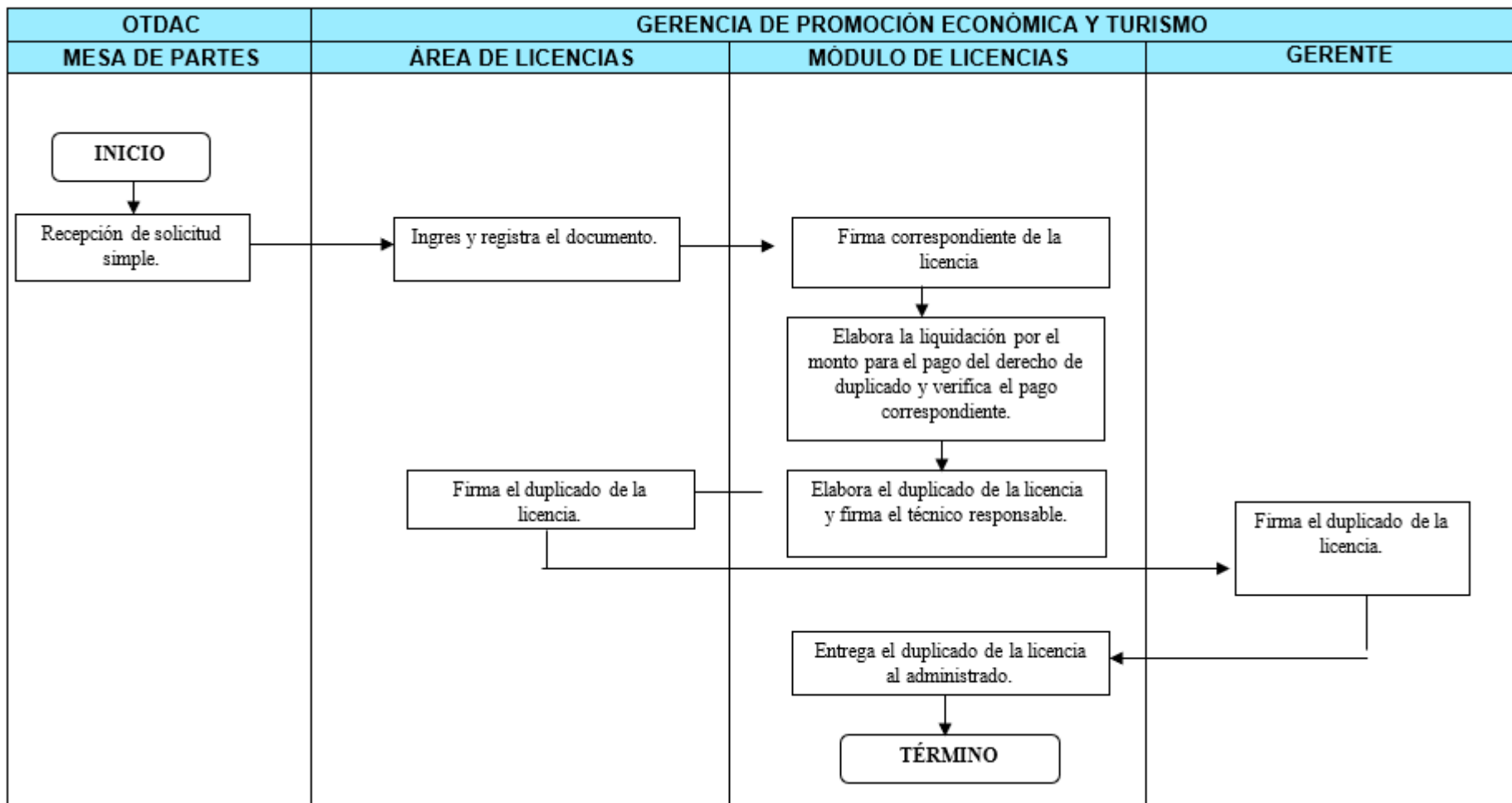
**Figura 9.** Diagrama actual de flujo del procedimiento de licencias de funcionamiento definitiva giros convencionales (Licencias temporales).

Fuente: Tomado del Manual de Procedimientos (MAPRO) de la Municipalidad Provincial de Huancayo, 2008.



**Figura 10.** Diagrama actual de flujo del procedimiento de licencias de funcionamiento de seguridad preferente.

Fuente: Tomado del Manual de Procedimientos (MAPRO) de la Municipalidad Provincial de Huancayo, 2008.



**Figura 11.** Diagrama actual de flujo del procedimiento de duplicado de licencias de funcionamiento.

Fuente: Tomado del Manual de Procedimientos (MAPRO) de la Municipalidad Provincial de Huancayo, 2008.



De los flujogramas presentados se observa que cada procedimiento cuenta con pasos de más, observándose que después de haber pasado a otra oficina regresa a la originaria nuevamente, por ejemplo, en la figura 9 en el Área de Aptitud se verifica los requisitos, luego se devuelve al Módulo de Licencias quien además de ingresar los datos nuevamente vuelve a verificar los requisitos; asimismo se identifica que se omite el proceso del pago de derecho en caja. Además, es necesario advertir que la Ley Marco de Licencia de Funcionamiento establece 15 días hábiles como máximo para el trámite, lo que no limita que estos procedimientos se puedan realizar en un menor tiempo como lo hacen en la Municipalidad Provincial de Piura, que ha establecido 01 día hábil para el otorgamiento de licencias de aprobación automática y 05 días hábiles para el otorgamiento de licencias de inspección previa. Siguiendo la línea de análisis de los flujogramas, puede advertirse, además, existe una lista extensa de varios procesos que son similares, los que deberían homogenizarse, sin dejar de mencionar que estos procesos no concuerdan con los recogidos en el TUPA. Es necesario acotar que los procesos que deben homogenizarse son todos procesos que tienen una evaluación ITSE ex post que son aquellos que se otorgan de manera inmediata o automática.

También, si se revisa el costo de cada procedimiento administrativo se puede advertir que los costos son demasiado elevados a comparación de otras municipalidades provinciales como la de Piura o Huancavelica, e incluso mayor a los costos de las Municipalidades Distritales de Lima, a pesar de tener similares o iguales procedimientos administrativos, concernientes a la emisión de licencias de funcionamiento. También es necesario mencionar que no se conoce el análisis ni la estructura de costos realizado por la Municipalidad

Provincial de Huancayo; sin embargo, se considera que al simplificar el procedimiento se logrará reducir los costos.

**Tabla 11**

*Comparación de procesos, costos y tiempo entre la Municipalidad Provincial de Huancayo y otras municipalidades.*

Municipalidad	Procedimiento	Costo	Tiempo
Municipalidad Provincial de Huancayo	Conforme al MAPRO		
	• Licencia de Funcionamiento Inmediata (definitiva)	S/ 250.00	60 días
	• Licencia de Funcionamiento Básica	S/ 4000.00	
	• Licencias Temporales	S/ 168.00	
	• Duplicado de Licencias	S/ 40.00	
Conforme al TUPA			
Municipalidad Provincial de Huancavelica	• Licencia de funcionamiento para establecimientos con un área de hasta 100 M2 Con ITSE Básica Ex Post.	S/257.40	Variable de 10 a 15 días.
	• Licencia de funcionamiento para establecimientos con un área de más de 100m2 hasta 500 m2 con ITSE BÁSICA EX –ANTE.	S/414.20	
	• Licencia de funcionamiento para establecimientos que requieren de un ITSE DE DETALLE o multidisciplinaria (más de 500 m2).	S/3,493.00	
	• LICENCIA TEMPORAL Solo por campaña y por 60 días como máximo - No Renovable	S/ 173.00	
	Licencia de funcionamiento para establecimiento con un área de hasta 100 m2 con ITSE Básica Ex-Post.	S/ 90.50	
Municipalidad Provincial de Piura	Licencia de funcionamiento para establecimientos con un área de más de 100 m2 hasta 500 m2 con ITSE Básica Ex-Ante.	S/ 204.40	15 días
	Licencia de funcionamiento para establecimientos que requieren de un ITSE de Detalle o Multidisciplinaria (Más de 500 m2).	S/ 76.40	
	Licencia de funcionamiento para establecimiento con un área de hasta 100 m2 con ITSE Básica Ex-Post.	S/ 21.30	
Municipalidad Distrital de Santa Anita	Licencia de funcionamiento para establecimientos con un área de más de 100 m2 hasta 500 m2 con ITSE Básica Ex-Ante.	S/ 150.62	Giros de aprobación automática: 01 día hábil. Giros de inspección previa: 05 días hábiles.
	Licencia de funcionamiento para establecimientos que requieren de un ITSE de Detalle o Multidisciplinaria (Más de 500 m2).	S/ 286.31	
	Licencia de funcionamiento para establecimientos con hasta 100 m2 (incluye inspección de Defensa Civil).	S/ 36.30	
Municipalidad Distrital de Santa Anita	Licencia de funcionamiento para establecimientos con áreas ente los 101 m2 a 500 m2 (incluye inspección de Defensa Civil).	S/ 279.00	15 días
	Licencia de funcionamiento para establecimientos con áreas mayores a 501 m2 (No incluye inspección de Defensa Civil).	S/ 36.30	

Municipalidad	Procedimiento	Costo	Tiempo
Municipalidad Distrital de Jesús María	Licencias locales hasta 100 m2 y Modalidad Ex Post.	S/ 40.90	
	Licencias locales de 101 a 500 m2 y Modalidad Ex Ante.	S/ 221.90	15 días
	Licencias locales de 500 m2 y Modalidad Detalle.	S/ 40.90	

Fuente: Portal institucional de la Municipalidad Provincial de Huancayo, Huancavelica, y Piura; Municipalidades Distritales de Lima, 2018.

En cuanto a la actividad de control y fiscalización especificada en el POI, es necesario señalar que no existe un proceso detallado en el MAPRO con este fin; sin embargo, esta labor se lleva a cabo materialmente y concluye generalmente con la expedición de resoluciones sancionatorias, sin dar oportunidad a tener que absolver las observaciones con acompañamiento técnico de la municipalidad, debido a ello se propone el mejoramiento del proceso de fiscalización de las micro y pequeñas empresas ampliando el criterio sancionatorio existente en el proceso incorporando medidas que promuevan e incentiven la permanencia en la formalización.

Además, es necesario precisar que para realizar el proceso de fiscalización no se tiene una planificación previa sobre todo para giros convencionales así mismo este proceso no cuenta con un procedimiento específico; tal como se sustenta en una entrevista realizada al responsable del Área de Fiscalización, Anthony Huamán Luque, en el año 2018, se le consultó sobre cómo realizaban el proceso de fiscalización, obteniendo como respuesta:

*Hay giros que no necesitan previa planificación, verificación o constatación, por ejemplo los giros comerciales que muchas veces vienen a ser restaurantes, bodegas o giros que son conducidos por personas tranquilas, que no molestan a nadie que son informales pero que nosotros tratamos que busquen la formalidad, pero son cosas diferentes cuando son giros especiales ya que se tiene que realizar una planificación, verificación, búsqueda de antecedentes que pueda tener ese local, por ejemplo, si ya ha sido sanciones años anteriores, si ya el conductor del negocio sigue siendo el mismo o si se ha cambiado la empresa la actividad económica, esa situación nosotros revisamos, hacemos un previo reviso para la hora de fiscalizar no tener ninguna falla (Huamán, 2018).*

También se le consultó sobre tenían un protocolo o lineamientos para proceder o realizar el proceso de intervención en el cual sólo nos detalló que se basaban en la Ley 27444 -Ley de Procedimientos Administrativos; por lo que se le consultó si sería necesario un manual de procedimientos o contar con un protocolo, a lo que se respondió: Claro, si son específicamente para las acciones de fiscalización sería muy bueno porque de esa manera mejora nuestro trabajo, como le digo he notado algunos vacíos que existen y que justamente de eso se amparan estos giros informales, bueno a mi parecer no son del todo mal.

Además, se realizó la entrevista al Gerente de Promoción Económica y Turismo a quien se le consultó sobre si tenían un proceso de planificación para la realización de la fiscalización, quien nos respondió que: “Como su nombre mismo dice fiscalización y según la Ordenanza Municipal está establecido las acciones que debe realizar el fiscalizador, es así que ellos realizan sus visitas inopinadas en la mañana o en la tarde o ya ven ellos en que forma ubican a los comerciantes informales”. Con la finalidad de condensar las ideas expuestas e identificar las brechas existentes en este sub sistema tecnológico se ha elaborado la siguiente tabla.

**Tabla 12**

*Brecha de los procesos de la Gerencia de Promoción Económica y Turismo relacionados con la promoción de la formalidad.*

Proceso identificado	Área Responsable	Funcionamiento del proceso (Como es)	Funcionamiento del proceso (Como deber ser)	Brechas
Procesos para la emisión de licencias de funcionamiento según el MAPRO		Cuenta con proceso que pasa por 06 áreas, cuenta con 14 actividades, el cual no concuerda con lo establecido en el TUPA, observando que se encuentra desactualizado. Costo S/ 250.00.	Se debe modificar los procesos concordantes a los del TUPA. Es decir, los procesos existentes en el MAPRO deben ser los siguientes: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Licencia de funcionamiento para establecimientos con un área de hasta 100 M2 Con ITSE Básica Ex Post.</li> <li>• Licencia de funcionamiento para establecimientos con un área de más de 100m2 hasta 500 m2 con ITSE BÁSICA EX –ANTE.</li> <li>• Licencia de funcionamiento para establecimientos que requieren de un ITSE DE DETALLE o multidisciplinaria (más de 500 m2).</li> </ul>	Demasiados procesos para similares procedimientos. Altos costos de los procesos. Deficiente concordancia de documentos para establecer procesos entre el TUPA y el MAPRO.
	Procedimiento de licencias de funcionamiento definitivo (giros convencionales).	Cuenta con proceso que pasa por 06 áreas, cuenta con 15 actividades, el cual no concuerda con lo establecido en el TUPA, observando que se encuentra desactualizado. Costo S/ 400.00.		
	Procedimiento de licencias de funcionamiento básica.	Cuenta con proceso que pasa por 03 áreas, cuenta con 05 actividades, el cual no concuerda con lo establecido en el TUPA, observando que se encuentra desactualizado. Costo S/ 168.00.		
	Procedimiento de licencias de funcionamiento giros convencionales (Licencias temporales).	Cuenta con proceso que pasa por 05 áreas, cuenta con 14 actividades, el cual no concuerda con lo establecido en el TUPA, observando que se encuentra desactualizado. Costo S/ 3, 450.00.		

Proceso identificado	Área Responsable	Funcionamiento del proceso (Como es)	Funcionamiento del proceso (Como deber ser)	Brechas
Procesos para la emisión de licencias de funcionamiento según el TUPA.	Procedimiento de duplicado de licencias de funcionamiento.	Se cuenta con un proceso de pasa por 04 áreas diferentes, y cuenta con 08 tareas a realizar. Costo S/ 345.00.	Se debe tener un proceso que solo requiera solicitud y te otorguen de manera inmediata el duplicado de licencia.	
		No cuenta con procesos estipulado en un documento de gestión, tiene un costo de S/ 257.40.		
		No cuenta con procesos estipulado en un documento de gestión, tiene un costo de S/ 414.20.	Se debe crear un proceso similar para todos, en el que inicialmente se oriente al usuario y luego se ingrese la solicitud, por mesa de partes, se derive al Área de Licencias y lo apruebe el Gerente de Promoción Económica y Turismo, y finalmente se otorgue la licencia; reduciendo los costos de cada proceso.	
		No cuenta con procesos estipulado en un documento de gestión, tiene un costo de S/ 3,493.00		
	Licencia de funcionamiento para establecimientos con un área de hasta 100 M2 Con ITSE Básica Ex Post. Licencia de funcionamiento para establecimientos con un área de más de 100m2 hasta 500 m2 con ITSE BÁSICA EX –ANTE. Licencia de funcionamiento para establecimientos que requieren de un ITSE DE DETALLE o multidisciplinaria (más de 500 m2). • LICENCIA TEMPORAL Solo por campaña y por 60 días como máximo - No Renovable	No cuenta con procesos estipulado en un documento de gestión, tiene un costo de S/ 173.00.	Al ser una licencia temporal se debe realizar procesos cortos de un día, máximo 2.	
Procesos de fiscalización de las micro y pequeñas empresas.	Área de licencias /Policía Municipal.	No cuenta con este proceso.	Debería tener un proceso claro, para poder tener un producto, y metas.	No existe con un proceso estipulado para control y fiscalización de las micro y pequeñas empresas.

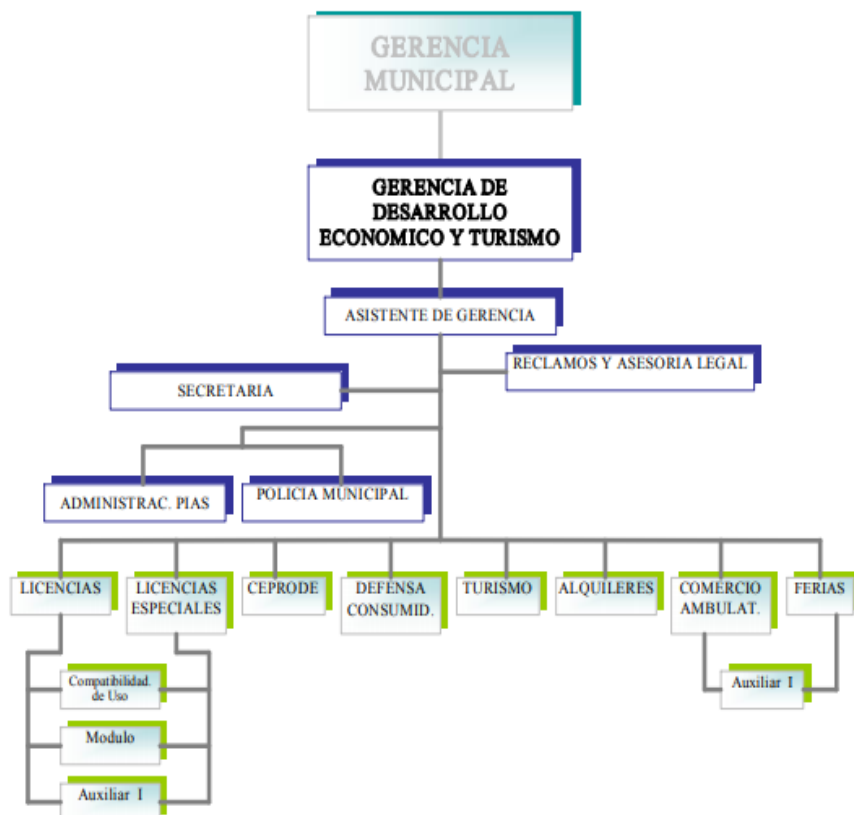
Fuente: Elaboración propia.



Según se puede advertir de la tabla se han identificado brechas relevantes y que conciernen a los procesos de otorgamiento de licencias de funcionamiento y de fiscalización, los cuales inciden en la promoción de la formalización.

C. Sub sistema estructural.

Este sub sistema permite analizar la forma de organización de la Gerencia de Promoción Económica y Turismo. Por ello se muestra la estructura orgánica de la gerencia conforme al Manual de Organización y Funciones (MOF) de la municipalidad, documento aprobado con Resolución de Alcaldía N° 282-2005-MPH/A.



**Figura 12.** Estructura orgánica de la Gerencia de Desarrollo Económico y Turismo.

Fuente: Tomado del Manual de Organización y Funciones (MOF) de la Municipalidad Provincial de Huancayo, 2005.

Se observa de la figura 12 que el MOF mantiene la denominación de Gerencia de Desarrollo Económico y Turismo, nombre que ha variado a Gerencia de Promoción Económica y Turismo conforme a los últimos documentos de gestión aprobados como el ROF, TUPA, y demás. En tal sentido las funciones de este órgano de línea son planificar, organizar, dirigir, supervisar, y evaluar los programas, acciones y proyectos en materias de promoción del desarrollo empresarial, además del fomento de la pequeña y mediana empresa entre otros. Y de acuerdo a las funciones descritas se tiene como áreas involucradas, al Área de Licencias, Centro de Promoción y Desarrollo Empresarial (CEPRODE), Comercio Ambulatorio, Ferias y Policía Municipal.

Revisada la estructura orgánica de esta gerencia se evidencia que requiere ser modificada, a fin de que concuerde con los servicios que presta y como viene funcionando en la actualidad, ya que esta estructura es del año 2005, y tampoco es coherente con el Manual de Clasificación de Cargos de la municipalidad, en cuyo Anexo 01, se lee que esta gerencia está conformada por la Unidad de Fiscalización, Unidad de Acceso al Mercado, Unidad de Ejecución Coactiva, Unidad de Módulos de atención al contribuyente y Unidad de papeletas de infracción. Advirtiéndose, además, que el Manual de Clasificación de Cargos es muy genérico, por lo que solamente señala qué unidades la conforman y no establece funciones ni otra información adicional, debido a ello es recomendable realizar un documento específico para la municipalidad. En la siguiente tabla se realiza un resumen de las áreas, funciones del personal por área existente y como debería ser conforme a las recomendaciones estipuladas en el mismo Manual de Clasificador de Cargos, aprobado con Resolución de Alcaldía N° 041-2017-MPH-A, de fecha 08 de febrero del 2017.

**Tabla 13**

*Brecha estructural de la Gerencia de Promoción Económica y Turismo.*

Funciones y estructura actual (Como es)	Funciones y estructura ideal (Como deber ser)	Brecha
<p>Funciones específicas de la gerencia relacionadas a la promoción de formalización</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Promover e impulsar la micro, pequeña y mediana empresa.</li> <li>✓ Organizar el sistema de otorgamiento de Licencia de Apertura de Establecimientos.</li> <li>✓ Formular programas para el establecimiento y funcionamiento de los servicios relacionados con los “giros especiales Organizar el sistema</li> <li>✓ De fiscalización, control y sanciones concordantes con el RAS y CUIS.</li> <li>✓ Emitir las Resoluciones de Multa por la infracción a la normatividad municipal de su competencia.</li> <li>✓ Emitir las sanciones complementarias como clausura, revocatoria de licencia entre otras, generadas por la trasgresión a las disposiciones.</li> </ul> <p>Unidades orgánicas conforme al MOF</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Licencias</li> <li>• CEPRODE</li> <li>• Comercio Ambulatorio</li> <li>• Ferias</li> <li>• Policía Municipal</li> </ul> <p>Unidades orgánicas conforme al Clasificador de Cargos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fiscalización</li> <li>• Acceso al Mercado</li> </ul>	<p>Funciones específicas de la gerencia relacionadas a la promoción de formalización</p> <p>Se debería mantener las funciones de la Gerencia.</p> <p>Unidades orgánicas deben estar conforme al MOF al Clasificador de Cargos y todos los documentos de Gestión, considerando principalmente 03 áreas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comercio y Licencias</li> <li>• CEPRODE</li> <li>• Fiscalización</li> </ul> <p>Funciones específicas de las Unidades o Áreas</p> <p>Cada Área debe tener detallada la función a realizar.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comercio y Licencias <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Atender, dirigir y conducir los procedimientos referidos al otorgamiento de licencias de funcionamiento en el distrito, para establecimientos donde se desarrolle actividades económicas de acuerdo a la normativa vigente aplicable.</li> <li>✓ Atender, dirigir y conducir procedimientos referidos al otorgamiento de autorizaciones para la ubicación de anuncios y avisos publicitarios de acuerdo a la normativa vigente.</li> <li>✓ Realizar evaluaciones de zonificación y compatibilidad de uso de los giros que se pretenden desarrollar en los establecimientos comerciales y de servicios, esto dentro de los procedimientos de otorgamiento de licencias.</li> <li>✓ Proponer normativas internas para la mejora del proceso.</li> <li>✓ Atender, dirigir y conducir los procedimientos referidos al otorgamiento de autorizaciones para el uso comercial de la vía pública.</li> </ul> </li> <li>✓ Realizar coordinaciones con CEPRODE y el Área de Fiscalización, para el otorgamiento de licencias.</li> <li>✓ Proponer normas para regular el comercio ambulatorio en el distrito.</li> <li>✓ Autorizar, regular y controlar el funcionamiento de ferias en el distrito.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Deficiente estructura organizacional de las áreas de la Gerencia de Promoción Económica y Turismo.</li> <li>✓ Las Áreas relacionadas con la promoción en la formalización no cuenta con funciones detalladas.</li> </ul>

Funciones y estructura actual (Como es)	Funciones y estructura ideal (Como deber ser)	Brecha
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unidad de Módulos de Atención al contribuyente</li> <li>• Unidad de papeletas de infracción.</li> </ul> Funciones específicas de las Unidades o Áreas No se cuenta con funciones detalladas de ninguna área.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Promover y regular la comercialización mayorista y minorista de productos alimenticios, promoviendo las inversión y habilitación de infraestructura necesaria de mercados y centros de acopio en el distrito.</li> <li>✓ Encargarse del control y cobro de alquileres de los espacios públicos destinados para la comercialización o prestación de servicios.</li> <li>✓ Realizar la supervisión selectiva del personal a su cargo.</li> <li>✓ Otras funciones que se le asigne y corresponda.</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CEPRODE               <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Promover el desarrollo económico local con la finalidad de alcanzar el nivel de competitividad que contribuya en elevar la calidad de vida de la población.</li> <li>✓ Fomentar la inversión pública y privada en proyectos productivos.</li> <li>✓ Promover la formulación e implementación de convenios con otras organizaciones públicas, privadas, comunales y no gubernamentales para impulsar la promoción del desarrollo económico, la actividad empresarial y la generación de empleo.</li> <li>✓ Promover la creación, formalización y el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas.</li> <li>✓ Elaborar y actualizar el registro de las micro y pequeñas empresas.</li> <li>✓ Realizar coordinaciones interinstitucionales para la promoción del desarrollo económico en la provincia de Huancayo; en coordinación con la Sub Gerencia de Planes y Cooperación Técnica Internacional de la Gerencia de Planeamiento y Presupuesto.</li> <li>✓ Realizar coordinaciones interinstitucionales para la promoción del desarrollo económico en la provincia de Huancayo.</li> <li>✓ Promover la construcción, equipamiento y mantenimiento de mercados de abastos, camales, silos, para apoyar a los productores agrarios y pequeños empresarios locales.</li> <li>✓ Promover la organización y realización de ferias para los diferentes sectores productivos de comercialización y servicios.</li> <li>✓ Realizar la supervisión selectiva del personal a su cargo.</li> <li>✓ Otras funciones que se le asigne y corresponda.</li> </ul> </li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fiscalización</li> </ul>	

Funciones y estructura actual (Como es)	Funciones y estructura ideal (Como deber ser)	Brecha
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Fiscalizar el cumplimiento de normas municipales en materia de establecimiento comerciales, industriales y profesionales, publicidad exterior, comercio informal y ambulatorio, así como espectáculos públicos entre otras establecidas en la normativa legal de competencia.</li> <li>✓ Proponer normas de fiscalización y sanción.</li> <li>✓ Organizar el control de pesas y medidas, así como el del acaparamiento, la especulación y la adulteración de productos y servicios.</li> <li>✓ Coordinar y gestionar, a través de las unidades orgánicas y órganos competentes según caso, la participación de la Policía Nacional del Perú, Ministerio Público, Ministerio de Salud, el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y Propiedad Intelectual (INDECOPI) u otras entidades competentes, en operativos especiales de fiscalización y control de competencia municipal.</li> <li>✓ Organizar el sistema de fiscalización, control y sanciones concordante con el RAISA y CUISA.</li> <li>✓ Evaluar los elementos de prueba recabados durante las actividades de fiscalización o tras actuaciones con la finalidad de determinar el procedimiento sancionador a través de la notificación de papeletas de corresponder.</li> <li>✓ Valorar los descargos presentados por los administrados, así como realizar las actuaciones necesarias para esclarecer o subsanar la infracción en coordinación con el Área de Comercio y Licencias, así como con el Área de CEPRODE.</li> <li>✓ Emitir opinión técnica sobre infracción a la normatividad municipal de su competencia.</li> <li>✓ Emitir las sanciones complementarias como clausura, revocatoria de licencia entre otras, generadas por la trasgresión a las disposiciones.</li> <li>✓ Remitir al SATH las resoluciones de sanción expeditas para su cobro.</li> <li>✓ Asumir la responsabilidad de los artículos y/o enseres incautados en los operativos hasta su internamiento en el depósito municipal.</li> <li>✓ Realizar la selección selectiva del personal a su cargo.</li> <li>✓ Otras funciones que se le asigne y corresponda.</li> </ul>	

Fuente: Elaboración propia.

D. Sub sistema psicosocial.

En este sub sistema se analiza el personal de la Gerencia de Promoción Económica y Turismo, que están relacionados o involucrados con la promoción y ejecución de la formalización de las pequeñas y medianas empresas.

Se presenta la distribución de cargos de esta gerencia, conforme al MOF vigente de la municipalidad, como se muestra en la tabla siguiente:

**Tabla 14**

*Cuadro de distribución de cargos de la Gerencia de Desarrollo Económico y Turismo.*

Unidad Orgánica	Nº de cargo	Cargo estructural	
		Denominación	Clasificación
Gerencia de Desarrollo Económico Y Turismo	92	Gerente	Empleado De Confianza
	93	Asistente Adm. III	Servidor Público Ejecutivo
	094-101	Técnico Adm. II	Servidor Público de Apoyo
	102	Operador Pad I	Servidor Público de Apoyo
	103-110	Policía Municipal	Servidor Público Especialista
	111	Auxiliar De Sistema Adm. II	Servidor Público de Apoyo
	112-113	Auxiliar De Sistema Adm.	Servidor Público de Apoyo

Fuente: Manual de Organización de Funciones (MOF) de la Municipalidad Provincial de Huancayo, 2005.

En el MOF de la municipalidad, también se estipulan las funciones por cada personal de esta gerencia, y entre los principales personales involucrados está el gerente, el asistente administrativo III, asistente administrativo II (Que es el responsable de CEPRODE y el Área de Licencias), operador PAD I (Responsable de atención al módulo) y el policía municipal. Sin embargo, dicho documento de gestión no establece la cantidad de personal que se requiere en cada área,

y no establece las funciones de cada personal separado por áreas.

La distribución de cargos estipulado en el MOF, no concuerda con el Cuadro de Asignación de Personal Provisional (CAPP), ya que esta muestra cargos adicionales como Ejecutor Coactivo, Auxiliar Coactivo y Secretaria II.

Según se puede ver del CAPP la Gerencia de Promoción Económica y Turismo cuenta con un personal de 18 personas distribuidos en las diferentes áreas, personal que debe ser capacitado a fin de que cumplan adecuadamente las funciones de cada área y los procesos.

**Tabla 15**

*Cuadro para Asignación de Personal Provisional de la Gerencia de Promoción Económica y Turismo.*

	Órganos o Unidades Orgánicas	Total de personal
	Gerencia de Desarrollo Urbano	24
	Gerencia de Promoción Económica y Turismo	18
Órganos de Línea	Gerencia de Servicios Públicos	255
	Gerencia de Desarrollo e Inclusión Social	20
	Gerencia de Tránsito y Transporte	11
	Gerencia de Seguridad Ciudadana	40
	Gerencia de Obras Públicas	19

Fuente: Cuadro para Asignación de Personal Provisional (CAPP) de la Municipalidad Provincial de Huancayo, 2017.

Además, en el ROF se estipula los requisitos mínimos del personal, los cuales no necesariamente coinciden con los requisitos mínimos que se encuentran estipulados en el Clasificador de Cargos, porque son genéricos en tal sentido se requiere elaborar requisitos mínimos del personal conforme al área y a las funciones a realizar.

Según las capacitaciones realizadas por la Sub Gerencia de Gestión de Recursos Humanos, no se cuenta con capacitaciones especializadas por gerencias o por áreas sino con capacitaciones generales como son: formulación, evaluación del POI, módulos de logística, entre otros.

En la siguiente tabla se resume la situación del personal que labora en la Gerencia de Promoción Económica y Turismo, en especial de las áreas relacionadas.



**Tabla 16**

*Brecha Psicosocial de la Gerencia de Promoción Económica y Turismo.*

Personal	Cómo es	Como debe ser	Brecha
Personal de la Gerencia de Promoción Económica y Turismo.	<p>Funciones y requisitos del personal conforme al MOF. En el MOF se detalla las funciones específicas por cada personal y se establece los requisitos mínimos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Gerente</li> <li>✓ Asistente Adm. III (Asesor de Gerencia) Función principal: Brindar asesoramiento y apoyo a la gerencia y sus áreas en todas las acciones y funciones. Requisito: Título profesional universitario en Economía, administración o afines.</li> <li>✓ Técnico Adm. II (CEPRODE) Realizar campañas conjuntas para facilitar la formalización de los micro y pequeños empresarios con criterios homogéneos y simplificación administrativa.</li> <li>✓ Técnico Adm. II (Área de Licencias) Otorgar licencias, supervisar, controlar y clausurar establecimientos, flexibilizar y simplificar procedimientos administrativos de obtención de licencias.</li> <li>✓ Técnico Adm. II (Reclamaciones, Administración de PIAs, Defensa del consumidor, Certificaciones de compatibilidad de uso, y Área de licencias especiales) Requisito: Título profesional universitario o estudios técnicos en rama afín Experiencia en labores relacionadas al área.</li> <li>✓ Operador Pad I (Atención en módulo) Brindar atención y orientación al público.</li> </ul>	<p>El personal debe tener claro sus funciones a realizar las cuales deben coincidir en los diferentes documentos de gestión para no confundir en el desempeño de sus funciones. Deben ser capacitados por la misma institución, para manejar adecuadamente sus actividades y procesos, y en temas de promoción para la formalización de los micro y pequeños empresarios.</p>	<p>Deficiencia del documento de gestión que especifica las funciones a realizar por cada personal, al no guardar coherencia con los otros documentos de gestión, que comprenden la misma temática. No se cuenta con un documento donde se detalle claramente por cada personal los requisitos del personal que debe laborar en cada área. No se cuenta con capacitaciones que ayuden a desempeñarse adecuadamente el personal.</p>

Personal	Cómo es	Como debe ser	Brecha
	<p>Estudios técnicos en computación e informática, con experiencias en actividades similares.</p> <p>✓ Policía Municipal (Alquileres, comercio ambulatorio, ferias) Las funciones varían.</p> <p>✓ Auxiliar De Sistema Adm. II Estudios técnicos relacionado al cargo.</p> <p>✓ Auxiliar De Sistema Adm. Secundaria completa, con experiencia en labores administrativas de oficina.</p> <p>Funciones y requisitos del personal conforme al Clasificador de Cargos.</p> <p>En el Clasificador de cargos de la municipalidad se cuenta también con los requisitos mínimos como nivel de instrucción, capacitación requerimientos de experiencia y habilidades necesarias para el desempeño en cada puesto; sin embargo, no coincide con lo planteado en el MOF.</p> <p>Capacitaciones al personal.</p> <p>Según las capacitaciones realizadas por la Sub Gerencia de Gestión de Recursos Humanos, no se cuenta con capacitaciones especializadas por gerencias o por áreas sino con capacitaciones generales como es formulación, evaluación del POI, módulos de logística, entre otros.</p>		

Fuente: Elaboración propia.

E. Sub sistema de gestión.

En este subsistema se analizará los documentos de gestión de la Gerencia de Promoción Económica y Turismo, que están relacionados al planeamiento y organización de la institución; además de ver como miden o evalúan lo que hacen.

Como uno de los instrumentos de gestión se tiene el Reglamento de Organización y Funciones (ROF), aprobado por Ordenanza Municipal N° 522-MPH/CM, el año 2015; es un instrumento que establece la estructura orgánica de la municipalidad, las funciones generales y específicas de la municipalidad y de cada unidad orgánica. Este documento establece las funciones de la Gerencia de Promoción Económica y Turismo, sin embargo, no estipula las funciones de cada área.

El Manual de Organización y Funciones (MOF), es otro instrumento de gestión, aprobado con Resolución de Alcaldía N° 282-2005-MPH/A el año 2005, este describe las funciones específicas a nivel de cada cargo, por lo cual este documento debe ser concordante con el ROF, así como con el CAPP, como se describió en el Sub Sistema Psicosocial.

El Manual de Procedimientos (MAPRO), es el instrumento de gestión, que contiene los procesos generados para el cumplimiento de las funciones; sin embargo, como se detalló en el Sub Sistema Tecnológico no se encuentra estipulado en él todos los procesos que realiza la Gerencia de Promoción Económica y Turismo, debiendo asimismo estar articulado con el Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA), y el MAPRO. El MAPRO fue aprobado con Resolución de Alcaldía N° 160-2008-MPH/AL, del año 2008, no ha sido actualizado a la fecha, por lo que es necesario actualizarlo, para que encuentre

concordancia con el TUPA documento que fue actualizado el año 2017, basado en las normas de simplificación administrativa.

El Plan Operativo Institucional (POI) es otro documento de gestión, que es elaborado anualmente, en el que se muestran las actividades y proyectos de cada área priorizados, organizados y programados, que corresponden a la Gerencia de Promoción Económica y Turismo, entre otros órganos; además en este instrumento se considera las metas a cumplir anualmente, los cuales están relacionados con el Plan Estratégico Institucional (PEI), y es evaluado trimestral, semestral y anualmente, entonces se tiene que este instrumento de gestión sí es actualizado permanentemente, sin embargo, al no tener claro la funciones de cada área, las actividades consideradas en el POI para dichas áreas no serían las adecuadas. Este instrumento de gestión cuenta con indicadores de desempeño, como es la calidad, o la percepción de la unidad orgánica frente a la ciudadanía, te permite medir también la eficiencia, eficacia, mediante el producto obtenido, además de ver el avance de ejecución presupuestal y de actividades.

En la siguiente tabla se muestra los indicadores de desempeño de la Gerencia de Promoción Económica y Turismo, en cuatro de sus áreas se muestra una calidad de 60.60%, una eficiencia de 0.39 y una eficacia de 134%, lo cual podría responder a que las metas planteadas año a año siguen siendo las mismas.

Del párrafo anterior es necesario aclarar que la eficiencia mide la relación entre la producción de un bien o servicio y los insumos que se utilizan, de ello se tiene que cuando el valor de eficiencia se acerca a la unidad, el órgano es más eficiente ya que utiliza adecuadamente sus recursos y cuando el valor se

acera a cero el órgano es más ineficiente, interpretando que la Gerencia de Promoción Económica y Turismo podrían lograr las mismas metas, pero con 61% menos recursos. La eficacia mide el grado de cumplimiento de los resultados u objetivos, es así que la Gerencia de Promoción Económica y Turismo logró cumplir metas u objetivos mayores a lo que inicialmente se tenía planificado superando en un 34%.

**Tabla 17**

*Indicadores de desempeño anual de la Gerencia de Promoción Económica y Turismo-2016.*

Unidades Orgánicas	Calidad (Percepción)	Eficiencia	Eficacia (Producto)
Gerencia de Promoción Económica y Turismo	60.60%	0.39	134%
Área de Turismo	66.20%	0.27	133%
CEPRODE	66.10%	0.65	210%
Promoción de Ferias y comercio	56.80%	0.3	105%
Ejecución Coactiva	53.30%	0.33	88%

Fuente: Evaluación del POI-Indicadores de desempeño del año fiscal del año de la Municipalidad Provincial de Huancayo, 2016.

En la tabla siguiente se muestra un resumen de los instrumentos de gestión, que ayudan a cumplir la misión de la institución y de la Gerencia de Promoción Económica y Turismo.

**Tabla 18***Brechas de gestión de la Gerencia de Promoción Económica y Turismo.*

Documento de gestión	Actual	Como debe ser	Brecha
ROF	Muestra la estructura de la institución, y funciones de la gerencia, sin embargo, no estipula las funciones de cada área.	Debería estipular las funciones de cada área de manera clara.	Deficiencia al establecer funciones claras y concisas a cada área correspondiente a la gerencia.
MOF	Describe las funciones específicas a nivel de cada cargo.	Este documento debería ser concordante con el ROF, así como con el CAPP. Para así tener claro las funciones específicas del personal que labora.	Deficiencia al establecer las funciones a cada personal, además de que este instrumento de gestión no es concordante con el CAPP.
MAPRO	Estipula procesos de la Gerencia de Promoción Económica y Turismo, Sin embargo, no se muestra todos los procedimientos que realiza la gerencia, y son procedimiento elaborados el 2008.	Se debería actualizar los procedimientos, conforme a las funciones que tiene cada área además de relacionarlo cada proceso con el TUPA.	Deficiente articulación del MAPRO con el TUPA. Deficiencia en los procesos, por lo que no se tiene procesos claros.
TUPA	Figuran los procesos, requisitos conforme a la simplificación administrativa.	Costos de los procesos, demasiados altos con relación a otros municipios en la Lima.	Altos costos en los procesos administrativos.
POI	Muestra las actividades y proyectos de cada área priorizado, organizado y programado.	Las actividades del POI deberían conforme con los otros instrumentos de gestión. Además, se debería incorporar indicadores de desempeño a todas las áreas.	Deficiente relación de los instrumentos de gestión.

Fuente: Elaboración propia.

### **2.2.3. Entorno organizacional.**

El análisis del entorno organizacional se realizará según la metodología de Collerete y Schhneider, descrito por D. Proulx, (2014), en el cual se estudia tres elementos, como es el entorno inmediato, intermedio y las tendencias globales.

#### **A. Entorno inmediato.**

En el entorno inmediato se puede determinar que son las micro y pequeñas empresas las directas favorecidas o perjudicadas con el accionar de la municipalidad en la promoción de la formalización.

A través de CEPRODE, la Municipalidad vino realizando capacitaciones promoviendo la formalización a una parte del sector informal, advirtiéndose que durante el año 2017 se efectuaron sólo tres fechas de capacitación, con los mismos temas en las tres fechas, a las mismas personas, quienes correspondían al sector urbano Cc, que comprende al centro del distrito, por ello se considera que los micro y pequeños empresarios se encuentran poco capacitados y sensibilizados para poder formalizarse. Y no se cuenta con personal idóneo para la ejecución de las labores de promoción de la formalización.

**Tabla 19***Sector informal promovido a través de capacitaciones desarrolladas el año 2017.*

Fecha de la capacitación	Temas tratados	Lugar	Ponente	N° de participantes	Personería	Actividad económica de los participantes	Dirección de los participantes	Sector urbano al que corresponden los participantes
24/10/2017	Sensibilización y caso empresarial, formalización, asociatividad y cooperatividad	Auditorio del CIN	Eco. Orlando Ricaldi Zarate	93	Personas naturales	Comercio	Pasaje mercaderes, Pasaje Priale B y Jr. Huancas/Prolong Ica Cdra 3	Cc
07/11/2017	Sensibilización y caso empresarial, formalización, asociatividad y cooperatividad	Auditorio del CIN	Eco. Orlando Ricaldi Zarate	93	Personas naturales	Comercio	Pasaje mercaderes, Pasaje Priale B y Jr. Huancas/Prolong Ica Cdra 4	Cc
14/11/2017	Sensibilización y caso empresarial, formalización, asociatividad y cooperatividad	Auditorio del CIN	Eco. Orlando Ricaldi Zarate	93	Personas naturales	Comercio	Pasaje mercaderes, Pasaje Priale B y Jr. Huancas/Prolong Ica Cdra 5	Cc

Fuente: Información del Área de CEPRODE de la Gerencia de Promoción Económica y Turismo de la Municipalidad Provincial de Huancayo, 2017.



**Tabla 20**

*Brecha en el entorno inmediato de la Gerencia de Promoción Económica y Turismo.*

Entorno Inmediato	Situación Actual	Situación que se quiere (Como debe ser)	Brecha
Micro y pequeñas empresas.	En el año 2017 se realizó solo 03 fechas de capacitación, en 03 temas, en solo 01 sector.	Se realizará capacitaciones durante todo el año, mínimo 01 capacitación por mes en temas que a ellos les interesa a través de un sondeo, en todos los sectores del distrito.	Escasos Programas de campañas de difusión y sensibilización a los micros y pequeños empresarios para su formalización.

Fuente: Elaboración propia.

#### B. Entorno intermedio.

El análisis del entorno intermedio ayudó a identificar entidades con las que se relaciona de manera indirecta la Gerencia de Promoción Económica y Turismo de la Municipalidad Provincial de Huancayo, que está dado por el Ministerio de Producción del cual la entidad enfocada en la promoción de la formalización es la Dirección General de Supervisión, Fiscalización y Sanción del Ministerio de Producción, que tiene como función velar por el cumplimiento de las normas en las municipalidades, como:

- ✓ **Ley N° 28015**, Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa, y su reglamento. En dicha Ley se establece instrumentos de formalización para el desarrollo y la competitividad, concernientes a la simplificación de trámites y de las licencias y permisos municipales, las cuales afectan a cualquier toma de decisiones municipales para la promoción de la formalización.
- ✓ **Ley N° 30056**, Ley que modifica diversas leyes para facilitar la inversión, impulsar el desarrollo productivo y el crecimiento empresarial, dicha Ley considera la eliminación de barreras burocráticas a la actividad

empresarial, medidas para la simplificación en la administración, simplificación de autorizaciones municipales para propiciar la inversión en materia de servicios públicos y obras públicas de infraestructura, entre otras medidas que afecta las decisiones que pueda tomar la municipalidad.

- ✓ **Ley N° 28976**, Ley Marco de Licencia de Funcionamiento, establece un ordenamiento jurídico común para que las municipalidades faciliten la formalización de las empresas que están operando, y/o faciliten, la obtención de una Licencia de Funcionamiento.

**Tabla 21**

*Brecha en el entorno intermedio de la Gerencia de Promoción Económica y Turismo.*

Entorno Intermedio	Situación Actual	Situación que se quiere (Como debe ser)	Brecha
Dirección General de Supervisión, Fiscalización y Sanción del Ministerio de Producción.	La Dirección es la autoridad técnica que a nivel nacional, es responsable de la supervisión, fiscalización y control del cumplimiento de la normativa en materia de micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME).	Es correcto que exista una dirección que vele los cumplimientos de la normativa en materia de micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME).	No se identificó brecha ya que se cuenta con una entidad que viene verificando el cumplimiento de las normas a favor de la promoción de la formalización.

Fuente: Elaboración propia.

Concluyéndose que no existe brechas identificadas en cuanto al entorno intermedio, ya que se cuenta con entidades del gobierno central como el Ministerio de

Producción que tiene entre sus funciones promover también la formalización y velar por el cumplimiento de la normativa existente.

C. Tendencias globales.

En los últimos años los gobiernos han sido presionados para responder a las demandas de los ciudadanos y a los cambios globales. Por ello se han visto en la necesidad de realizar reformas en la administración o la mejora administrativa.

Según un estudio de la Organización de Naciones Unidas (ONU), "*La innovación gubernamental en el mundo: Retos y perspectivas*", los cambios globales en cuanto al área de la administración pública, sistemas de manejo organizacional y en el fortalecimiento institucional, se repiten en casi todos los países del mundo, tanto en países ricos y pobres, democráticos y autoritarios, que enfrentan retos en cuanto a la administración pública; por ello conforme a este estudio se puede identificar cuatro tendencias mundiales:

- Construcción o reconstrucción del Estado
- Modernización del Estado.
- Reconfiguración del papel del Estado.
- Revitalización de la democracia.

La segunda tendencia según el estudio afecta a todos los países y está relacionado con la adaptación y mejora de las estructuras en cuanto a la administración, capacidades gerenciales, manejo financiero y adaptación tecnológica, ello en respuesta a las demandas de la población.

Según esta tendencia se vino realizando y se seguirá desarrollando procesos de reajuste en las instituciones del Estado y de la gestión pública debido a la necesidad de mejorar

la relación costo-eficiencia, la calidad, la simplicidad y la participación en el Estado: por ello se ha tomado medidas que incluye la privatización, la desregulación y la introducción de mecanismos del sector privado en el sector público, además se ha visto que en varios países, la desburocratización y descentralización se dan junto con nuevos enfoques para la administración, como la apertura ejemplificadora, adaptabilidad, participación, flexibilidad, diversidad y sensibilidad. Se ha considerado el indicador costo-eficiencia debido a que en las entidades del Estado se busca brindar los mismos o mejores servicios con la utilización adecuada u óptima de sus recursos a través de la reducción de costos, simplificación administrativa, implementación del gobierno electrónico y en general con el avance tecnológico, mas no se considera el costo-beneficio ya que este solo te permitiría analizar si valdría la pena invertir o no para lograr un objetivo, cuando se advierte claramente que el beneficio de lograr reducir la informalidad es mayor que a todos los costos que se incurriría en promoverlo.

En torno a la tendencia de Modernización del Estado, el país no es ajeno, por lo que según un estudio de *“Avances de la Reforma y Modernización del Estado en el Perú”*, realizado por la Presidencia de Consejo de Ministros con apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo, desde el año 2002 el Estado peruano buscó establecer principios y base legal para iniciar el proceso de modernización de la gestión del Estado mediante la Ley N° 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado”; desde entonces se realizaron en el país muchos cambios como: modificar la estructura del Estado, esfuerzos para simplificación o eliminación de trámites, evaluación de los procesos de simplificación en relación con el TUPA de las entidades, mejorar el acceso de información (Gobierno

electrónico), y cambios en la gestión de recursos humanos y descentralización.

El país ha planteado sus políticas conforme a esta tendencia global, y por ello es que la Municipalidad Provincial de Huancayo implementó en la institución temas como gobierno electrónico, simplificación de procesos, entre otros; sin embargo, no ha sido suficiente, por ello sigue existiendo una brecha en cuanto a la tendencia global de modernización del Estado.

**Tabla 22**

*Brecha con respecto a tendencia global de la modernización del Estado.*

Tendencia global	Situación Actual	Situación que se quiere (Como debe ser)	Brecha
Modernización del Estado.	La Municipalidad Provincial de Huancayo, incorporó mayor transparencia y rendición de cuentas, simplificación de trámites administrativos en algunas áreas, para contribuir en la modernización del Estado.	Se debería incorporar la simplificación administrativa, específicamente en los procesos de promoción de la formalización, y mejoramiento de la organización y funcionamiento del estado, en especial de la Gerencia de Promoción Económica y Turismo.	Falta mayor simplificación en cuanto a los procesos de promoción de la formalización y mejora en la organización de la estructura organizacional de la Gerencia de Promoción Económica y Turismo.

Fuente: Elaboración propia.

#### 2.2.4. Alianzas estratégicas

##### A. Alianzas estratégicas nacionales.

La Municipalidad Provincial de Huancayo no cuenta con ningún convenio o acuerdo; sin embargo, tiene relaciones con instituciones como Ministerio de Producción, Ministerio de Economía y Finanzas, Presidencia de Consejo de Ministros y el Congreso de la República, que podrían ayudarle en diseños de

estrategias, proyectos y/o políticas de desarrollo productivo que tengan que ver con la promoción de formalización y/o desarrollo económico, brindar asistencia técnica o invertir en innovación de la institución y/o compartir proyectos que en otros gobiernos locales han demostrado ser exitosos.

B. Alianzas estratégicas internacionales.

La institución no cuenta con ningún acuerdo internacional o relación con un organismo internacional.

**2.2.5. Diagnóstico de realidad problema.**

A. Sistematización de brechas.

En la siguiente tabla se resume las brechas identificadas en la Municipalidad Provincial de Huancayo, especialmente en la Gerencia de Promoción Económica y Turismo, en concordancia con la metodología empleada tanto en un ámbito interno y en un ámbito del entorno. Principalmente se determinó brechas en el ámbito interno de la institución.

**Tabla 23**

*Brechas identificadas en el ámbito interno y del entorno de la Municipalidad Provincial de Huancayo.*

N°	Análisis interno	Brechas
1	Sub sistema razón de ser	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No existe brecha alguna.</li> </ul>
2	Sub sistema tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Altos costos de los procesos.</li> <li>• Deficiente concordancia de documentos para establecer procesos.</li> <li>• Demasiados procesos para similares procedimientos.</li> <li>• No se cuenta con un proceso estipulado para control y fiscalización de las micro y pequeñas empresas.</li> </ul>
3	Sub sistema estructural	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deficiente estructura organizacional de las áreas de la Gerencia de Promoción Económica y Turismo.</li> </ul>
4	Sub sistema psicosocial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las Áreas relacionadas con la promoción en la formalización no cuenta con funciones detalladas.</li> <li>• Deficiencia de un documento de gestión que especifique claramente las funciones a realizar por cada personal, correspondiente a cada área.</li> </ul>
5	Sub sistema de gestión	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se cuenta con un documento donde se detalle por cada personal los requisitos del personal que debe laborar en cada área.</li> <li>• No se cuenta con capacitaciones que ayuden a desempeñarse adecuadamente el personal.</li> <li>• Deficiencia al establecer funciones claras y concisas a cada área correspondiente a la gerencia.</li> <li>• Deficiencia al establecer las funciones a cada personal, además de que éste instrumento de gestión no es concordante con el CAPP.</li> <li>• Duplicidad de procedimientos entre el MAPRO y el TUPA.</li> <li>• Deficiencia en los procesos, por lo que no se tiene procesos claros.</li> <li>• Altos costos en los procesos administrativos.</li> <li>• Deficiente relación de los instrumentos de gestión.</li> </ul>
N°	Análisis entorno	Brechas
1	Entorno inmediato	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se cuenta con Programas de campañas de difusión y sensibilización a los micros y pequeños empresarios para su formalización.</li> </ul>
2	Entorno intermedio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se identificó brecha alguna.</li> </ul>
3	Tendencia global	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta mayores simplificaciones en cuanto a los procesos de promoción de la formalización y mejora en la organización de la estructura organizacional de la Gerencia de Promoción Económica y Turismo.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

B. Delimitación de la realidad problema institucional.

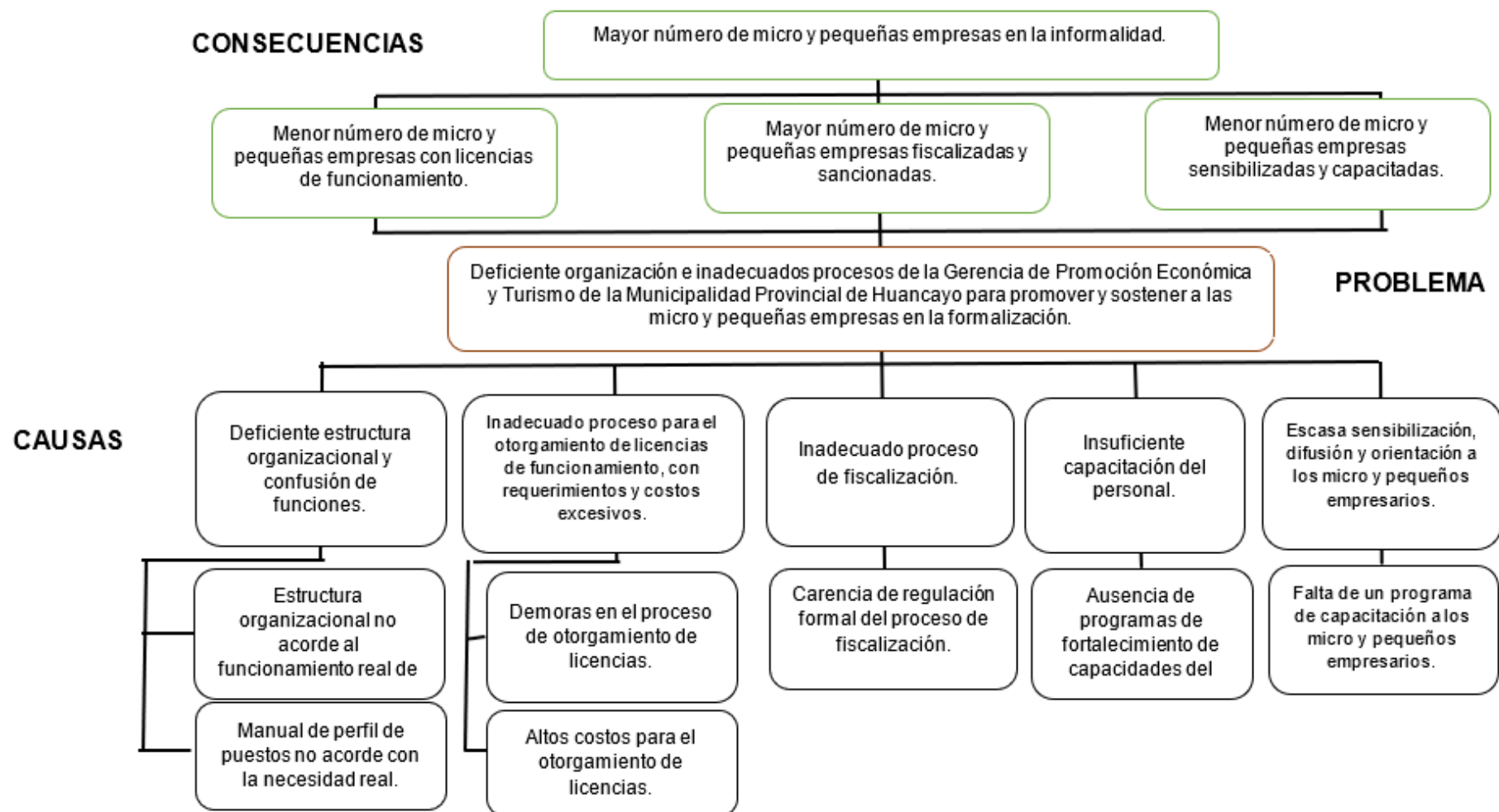
El problema, deficiente accionar para promover la formalización de las micro y pequeñas empresas, no solo es un problema a nivel del gobierno local sino es un problema nacional; por lo que, para promover la formalización de las micro y pequeñas empresas, no solo basta reducir procedimientos y costos también para promover la formalización se requiere intervenir en políticas laborales y/o tributarias, políticas que no es de competencia de la Municipalidad Provincial de Huancayo.

El problema identificado se intentará solucionar desde la competencia y funciones de la Municipalidad Provincial de Huancayo, que se encuentra sustentado en el Título V, Capítulo II, de la Ley N° 27972, Ley Orgánica de Municipalidades, en el cual se estipula funciones específicas exclusivas de las municipalidades provinciales dentro del distrito capital de Huancayo, como es “Establecer las normas respecto al comercio ambulatorio”, “Flexibilizar y simplificar los procedimientos de obtención de licencias y permisos en el ámbito de su jurisdicción, sin obviar las normas técnicas de seguridad” y “Mantener un registro de las empresas que operan en su jurisdicción y cuentan con licencia municipal de funcionamiento, definitiva o provisional, consignando expresamente el cumplimiento o incumplimiento de las normas técnicas de seguridad”. Cabe resaltar que la función de “Establecer las normas respecto al comercio ambulatorio” no es punto considerado en el trabajo, debido a que el comercio ambulatorio requiere de otro enfoque para su formalización ya que estos se encuentran en constante desplazamiento dentro y fuera del distrito siendo difícil de identificarlos, como se explicó el acápite 1.6 de alcances y limitaciones del trabajo de investigación.



Del diagnóstico realizado se logró identificar problemas desde la estructura organizacional de la Gerencia de Promoción Económica y Turismo, por lo que no existe relación entre lo que establece el MOF con el clasificador de cargos (Cabe mencionar que en MOF se encuentran puestos o cargos diferentes a los que se estipulan en el clasificador) , por ende también existe problemas en el establecimiento de funciones de las áreas y del personal que labora en cuanto a las funciones que van a realizar y en las capacitaciones que tienen que recibir, además se identificó que existe problemas en cuanto a los procesos identificados, procesos como el otorgamiento de licencias de funcionamiento y en cuanto al proceso de fiscalización.

Asimismo, se elaboró un mapeo del problema principal identificado, conforme al diagnóstico realizado.



**Figura 13.** Árbol de problemas y causas.

Fuente: Elaboración propia

C. Problemas institucionales.

1. Identificación del problema principal.

Deficiente organización e inadecuados procesos de la Gerencia de Promoción Económica y Turismo de la Municipalidad Provincial de Huancayo para promover y sostener a las micro y pequeñas empresas en la formalización, en el distrito de Huancayo, 2018-2020.

2. Problemas secundarios.

- Deficiente estructura organizacional y confusión funciones de las áreas vinculadas y del personal que interviene en el otorgamiento de licencias de funcionamiento y en la promoción de la formalización de los empresarios.
- Inadecuado proceso para el otorgamiento de licencias de funcionamiento, con requerimientos y costos excesivos para la formalización de las micro y pequeñas empresas.
- Inadecuado proceso de fiscalización carente de regulación formal, que desincentiva la formalización y la permanencia de las micro y pequeñas empresas formales.
- Insuficiente capacitación del personal encargado de promover, concretar y sostener la formalización de las micro y pequeñas empresas.
- Escasa sensibilización, difusión y orientación a los micro y pequeños empresarios, para lograr y mantener la formalización.

## **Capítulo III**

### **Formulación**

#### **3.1. Marco teórico**

##### **3.1.1. Bases teóricas.**

Las bases teóricas de la presente investigación se elaborará en torno a dos temas relevantes, el primer tema vinculado a las bases teóricas de la informalidad, que brindarán luces para entender los orígenes de la informalidad, las causas o motivos que mantienen a una empresa en esta fase, las consecuencias negativas y/o positivas que acarrea esta situación a la empresa así como las alternativas para incentivar la formalidad y remediar así la existencia de un elevado número de empresas que operan en el marco de la informalidad.

Un segundo tema versa sobre la teoría de la modernización del Estado y sobre las normas vigentes para la elaboración de productos; aspectos considerados importantes ya que la teoría de modernización sustentará la necesidad de la intervención del Estado en promover la existencia formal de la empresa y como esta trasciende sus fines económicos internos e incide asumiendo un rol que impacta en la sociedad – enfocándose particularmente en las micro y pequeñas empresas.

Asimismo, el marco normativo es un pilar indispensable que justifica y da soporte a las soluciones propuestas en los productos planteados para atender el problema identificado en el distrito de Huancayo, ya que este marco está relacionado a las leyes y normas vigentes que orientan la actividad actual del Estado peruano en tanto gobierno desde sus tres niveles de acción, para regular y fomentar la existencia formal de las micro y pequeñas empresas.

A. Teoría de la informalidad y otros estudios.

Se presenta las diferentes teorías que sustentan el tema de investigación, las cuales serán soportes para resolver el problema identificado.

a. Teorías de la informalidad.

**La teoría institucionalista de la informalidad**

Maloney (1998 citado en López, 2016) señaló que la informalidad se sustenta en los elevados costos que supone para las empresas, adecuarse o incorporarse al marco legal institucional. Se le denomina teoría institucionalista, por centrarse en los requerimientos que impone el Estado y en general todas las instituciones que lo conforman y que exigen al empresariado el cumplimiento de una serie de reglas para el funcionamiento legal y desempeño formal de las empresas.

La informalidad desde la óptica de esta teoría se sustenta en cierta forma en la preferencia del empresariado por un libre funcionamiento de los mercados y plantea una desconfianza a la intervención del Estado en la economía; ya que dentro del contexto de un Estado de derecho, el sistema exige el cumplimiento de una serie de normas que comprometen no sólo la regulación para el funcionamiento de la empresa – obtención de licencias o autorizaciones previas al inicio de sus actividades; sino también existen normas que imponen obligaciones de manera permanente y a lo largo de todo el desarrollo de la actividad comercial, hallamos aquí a las obligaciones de carácter tributario y las de carácter laboral, que cargan sobre el empresario el pago de impuestos, como los impuestos a la renta, a las ventas, al comercio, prediales, etc.; así como el cumplimiento de la legislación laboral, el pago de salarios

mínimos, seguros de salud, beneficios laborales, pensiones, entre otros.

En este contexto, también desalientan la formalización, la ineficiencia y la presencia de corrupción en las instituciones que componen al Estado, son factores que alargan el proceso e incrementa los costos de una actividad comercial formal. Y a través de este trabajo de investigación se pretende corregir problemas de ineficiencia que presenta la Municipalidad provincial de Huancayo para cumplir la función de promocionar la formalización de las microempresas, e interviniendo de esta manera como Estado, como lo sustenta esta teoría.

Hamann y Mejía; García; Kenyon y Kapaz, (2012, 2008 y 2005, citado en Landazábal, 2015) mencionaron que la teoría institucionalista de la informalidad se determina considerando el número y peculiaridades de los requerimientos legales de cada país para poder ser formal; asimismo, señalan que los efectos de las regulaciones legales para la formalización se pueden evaluar a partir de tres ejes como son: la imposición, los costos administrativos y los costos laborales.

En la medida que un país tenga impuestos elevados, se hará presente la informalidad pues se optará por evadir tales impuestos, así el sector formal no reportará de manera completa sus ingresos o en casos extremos, no se declararán tales ingresos constituyéndose el sector estrictamente informal; también se considera una causa el mal funcionamiento del aparato estatal, ya que se tiene un exceso de burocracia o trámites desmedidos para lograr formalizarse y, por último, se tiene como causa de la

informalidad, la barrera que representan los requerimientos de la legislación laboral en cuanto a costos laborales para la formalización de empresas.

Dadas estas premisas, y efectuada una evaluación a priori del fenómeno de la informalidad en el distrito de Huancayo, se considera que esta teoría brinda un panorama bastante amplio como para efectuar un análisis del problema que se plantea en el trabajo, ya que se optó por abordar la solución a este fenómeno desde la Municipalidad Provincial de Huancayo; y, en tanto entidad gubernamental que fomenta y gestiona la formalización de las micro y pequeñas empresas del distrito, corresponde desde sus fines atacar el desaliento que el sector empresarial tiene frente a procesos complejos, prolongados por tanto costosos y poco atractivos.

Si bien desde esta posición no es factible para la municipalidad confrontar los factores de orden tributario y laboral; sin embargo, es factible elaborar una estrategia que haga más sencillos, céleres, motivadores y eficientes los requerimientos de orden administrativo a nivel del gobierno del distrito de Huancayo y lograr un mayor porcentaje de micro y pequeñas empresas que se involucren en un ejercicio formal de sus actividades comerciales.

Un factor relevante sin duda es también la percepción de corrupción en el aparato estatal; este aspecto también se aborda desde el problema en cuanto al mejoramiento de los controles y fiscalizaciones posteriores que garantiza por un lado una rápida intervención para la inserción en el sistema económico formal evitando las barreras

burocráticas y de otro lado transmitiendo a los usuarios una correcta gestión de los impuestos que se ven obligados a pagar.

### **El enfoque voluntarista: decisión del individuo**

Uribe (2004 citado en Landazábal, 2015) señaló que según este enfoque, la formalidad o informalidad se centra en la decisión voluntaria del individuo de pertenecer a uno u otro sector, sustentado en lo que le signifique un mayor beneficio, tanto en términos monetarios, como no monetarios, pero el individuo realiza una elección sustentándose en los costos que le genera ser formal con respecto a los beneficios que obtiene al pertenecer a la formalidad y opta por ingresar al formalismo o pertenecer a la informalidad según lo que le resulte conveniente.

Conforme a lo manifestado por este autor, este trabajo de investigación generará un producto que conlleve a la sensibilización y capacitación de los micro y pequeños empresarios para que por decisión de ellos ingresen y se mantengan en la formalidad.

Jaramillo (2013 citado en Lavado & Campos, 2017) a través de datos experimentales obtenidos de microempresas en el Cercado de Lima, efectuó un estudio en el que analiza la demanda de formalización, es decir, el interés de micro y pequeñas empresas en obtener sus respectivas licencias de funcionamiento.

Los hallazgos del estudio fueron paradójicos: ya que la mayoría de las empresas involucradas en el experimento reportaron advertir más desventajas que ventajas de acceder a la formalidad, por ello cuando se les animó a obtener una licencia, con el incentivo de que los costos en



pagos de derechos y trámites se reduzca a cero, esto es, que dichos gastos serían solventados por los investigadores, solo una de cada cuatro empresas aceptó el incentivo. Concluyéndose que para algunas empresas la formalización puede ser no deseable sin importar que el costo sea cero, coligiendo que esta percepción se deba a los costos posteriores asociados de la formalización, el bajo valor de los beneficios de la formalización que se percibe y las perspectivas de crecimiento limitado de estas empresas.

Este enfoque de corte más subjetivo supone un conocimiento por parte del pequeño empresario respecto de los muchos o pocos beneficios que le puede reportar el ingresar a la formalidad, sin embargo no termina de convencerse para enrolarse en un comercio formal, es una teoría que advierte un panorama más difícil de afrontar desde el Estado, por cuanto implica alterar apreciaciones subjetivas de los micro o pequeños empresarios, ante ello la municipalidad tiene competencias en cuanto a la sensibilización y fomento de una cultura de formalización, siendo este un frente a través del cual se pueden generar beneficios y difundirlos a través de charlas y capacitaciones persuadiendo a los micro y pequeños empresarios para que vean en la formalización una alternativa de crecimiento.

### **Teoría de la interpretación institucional-legal de la informalidad**

Tokman (1991 citado en López, 2016) mencionó que la informalidad o el hecho de que estas actividades se encuentran fuera de un marco legal se debe a que la regulación gubernamental mayormente se presenta como

un obstáculo para el crecimiento de la actividad empresarial, pues los procesos que conlleva un registro para empezar un negocio son prolongados y demasiado costosos.

Además, el autor plantea una medida de solución para el problema como es la mejora administrativa mediante la simplificación y la desregulación. Asimismo, considera que la regulación no sólo se debe dar en materia de trámites administrativos, para lo cual existe consenso; sino, también en las reglas laborales reconocidas por las leyes de un país, respecto del cual existe aún debate entre los investigadores sobre temas de flexibilización laboral y protección a los trabajadores.

Esta teoría se enfoca en estricto en el tratamiento de la normativa que regula la formalización de las empresas, procurando que estas sean menos rígidas o más accesibles desde los aspectos centrales que se hallan regulados por las leyes, así se busca implementar incentivos tributarios, concretar iniciativas de simplificación administrativa y también criterios de flexibilización laboral; sin embargo, es determinante considerar que los criterios doctrinarios que dan soporte a toda la estructura normativa de un Estado no en todos los casos permitirán concretar estas expectativas para el sector empresarial. Advirtiéndose que los aspectos que se pueden abordar desde esta investigación son de competencias de las municipalidades como es la iniciativa de simplificación administrativa, estando conformes también con la teoría institucional-legal de la informalidad.

- b. Otros estudios sobre la informalidad.

**Estudios sobre causas de la informalidad**

Cruzado & Ticeran (2004) en la tesis: “Factores causales que determinan la informalidad de las microempresas del mercado Pueblos Unidos de Chimbote”; determinaron que los factores que causan la informalidad de las microempresas, de ello concluyó que los factores que causan la informalidad de las microempresas del Mercado de Chimbote, un 43.30% sustenta que una de las causas es el desconocimiento de las normas tributarias, un 24.90% mencionó que la causa es el elevado porcentaje que tienen los impuestos; un 19.20% sustenta como causa la falta de empleo, y por último se tiene la desconfianza de la forma en que el Estado administra los recursos, como una causa sustentada en un 12.7%.

Los autores sustentaron que la causa mayor es el desconocimiento de las normas tributarias, causa que puede ser atacada mediante capacitaciones o sensibilizaciones, acciones que están dentro de la competencia de la Municipalidad Provincial de Huancayo, por ello será abordado en el trabajo de investigación planteando como un objetivo el realizar una mayor difusión y sensibilización a las micro y pequeños empresarios, para promover la formalización; además de manera indirecta con este objetivo se logrará demostrar que se puede confiar en el Estado, que es otra causa considerada por el autor.

David & Aura (2004) en su estudio: “Informalidad en Colombia. Causas, efectos y características de la economía del Rebusque”, concluyeron que las empresas en América Latina son informales debido a que existen pocos incentivos para formalizarse, tanto para los empresarios y trabajadores, ya que no se encuentran

motivados por el alto costo de la formalización, así también el costo de iniciar una nueva empresa; además de la imposibilidad de enfrentar los altos costos laborales por parte de las empresas debido a sus bajos niveles de rentabilidad.

Con respecto a los costos de la formalización en este trabajo de investigación solo se determinará costos con respecto al procedimiento administrativo para el otorgamiento de licencias de funcionamiento, sin embargo, los costos de mantenerse en la formalidad se encuentran fuera de las funciones municipales.

Torres (2010) en su tesis: “Análisis de las características generales del sector informal en el Ecuador - segmento pequeños comercios”, concluyó que las causas de la informalidad en el Ecuador son la falta de empleos dignos y bien pagados, con todos los beneficios y derechos que establecen las leyes laborales, además las empresas que operan en el sector informal son pequeñas y no logran su crecimiento debido a obstáculos, lo que les limita a ofrecer productos y servicios de calidad, uno de los obstáculos del crecimiento de este sector, es la obtención de préstamos que ayudarían a mejorar la calidad de sus negocios, pero no lo solicitan por temor a que se les niegue los recursos o por la cantidad de requisitos con los que deben contar.

La informalidad de las micro y pequeñas empresas genera empleos informales, y el no poder crecer por no poder acceder a préstamos, desencadena otras consecuencias como la pobreza; razón importante para realizar este trabajo de investigación.

Cárdenas (2011), en su investigación “Influencia de la informalidad de la competitividad de la micro y pequeña empresa en la Región Arequipa 2010”, realizó un análisis sobre los factores que determinan la informalidad de la

micro y pequeña empresa considerando las causas más comunes, la falta de información, entendiéndose como el desconocimiento de la Ley de constitución de las diversas modalidades de empresas y de la Ley MYPE, desconocimiento de los requisitos y trámites para formalizarse, desconoce los incentivos para formalizarse y las facilidades, desconoce el tiempo y el costo a invertir, al igual que los beneficios, ventajas y oportunidades que se conceden al ser formal, además de tener temor de reducir sus ingresos; todo ello lo considerado a falta de un sistema de información adecuado por parte de Estado, por el grado de estudios de la personas que inician un negocio y desinterés por informarse.

También consideró a los trámites burocráticos como otra causa para la informalidad, ya que estos trámites conllevan a una inversión de tiempo y dinero, sin tener alguna retribución inmediata, además son considerados trámites engorrosos y fastidiosos, con excesivos costos de transacción que provocan un desperdicio injustificado de recursos que el empresario no estará dispuesto a perder. Entre otras causas está el temor a perder los pocos ingresos obtenidos, a no realizar correctamente el procedimiento de formalización, a tener consecuencias negativas en lugar de obtener beneficios, temor a ser fiscalizado, de que el negocio no funcione y los ingresos no sean suficientes para pagar los impuestos. Por último, considera entre las causas el bajo nivel de inversión, el cual es insuficiente como para gastar en trámites de formalización; y el factor cultural que está relacionado a la conducta o modo de proceder de las personas.

En este trabajo de investigación también se analizó las consecuencias negativas de la informalidad como el invertir mayor esfuerzo en evitar ser descubiertos y ser

sancionados, también tienen que operar en espacios reducidos, que les limita a alcanzar producciones en grandes cantidades y obtener mayores beneficios, además les impide ser confiables frente a instituciones financieras, para obtener créditos, la informalidad les impide contratar con el Estado, tener un canal publicitario para promocionarse, por ello la informalidad les reduce a los empresario a un mercado local.

Chacaliaza, (2011) en su trabajo de investigación: “El nivel de influencia de la informalidad empresarial como factor de sub-desarrollo económico en el sector micro empresarial de la Provincia de Chincha en el año 2011”, identificó como causas institucionales, la escasez o debilidad de las instituciones como apoyo para la formalización, esencial para el adecuado funcionamiento de una economía de mercado.

Otra causa identificada es centralización que tienen las instituciones provocando que el acceso a las oportunidades quede reservado para una minoría; los costos de transacción elevados (aquellos determinados por normas y reglamentos) y una regulación excesiva, que resultan en normas mal elaboradas, burocráticas y que generan sistemas de administración pública corruptos e ineficaces; también se tiene causas como la falta de un régimen adecuado de derechos de propiedad, la falta de acceso a crédito, la falta de accesos a seguros a la información del mercado y tecnología; y la incapacidad y fracaso tanto de los gobiernos departamentales y locales a la hora de establecer políticas para la formalización y generar instituciones necesarias que incorporen personas desempleadas al mercado laboral.

Además en este trabajo de investigación identificó consecuencias de la informalidad como son el acceso

restringido o la falta de participación en organizaciones de empresario o trabajadores, la persistencia de la pobreza, la pérdida de ingresos por parte del gobierno y autoridades locales, el ineficaz de los recursos, mala calidad de capital humano y capital social, también identificó consecuencias negativas relacionadas a la tasa de crecimiento nacional, tasa de cambio frente a economías complementarias o competitivas, condiciones de trabajo insuficientes, falta de acceso a capital, crédito y tecnología, provocando bajo nivel de productividad.

Cruzado & Remaycuna (2014) de la tesis de investigación “Factores asociados a la informalidad de los comerciantes ambulantes del sector verduras en el mercado Moshoqueque de la región Lambayeque agosto del 2014”, afirmaron que los factores asociados a la informalidad son varios, consecuencias de la combinación de servicios públicos deficientes, con un régimen normativo opresivo, además de la débil capacidad de supervisión y ejecución del Estado para fomentar la producción.

Además, esta situación de informalidad se incrementó debido a los bajos niveles educativos, fuertes presiones demográficas y estructuras productivas primarias. Y uno de los varios factores externos considerado en la tesis que conllevó a la informalidad son los requisitos para la formalización, esto sustentado en las encuestas realizadas, ya que de los encuestados el 66% afirmaron que si estarían de acuerdo en formalizar si contaran con apoyo de las autoridades; sin embargo, un 44% menciona que a pesar de contar con dicho apoyo no se formalizarían. También del 66% de los encuestados que manifestaron que estaría de acuerdo en formalizarse, pero con la condición de recibir el apoyo de las autoridades, como la flexibilización del pago de impuesto y flexibilización de los

trámites burocrático que se requiere para formalizarse. También se tiene que de los encuestados el 39% considera que no se formaliza por falta de información, y el resto que es el 61 % mencionó que no lo hace por falta de interés. Las investigaciones revisadas concuerdan en que la informalidad es consecuencia de la interacción de muchos factores, el desconocimiento de las normas, la existencia de una excesiva burocracia, son uno de los más importantes, sin soslayar la presencia de incertidumbre o el temor cultural de emprender una actividad económica formal, otro factor presente es la baja capacidad de inversión-la pobreza, que lleva a arriesgar poco y no estar dispuesto a esperar mucho para obtener ganancias, también podemos advertir la renuencia frente a afrontar las reglas de juego de la formalidad, la ignorancia en cuanto a los aspectos positivos que puede reportar la empresa formal, y como no la desconfianza que ha generado en no pocos la presencia de corrupción en las esferas de gobierno que al final son quienes administran los recursos. En definitiva, hay aspectos subjetivos que requerirán de un abordaje más amplio y también de mayor tiempo e implementación de medidas que exceden los alcances de una Gerencia Municipal, por ejemplo el factor cultural, el miedo a asumir riesgos o las limitaciones en conocimientos empresariales o financieros, aspectos subjetivos en los micro y pequeños emprendedores; sin embargo, estos aspectos también pueden ser trabajados a través de capacitaciones y programas de sensibilización, acciones que están dentro de la competencia de la Municipalidad Provincial de Huancayo, por ello será abordado en el trabajo de investigación planteando como un objetivo el realizar una mayor sensibilización, difusión y orientación de los micro y pequeños empresarios para promover la



formalización, además de manera indirecta con este objetivo se logrará demostrar que se puede confiar en el Estado, que es otro de los factores que debe ser abordado y trabajado de modo muy consciente por los operadores y promotores del sistema, siendo muy conocedores de su rol social en tanto representantes del Estado.

Otra de las causas que han sido expuestas por los investigadores consultados líneas arriba es que la informalidad se debe también a la complejidad del trámite administrativo, por lo que para lograr promover la formalización es necesario simplificar los trámites y reducir los costos, acciones que también están siendo considerados y se enmarcan en los objetivos del presente trabajo de investigación.

### **Estudios sobre el impacto de la formalidad en el desarrollo socioeconómico**

Tello (2014) mencionó que las micro y pequeñas empresas son fuentes de generación de empleo, no solo para el propio empresario sino también para terceras personas que se vinculan a ellas; lo que considera importante no solo para el crecimiento de países en vías de desarrollo sino también en países como Estados Unidos o Japón en los que se sabe que el 80% de su PBI proviene de las microempresas. Asimismo, expresa que el desarrollo económico de cualquier país está relacionado directamente con el crecimiento económico del PBI; por ello considera importante luchar con la informalidad, ya que esta acarrea en un mediano o largo plazo a la exclusión económica, y a la inestabilidad social.

Tello también manifestó que la informalidad conlleva a la pobreza y desigualdad, específicamente sobre el ingreso familiar, ya que los que se encuentran trabajando en una

empresa informal perciben menor salario frente a los que trabajan en el sector formal, generando de este mismo modo desigualdad entre los trabajadores. Además, los trabajadores de las microempresas informales carecen de acceso a las diferentes formas de protección social como el seguro de salud o de jubilación; causando perjuicio en el desarrollo humano o social.

Ponce & Zevallos (2015) indicaron que las micro y pequeñas empresas son unidades económicas variadas, ello concerniente al tamaño, tipo de producto, ubicación geográfica entre otras características, además expresan que las micros y pequeñas empresas han ido creciendo en importancia, con respecto a los niveles de contribución en el Producto Bruto Interno (PBI) de cada país, en la generación de empleo, así como en la reducción de la desigualdad.

Acorde con el análisis que realizan estos autores en torno a la importante relación que existe entre el desarrollo de un país y la formalización de las micro y pequeñas empresas se resalta la importancia de este trabajo de investigación con el cual se pretende que la Municipalidad Provincial de Huancayo promueva la formalización de las micro y pequeñas empresas sensibilizando y capacitando, tanto a los micro o pequeños empresarios cuanto a los servidores públicos del gobierno local de Huancayo, ya que ello conllevará a un mayor crecimiento económico local y porque no considerarlo, también a un desarrollo regional como consecuencia posterior.

De lo sustentado por diferentes autores queda claro que la informalidad es un perjuicio en la economía, por lo que revertir la situación traerá consigo un crecimiento en la economía y posteriormente el desarrollo del distrito, provincia, región o país, lo cual de manera implícita y desde

las funciones de la Municipalidad Provincial de Huancayo se intentará lograr con el trabajo de investigación.

### **Estudios sobre la informalidad en otros países**

Domínguez y otros (2011) realizaron un estudio en Colombia, concluyendo que este país avanzó en cuanto a la formalización empresarial, en la estructuración de un conjunto de incentivos orientados a reducir las barreras a la formalización a través de la reducción de costos en los trámites de formalización.

Además en este estudio se rescató lecciones importantes para revertir la informalidad como son manejar una adecuada información, mediante la difusión de requisitos y de los trámites que deben realizar un empresario para formalizarse, manejando un lenguaje simple, claro y completo, además es importante contar con instrumentos adecuados para la supervisión de las actividades económicas, teniendo en consideración que los empresarios esperan que los esfuerzos que hacen por cumplir con sus obligaciones tenga una contraprestación por parte las instituciones receptoras o beneficiarias de los trámites, también es importante brindar programas de apoyo y acompañamiento a los empresarios dirigidos a promover el cumplimiento de normas a través de la implementación de buenas prácticas por parte de los empresarios que faciliten su inserción en mercados, ya que no tendría sentido realizar acciones que incentiven la formalización de empresas, si a la vez se descuida la atención de las empresas formales.

En este estudio además concluyeron que la formalización en una economía es indispensable para atraer inversión, mejorar la competitividad y la calidad de vida de los ciudadanos.

A pesar de lo que han venido realizando en Colombia según este estudio, también mencionaron que existe actividades por realizar como es remover trabas que dificultan la creación de las empresas, la simplificación de los trámites a través de las tecnologías es también una acción importante a implementar, al igual que acercar las instituciones a los empresarios y empresas; también es importante inventariar requisitos para realizar los trámites y hacer conocer las obligaciones de los empresarios de acuerdo a la actividad realizada, para así reducir la informalidad. Y conforme a este autor en el trabajo de investigación se planteará la simplificación de trámites para el otorgamiento de licencias de funcionamiento.

El Programa de Promoción de la Formalización en América Latina y el Caribe; Organización Internacional del Trabajo (2014) en el estudio realizado en Brasil, concluyeron que, por medio de importantes ajustes, y el esfuerzo realizado como la realización de capacitaciones de gestores estatales a nivel nacional y municipal, lograron la creación de un entorno favorable para la formalización de las pequeñas empresas.

También tomaron medidas como la instalación de un régimen especial de tributación, el cual fue una de las principales medidas que sirvió para el combatir la informalidad, además de la implementación de un conjunto de políticas de fomento, crédito y de entorno regulatorio, por ello se considera que para enfrentar la informalidad no solo basta una iniciativa específica, sino una articulación y la coherencia entre un conjunto de políticas.

Pero para lograr en Brasil resultados exitosos para reducir la informalidad dependió mucho de un contexto macroeconómico propicio y una mejor división de los ingresos, además de tener una articulación y coherencia

en las acciones del gobierno en términos de políticas dirigidas al funcionamiento de las micro y pequeñas empresas, esto ayudó a alcanzar los mejores resultados en términos de formalización de la economía brasileña.

Sin embargo, en este estudio también determinaron acciones que todavía quedan pendientes por hacer como el invertir en campañas informativas, también se requiere una inversión en la promoción para el uso de las nuevas tecnologías, tanto de comunicación e información por parte de los pequeños empresarios, para hacer más fácil y rápido el proceso de formalización. Además, se pretende integrar los procedimientos tanto para las pequeñas empresas como las grande en un único sistema, reduciendo sus costos, ya que se considera que el costo relativo de la carga regulatoria de una empresa de mayor tamaño desincentiva al crecimiento de las empresas.

La Organización Internacional del Trabajo (2015) realizó un estudio en países de América Latina, en el que concluyó que para reducir la informalidad en las micro y pequeñas empresas requiere un trabajo integral, considerando medidas como reducir la carga administrativa de las empresas, pero acompañado con esfuerzos continuos para mejorar la protección social y el fomento de competitividad del sector. Además, según este estudio en los países de América Latina se requiere crear y a la vez perfeccionar los incentivos para la formalización, tomando en cuenta el beneficio tanto de las empresas y de los trabajadores, considerando además una mayor capacitación de los empresarios y trabajadores sobre las normas, las obligaciones y los beneficios de ser formal.

En los países de América Latina se observó cierta concentración en realizar cambios legislativos lograr trámites más cortos y reducir los costos, para la obtención

de diferentes permisos y para lograr el registro de las empresas en diferentes instituciones administrativas. Pero sólo se ve un paso importante hacia el logro de una mayor formalización para las micro y pequeñas empresas, el cual es que cada empresa tiene que realizar los trámites sólo una vez para su constitución, además los procedimientos relacionados a la tributación y las cotizaciones sociales son mensuales, trimestrales o anuales, mostrando como experiencia que la racionalización de estos procedimientos, principalmente en países con una multiplicidad de gestores y niveles administrativos, resultaron significativamente en las tasas de formalización. Además, según las experiencias de estos países se tiene que para la informalidad es necesario encontrar un equilibrio entre los incentivos y las sanciones. En los países con grandes segmentos de microempresas informales que no generan ingresos suficientes para cubrir las necesidades del personal, sanciones mal enfocadas empeoran la desigualdad, pero esto no se considera una excusa para no fiscalizar a las micro y pequeñas empresas, sino adecuar una inspección, de acuerdo las características de estas empresas. Ya que existe una gama de metodologías para mejorar la fiscalización e incrementar el respeto por la normativa a través de una mejor información, educación y apoyo por parte de los órganos administrativos.

Varios países del estudio, se instalaron regímenes laborales especialmente para las micro y pequeñas empresas, debido a que las micro y pequeñas empresas, presentan dificultades al cumplir con los procedimientos y regulaciones generales, por presentar debilidades productivas o administrativas; por ello los regímenes planteados pretenden adecuar las regulaciones y los

procedimientos a características y modos de operar de las micro y pequeñas empresas y así lograr un mayor cumplimiento, además con estos regímenes se busca promover la formalización de las micro y pequeñas empresas.

El diseño de regímenes requiere mucho cuidado, ya que podría lograrse un resultado inverso a la mejora de la formalización y calidad del trabajo en las empresas de menor tamaño, agravándose los problemas. Para ello existen muchos tipos de regímenes especiales que bajan la carga administrativa de las micro y pequeñas empresas sin tener un impacto negativo sobre los derechos de los trabajadores.

La experiencia muestra que hay diferentes maneras de simplificar las obligaciones laborales y administrativas de las pequeñas empresas, sin que esta simplificación afecte negativamente la calidad del empleo en estas entidades. Por ello en muchos países del estudio se estableció una tasa de impuestos a la ganancia diferenciada para las empresas de menor tamaño; también, hubo avances en algunos países en reducir la complejidad del sistema impositivo y en reducir la multiplicidad de tributos. Sin embargo, existe un desafío para diseñar un sistema para los diferentes segmentos de empresas. Sin embargo, se tiene dificultades en los países que implementaron los regímenes especiales para las empresas de menor tamaño tanto en el ámbito fiscal, laboral y administrativo, ya que la existencia de regímenes favorables en los distintos ámbitos puede generar una situación en donde las empresas no prefieran crecer, ya sea en realidad o en papel. Por ello esta problemática apunta a la necesidad de solución de un problema integral y una coordinación entre

instituciones, para asegurar que las políticas se mantengan en un equilibrio, incentivando la formalización de las micros y pequeñas empresas sin desincentivar su crecimiento.

Además, las experiencias en los países de América Latina son importantes para demostrar que cualquier cambio legislativo debe ir acompañado con esfuerzos de difusión y capacitación, siendo necesario la capacitación de los funcionarios de las instituciones que interactúan con los empresarios, para que puedan transmitir la información correcta, ofreciendo un servicio eficiente, procesando los trámites de acuerdo con la normativa. La capacitación es importante, especialmente para los funcionarios municipales, además se requiere ampliar los programas de capacitación y difusión para los empresarios y trabajadores de las micro y pequeñas empresas, ya sea mediante actividades presenciales, información por escrito o digital. Una última experiencia en los países de América Latina es el resultado o impacto que causa la existencia y el rol de las asociaciones empresariales y sindicatos, en favor de la formalización.

Las experiencias en otros países han demostrado que no solo la simplificación administrativa ayudó a reducir la informalidad, sino también el generar un contexto adecuado, a través de capacitaciones, difusiones y sensibilización a los empresarios; además de lograr un equilibrio entre los incentivos de formalizarse y las sanciones de no hacerlo; por ello este trabajo de investigación pretende promocionar la formalización a través de la generación de productos para la sensibilización y fiscalización de los micro y pequeños empresarios del distrito de Huancayo.



c. Modernización del estado y marco normativo actual.

De acuerdo con Reyes (2009) en los años sesenta, se formuló e implementó las teorías del desarrollo, que se vieron estimuladas por los movimientos independentistas del Tercer Mundo, especialmente en África. Y señaló que desde esa época y siguiendo un avance cronológico se concibieron: las teorías de la modernización, la de dependencia, para luego entrar hacia los años setenta con la teoría de los sistemas mundiales y últimamente con los postulados que caracterizan a la corriente de la globalización.

Para Saboya (2006) el término moderno expresa la propiedad de una persona, de un objeto, de una acción o de una sociedad que consiste en ser actual, en estar a la moda o ser contemporáneo a una época determinada, a la que llama “modernidad”. Una etapa de tránsito hacia la modernidad desde una etapa previa a ella.

A decir de Saboya los historiadores ubican los orígenes del mundo moderno a fines del renacimiento, cuando la visión y la ética laicas reemplazaron el enfoque religioso europeo del misterio y la fe ciega por la ciencia y la racionalidad. Para este autor la identidad de un mundo moderno incluye una modernidad económica definida por una forma de producción y de relaciones capitalistas, una modernidad cultural, de un pensamiento laico comienzo de las ciencias y opuesto a otras formas de conocimiento tradicional dogmático y una modernidad política, con el nacimiento de los Estados Nacionales como organizaciones políticas autónomas.

La modernidad rediseñó al individuo, pues lo revistió de capacidad y autonomía en la toma de decisiones, conduciéndolo a la ambición del progreso social e incidió en las nuevas relaciones entre el Estado y el individuo configurándose los elementos para la existencia de la democracia.

Bula (1994), señaló que “La modernización (...) se manifestó como el proceso que lleva las sociedades tradicionales hacia la modernidad y que se refleja en una serie de cambios generales, [como la]: urbanización, industrialización, secularización, racionalidad, diferenciación social, aumento del alfabetismo, extensión de los medios de comunicación, mayor control del entorno natural y social, crecimiento económico, una más compleja división del trabajo, un desarrollo político expresado en mayor movilización social y mayor participación política.

De acuerdo con Bidet, (en Bula, 1994) basado en los trabajos de Habermas y Rawls, concluye que, con la generalización de la producción mercantil, condición necesaria para el desarrollo del capitalismo y a la vez su producto, se introduce un nuevo elemento en la vida humana: el contrato social, este contrato es la expresión de una especie de contractualidad central, de una entidad superior (el Estado) que da respetabilidad a los contratos interindividuales.

Generándose una contradicción de base, pues la contractualidad central -Estatal, impone límites a los contratos establecidos entre los individuos contraponiendo dos esferas de la vida humana, en la medida en que el contrato social pertenece a la esfera política y el contrato

interindividual a la esfera económica, esta contradicción es lo que Bidet llama la antinomia de la contractualidad y en base a ella Bidet postula su "matriz de la modernidad". Esta matriz está definida por tres categorías determinantes: interindividualidad, centralidad y asociatividad.

La primera se expresa en el funcionamiento del mercado, donde los individuos realizan intercambios y establecen relaciones interindividuales que pueden conducir a la dominación a causa de la inequidad entre los agentes. La segunda supone un poder central que garantice la realización de dichos intercambios, es decir, que dé orden y seguridad. Estas son cuestiones del Estado que introducen racionalidad al sistema social, de modo que su control se convierte en objeto de competencia. La tercera categoría es el desarrollo de formas asociativas de la sociedad civil, el cual reposa en las relaciones de clase de las sociedades modernas. Estas formas asociativas no caracterizan las relaciones sociales de ninguna sociedad particular, pero constituyen los medios a través de los cuales una clase particular ejerce el poder sobre el Estado y, en consecuencia, tienen un carácter de exclusividad (algunos individuos se asocian contra otros)." Evidenciándose la ineludible intervención del Estado como regulador de algunas de las relaciones del mercado.

La modernización entonces es un concepto que implica un proceso de cambio, una etapa de tránsito evolutivo de un momento histórico – con todo lo que ello comprende: lo social, económico, político, cultural - a otro que se da desde la construcción del Estado-Nación, se considera para la presente investigación como un estado de transición permanente, que se da en todos los tiempos, de tal forma que cada época de la historia puede ser

considerada como moderna en relación a las épocas precedentes desde la economía clásica, hasta los postulados actuales.

### **3.1.2. Modernización del estado y gestión pública.**

#### **A. Modernización en el Perú.**

Fleury (Citado por Mesa, 2014) explicó los inicios de la concepción de la reforma del Estado en América Latina:

“A partir de los años 1980, y la crisis política de los gobiernos autoritarios en países en desarrollo con sus economías amenazadas por el endeudamiento externo y por los procesos inflacionarios, sumadas al desmantelamiento de los estados socialistas, el mundo pasó a convivir con la noción de que el Estado estaba en crisis, y por lo tanto, era necesario reformarlo. La reforma del Estado debería reducirle el tamaño, tornarlo más ágil, flexible y eficiente, además de más responsable delante de la sociedad”

En el Perú la reforma del Estado se realiza desde el año de 1990 con el gobierno de Alberto Fujimori, reforma que ocurre después de la crisis inflacionaria del Gobierno de Alan García, la reforma que se realiza es principalmente económica, como la ampliación de la participación del sector privado reduciendo así el tamaño del Estado en cuanto a la producción de bienes y prestación de servicios; además se crea las entidades reguladoras para supervisar áreas privatizadas, también se realiza la centralización del poder Ejecutivo concentrando así el gasto público.

Mayolo (2012) explicó que durante los años 90 se llevó a cabo dos ciclos de estrategias la primera enfocada a reformas para reducir el tamaño del Estado y lograr la eficiencia del Estado en ciertas áreas; el segundo ciclo de reforma está enfocada a

reorganizar de manera integral la administración pública. Sin embargo, a pesar de los intentos de reforma en el país el Mayolo manifestó que la modernización de la gestión pública no llegó a implementarse debido a que la estrategia de reducir el Estado nunca fue un tema importante en la agenda del gobierno, además porque estas reformas generaron que la población se oponga por los despidos masivos que hubo y porque no existía una jerarquía clara entre los impulsores de la reforma generando un conflicto entre los ministerios.

En el gobierno de Alejandro Toledo se retoma la necesidad de mejorar la gestión pública, considerado como estrategia la creación de la Ley de Modernización de la gestión pública y avances sobre transparencia. En el gobierno de Alan García priorizaron la simplificación de trámites, promovieron el silencio administrativo positivo, la nueva ley de licencias municipales y los módulos de atención al ciudadano, posteriormente se propuso cambios del funcionamiento del estado a través de los sistemas administrativos, y por último se propuso la reforma de la estructura a través de la Ley Orgánica del Poder ejecutivo (LOPE).

Sin embargo, a pesar de lo expuesto por el congreso aún en la actualidad sigue existiendo problemas, ya no de crisis económica porque el país cuenta con un crecimiento económico constante, pero si existe problemas de ineficiencia e ineficacia.

**B. La nueva gestión pública.**

No todos entienden lo mismo por Nueva Gestión Pública (NGP), Cejudo (2013) expresó en relación a esta que implicó una revaloración del mercado y de los instrumentos de gestión privada para atender y superar la crisis y dificultades que afrontaban los Estados en la década de los ochentas; surgió en

un entorno de ideas económicas y políticas favorables al mercado y recelosas del Estado, además de dicho entorno favorable habían también razones internas: *“burocracias con estructuras escleróticas, funcionarios desapegados de las preocupaciones cotidianas de la gente, reglas excesivas y procesos lentos e ineficaces, que derivaban en una evidente insatisfacción ciudadana con el desempeño de sus gobiernos”*.

Schröder (2016) en la publicación Nueva Gestión Pública: Aportes para el buen gobierno; concluyó que algunos la entienden como un sistema descentralizado que aplica instrumentos de gestión y otros conciben a la NGP como la privatización en gran medida de las actividades gubernamentales; manifestando luego de manera más condensada que la Nueva Gestión Pública tiene como características principales: estar enfocado a la efectividad, eficiencia y calidad; además de procurar un trato igualitario entre los prestadores de servicios particulares como públicos, enfocándose en la innovación; generando de tal forma cambios en la administración pública, si bien no como una empresa que se orienta al lucro y al logro de otros intereses privados; empero variando hacia una gestión con una visión empresarial, es decir, brindando un mejor servicio, apuntando al logro de resultados que repercuten en el bien común.

Schröder expuso que la NGP no cuenta en realidad con una teoría propia, por lo que los métodos y conocimientos que de ella se tienen se han tomado de las experiencias adquiridas por Estados que optaron por dar este giro en sus inicios con el fin de hacer más eficientes y efectivas las acciones estatales frente a las carencias o falta de recursos financieros; además indicó que no existe un manual que garantice el éxito para introducir la NGP en la administración pública.

Sin embargo, el autor se ocupó de varios instrumentos de la NGP, de los cuales solo se abordará en el presente acápite aquellos instrumentos que tengan mayor relación con los productos que se plantean, como son:

El instrumento contractual, entendido como la dirección de la administración en base a objetivos previamente establecidos entre la dirección política y los prestadores del servicio, concepto que aplicado a la entidad objeto de esta investigación – la administración pública local de Huancayo, el concejo municipal sería la dirección política y los prestadores de servicio serían los funcionarios responsables de cada área y profesionales a cargo de la parte operativa, por lo que respecto de ellos se deben comunicar de forma muy clara las políticas que orientan su accionar y entre ellos se deben establecer acuerdos y coordinación para la adecuada prestación de los servicios, ejecución de presupuestos y ejecución de las demás acciones que requiere el campo de acción.

El cálculo de costos de la prestación de servicios, considerando que este instrumento permitiría evaluar la eficiencia de sector estatal. El personal es otro factor clave para el proceso de modernización de la administración pública por ello se considera que se debe aprovechar el potencial de este recurso por ello si existe deficiencias en este recurso debería ser mejorado.

Estos factores o instrumentos de la NGP están enfocados a brindar un servicio de calidad orientado hacia los ciudadanos, ello debido a las nuevas necesidades de atención a la población; como lo explicaron los autores Fernández Santos, Fernández Fernández, & Rodríguez Pérez (2008), que la NGP es una respuesta de la Administración Pública al entorno socioeconómico originando un cambio de orientación y cultura

dentro de una entidad, todo ello orientado a brindar un mejor servicio al ciudadano, reduciendo costos, tiempo, y mejorando la calidad del servicio.

Además, los autores consideraron que los fundamentos de la NGP no son un modelo universal, puesto que cada país tiene un entorno diferente, sin embargo, se ha encontrado convergencias sobre la NGP como es la transparencia, y la flexibilidad en la gestión pública.

Son características de este modelo de gestión: El cuestionamiento de la organización de jerarquía piramidal, la propuesta de descentralización a través de diferentes niveles de gobierno, la simplificación administrativa en cuanto a los procesos y la desregulación de procedimientos orientado a mejorar la obtención de los resultados esperados por la ciudadanía; asimismo, el cambio de paradigma en cuanto a la calidad del servicio que ofrece y con ello la implementación de evaluaciones tanto al producto como al personal que brinda el servicio y que compone el aparato estatal, acotándose que un aspecto sumamente característico es la incorporación en la gestión pública de funciones de promoción activa en la introducción de la competencia y del mercado en la provisión de servicios públicos siendo notorios en este extremo la aparición de empresas tercerizadoras, concesionarias, asociaciones público-privadas, y demás.

Morales, Barrera, Rodríguez, Romero, & Távora ( 2014) al igual que los autores citados anteriormente sustentaron que la innovación está dada por el desarrollo evolutivo que se aplicó a la administración pública de las prácticas y métodos administrativos de la empresa privada orientado a una importante reforma y modernización del Estado, significando ello cambiar la organización burocrática estática, la estructura



jerarquizada, la toma de decisiones centralizadas y politizadas, que se reflejaba en la insatisfacción de la población; problema que conllevó a la necesidad de contar con una NGP, consistente en implementar métodos y/o modelos de la administración privada para atender de manera eficiente, flexible y transparente las necesidades o problemas de la población.

La implementación de la NGP a inicios de este siglo dio lugar en Perú a la descentralización, debido a ello el gobierno central transfiere parte de sus funciones a los gobiernos regionales y locales combatiendo la duplicidad de funciones y atacar con ello la ineficiencia del Estado en la atención pronta de muchas de las demandas sociales, en este marco Gonzales en el año 2010 (Citado por Morales, Barrera, Rodríguez, Romero, & Távora) menciona que:

*La creatividad de la gestión municipal por intermedio de sus funcionarios para establecer nuevos procedimientos y/o actividades con la finalidad de brindarle una mejor calidad de vida al ciudadano (salud, educación e infraestructura), siendo esta desarrollada en conjunto (ciudadano, gobierno local, organismos no gubernamentales, voluntariado, entre otros).*

También Cabrero y Carrera (Citado por Morales, Barrera, Rodríguez, Romero, & Távora) definieron como la innovación como:

*...la capacidad de un espacio local —visto como un grupo de actores gubernamentales y/o no gubernamentales— para organizar de manera diferente los recursos con que dispone, o desarrolla nuevas tareas, o modificar las estrategias de acción local, todo ello con el fin de atender de mejor manera los problemas públicos que enfrenta dicho espacio local. Es decir, lograr mejores resultados de*

*los que se obtenían anteriormente, ya sea por el uso más eficiente de recursos escasos, o por una mayor eficiencia en los logros alcanzados, y con mayores niveles de legitimidad en la acción pública que emprenden conjuntamente Gobierno y ciudadanía.*

Con lo descrito se concluye que, la NGP surgió ante el cambio socioeconómico que atrajo la post guerra y como respuesta ante la dificultad de un Estado que había crecido mucho y no se hallaba en condiciones de sostenerse y de atender los requerimientos de su población debido al esquema del Estado de bienestar que sobrecargó sus funciones dicho escenario plantea la necesidad de innovar, considerando cambios en las estructuras y modos de obrar para prestar un mejor servicio a la población con las limitaciones existentes; en este sentido el trabajo de investigación busca proponer una iniciativa como establecer funciones, crear o mejorar procesos que duren menos tiempo y a menor costo, todo con la finalidad de brindar un mejor servicio para los micro y pequeños empresarios y así mejorar el accionar de la Municipalidad Provincial de Huancayo en cuanto a la promoción de la formalización de las micro y pequeñas empresas.

Además, conforme lo manifestado por los diversos autores la NGP es resultado de experiencias exitosas en realidades diferentes por lo que no existe una metodología única para su implementación, por lo que las propuestas planteadas en este trabajo de investigación que están dirigidas a brindar un buen servicio en la municipalidad, y que atienden una necesidad concreta de la población beneficiaria, y una problemática como es la informalidad; podría ser replicada en otras instituciones.

C. Marco normativo.

Los siete productos propuestos se elaboran teniendo en consideración las leyes y normas vigentes en el territorio peruano, es importante señalar que el marco normativo a su vez se sustenta en conocimientos y métodos de reciente desarrollo en cuanto a la gestión pública se refiere. Desde fines del siglo pasado se han venido realizando cambios progresivos en nuestro país en cuanto a la asunción de las nuevas corrientes de gestión que han irrumpido favorablemente en la tradicional forma de administrar y gestionar el asunto público – burocrático, esta corriente viene aplicándose con décadas de anticipación en otras realidades, nos referimos a la denominada “Nueva Gestión pública” – NGP, la misma que concatenada con los diferentes lineamientos desarrollados en torno a la teoría de la modernización del Estado brinda un soporte importante a la presente investigación y sus productos.

a) Constitución Política del Perú de 1993.

Teniendo como premisa el artículo 58° y 59° de la Constitución peruana de 1993 - vigente, que regula el régimen económico de nuestro país:

*Artículo 58°.- La iniciativa privada es libre. Se ejerce en una economía social de mercado. Bajo este régimen, el Estado orienta el desarrollo del país, y actúa principalmente en las áreas de promoción de empleo, salud, educación, seguridad, servicios públicos e infraestructura.*

*Artículo 59°.- El Estado estimula la creación de riqueza y garantiza la libertad de trabajo y la libertad de empresa, comercio e industria. El ejercicio de estas libertades no debe ser lesivo a la moral, ni a la salud, ni a la seguridad pública. El Estado brinda oportunidades de superación a los sectores que sufren cualquier desigualdad; en tal sentido, promueve las pequeñas empresas en todas sus modalidades.*

Amerita tener un contexto claro de lo que implica que nuestro país haya optado por este régimen económico ya que significa el punto de partida desde el cual el gobierno desarrolla las diferentes políticas públicas orientadas a la modernización del Estado y la elaboración de las normas que desarrollan y orientan el logro de los objetivos políticos.

Rivadeneira (2009) expresó que “la Teoría de la Economía Social de Mercado reconoce como imprescindibles para su correcta implementación, la existencia de controles y limitaciones para el desenvolvimiento de las actividades económicas. Los excesos deben ser controlados mediante instrumentos legales, las desigualdades deben ser corregidas (principalmente en el caso de los recursos necesarios para la reproducción de la vida), para generar esquemas que en su conjunto orienten el bienestar de la sociedad mediante la combinación de crecimiento económico y mayor justicia social.”

Indicó, asimismo, “Lo mencionado anteriormente no puede generar eficiencia y permitir enfoques de largo plazo sin la existencia de una democracia participativa. Son los grupos de empresarios, sindicalistas, trabajadores, inversionistas, jóvenes, mujeres, profesionales, entre muchos otros que conforman los complejos tejidos sociales, los llamados a participar en espacios de deliberación pública y libre, para orientar las decisiones hacia grandes consensos sociales que produzcan efectos positivos sobre la economía. Los pactos sociales han sido elementos importantes en esta Teoría y han permitido diseñar marcos económicos dirigidos hacia el bienestar colectivo”.

- b) Legislación sobre modernización del estado.  
Morales, Barrera, Rodríguez, Romero, & Távora manifestaron que la modernización del Estado fue tendencia en el año de 1990, ello debido a los avances tecnológico, la globalización, la competitividad del país y la orientación de brindar un servicio de calidad.

Pasco (2015) consideró que la modernización del Estado en el Perú estuvo basada en un esfuerzo por estabilizar la economía y disminuir el gasto público en el país; comenzando este proceso con la Ley N° 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado del año 2002; y posteriormente con la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo (LOPE) norma que regula los sistemas administrativos. Además, en el año 2011 se diseñó la Estrategia para la Modernización de la Gestión Pública 2012-2016, considerando como estrategia una mayor innovación, articulación y coordinación entre actores, enfocados en mejorar la prestación de servicios para los ciudadanos.

En el año 2012, se elaboró la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública (PNMGP) y en el año 2013 se aprobó; considerándolo, así como un instrumento de modernización de la gestión pública en el país.

- c) Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021.

La Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública fue aprobado el año 2013 con el Decreto Supremo N°004-2013-PCM. La Secretaria General de la Presidencia de Consejo de Ministros (PCM), es el ente rector del Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública, encargado de la elaboración de la Política

Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021, el cual es un instrumento de gestión que orienta la modernización, estableciendo la visión, principios y lineamientos para lograr la eficiencia y eficacia del Estado orientado a servir al ciudadano.

En este instrumento de gestión pública explica sobre las principales deficiencias en la prestación del servicio público, teniendo así como problema la ausencia de un sistema eficiente en cuanto al sistema de planeamiento y de presupuesto público; otros problemas identificados son la insuficiente infraestructura, equipamiento y logística; inadecuada gestión de recursos humanos, débil articulación intergubernamental; deficiente estructura de organización y funciones, inadecuados procesos de producción de bienes y servicios, limitada evaluación, seguimiento y monitoreo de los procesos y productos; y carencia de gestión del conocimiento y de la información.

Este instrumento determina que el Estado Moderno es un estado orientado al ciudadano, eficiente, descentralizado, inclusivo y transparente. Considera cinco pilares los cuales de acuerdo al texto de la norma son i) Políticas públicas nacionales y planeamiento ii) Presupuesto para resultados iii) Gestión por procesos y organización institucional iv) Servicio civil meritocrático y v) Seguimiento, monitoreo, evaluación y gestión del conocimiento. Ejes apoyados en tres ejes transversales como es el gobierno abierto, gobierno electrónico y gobierno institucional.

La modernización del Estado implica un cambio de cultura de gestión pública remplazando la formalidad de los procesos y el control de los insumos y procedimientos, por

una gestión pública que priorice la entrega de bienes y servicios de calidad dando oportunidades de desarrollo a la población o ciudadanía.

El trabajo de investigación ayudará a lograr la modernización del Estado a nivel local ya que el objetivo de este trabajo es mejorar el accionar de la Municipalidad Provincial de Huancayo para la promoción de la formalización de las micro y pequeñas empresas, para ello se pretende mejorar los procesos de otorgamiento de licencias de funcionamiento reduciendo el tiempo y costo, así mismo se pretende mejorar el proceso de fiscalización; para lograr no solo multar sino o recaudar impuestos sino lograr un desarrollo de las micro empresas; además se pretende plantear una nueva estructura de organización de la Gerencia de promoción Económica y Turismo y de las Áreas involucradas en la promoción de la formalización, así como también establecer funciones claras de cada área; en este contexto también se considera el planteamiento del Manual de Perfil de Puestos de personal y la capacitación a ello. Todo ello se planteará dentro del marco de la Modernización del Estado.

- d) Marco normativo sobre simplificación administrativa.
- **La Ley N° 29158 (2007)**, Ley Orgánica del Poder Ejecutivo-LOPE conforme al artículo II, establece principios de servicio al ciudadano, como la eficacia, eficiencia, sostenibilidad ambiental, predictibilidad, continuidad, rendición de cuentas, prevención, celeridad, y el principio de simplicidad, por lo que toda entidad pública debería eliminar los requisitos o procedimientos innecesario, considerando

procedimientos racionales para lograr cumplir sus objetivos.

- **La Ley N° 27444 (2001)**, Ley del procedimiento Administrativo General mediante su artículo 39° establece consideraciones para estructurar el procedimiento, en el cual específicamente establece en el numeral 39.1: *“Solamente serán incluidos como requisitos exigidos para la realización de cada procedimiento administrativo aquellos que razonablemente sean indispensables para obtener el pronunciamiento correspondiente, atendiendo además a sus costos y beneficios”*.

Política Nacional de Simplificación Administrativa aprobado por el Decreto Supremo N° 025-2010-PCM (2010) que establece cinco pilares fundamentales para el logro de cambios trascendentes y sostenibles en cuanto a la simplificación administrativa los cuales son:

1. Metodología e instrumentos que ayuden el proceso de simplificación.
2. Uso intensivo de tecnología de información y comunicación.
3. Recursos humanos idóneos.
4. Marco normativo con mecanismos de incentivos y desincentivos.
5. Liderazgo en todas las entidades públicas.

Basado en los cinco pilares se considera el planteamiento de seis objetivos y 23 estrategias. Dentro de las cuales se enmarcan el objetivo específico del trabajo de investigación a través de la propuesta de elaboración de la mejora del proceso de otorgamiento de licencias de funcionamiento y fiscalización.



Plan Nacional de Simplificación Administrativa, aprobado con Resolución Ministerial N° 048-2013-PCM (2013) en cuyo plan se plantea cuatro objetivos estratégicos:

- a. Promover la implementación de los procesos de simplificación administrativa orientada a generar resultados e impactos positivos para todos los ciudadanos.
- b. Promover la incorporación progresiva de las tecnologías de la información y de la comunicación como una estrategia para brindar servicios y trámites de calidad a los ciudadanos y empresas.
- c. Desarrollar un Modelo de Atención al Ciudadano y promover su implementación.
- d. Fortalecimiento del proceso de simplificación administrativa.

De los objetivos el trabajo de investigación está orientado a contribuir con el primer objetivo, con la estrategia de desarrollar e implementar metodologías y mecanismos de simplificación administrativa que contribuyan a la optimización de los procedimientos.

- **Ley N° 28996 (2007)**, Ley de eliminación de sobrecostos, trabas y restricciones a la inversión privada, en el cual se considera como barreras burocráticas actos y disposiciones que establecen exigencias, requisitos, prohibiciones y/o cobros para la realización de actividades económicas que afectan los principios y normas de simplificación, que limiten la actividad empresarial.
- **Decreto Supremo N° 064-2010-PCM (2010)**, Decreto que aprueba la metodología de

determinación de costos de los procedimientos administrativos y servicios prestados en exclusividad, metodología que tiene por objetivo promover una adecuada determinación de costos de los procedimientos administrativos y servicios para lo cual se estableces pasos previos y procesos para la determinación de costos.

Entre los pasos previos están la determinación de los objetos de costos, la realización del mapeo de actividades, recopilación de información del consumo en cantidad de los elementos de costo y del costo unitario. En cuanto a los procesos para la determinación de costos, esta metodología plantea tres pasos, cálculo del costo directos identificable, luego el cálculo del costo directo no identificable y finalmente el cálculo de costo unitario del procedimiento administrativo.

Esta metodología servirá para orientar el trabajo a realizar en cuanto al proceso de otorgamiento de licencias de funcionamiento.

- **Decreto Supremo N°007-2011-PCM (2011)**, Decreto que aprueba la Metodología de Simplificación Administrativa y tiene como finalidad mejorar los procedimientos administrativos y servicios exclusivos prestados por las entidades públicas contenidos en el TUPA, y también a todos los procesos que desarrolla la entidad, como es el traslado de informes internos entre áreas; brindando pautas a las entidades públicas para poder eliminar y simplificar procedimientos con un enfoque integral en el cual se aborde temas de procesos, costos, infraestructura y equipamiento, de este modo facilitando la eficiencia y

eficacia de las entidades públicas para una buena relación entre el Estado- sociedad.

En esta metodología se plantea seis etapas para lograr la simplificación administrativa:

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

La etapa preparatoria consiste en identificar el equipo de trabajo y conformarlo, posteriormente capacitarlos. El Equipo de trabajo será el encargado de identificar y priorizar los trámites a simplificar para luego identificar los actores que se encuentran involucrados en la realización del proceso y finalmente elaborar el plan de trabajo del proceso de simplificación.

La segunda del diagnóstico consiste en caracterizar el procedimiento administrativo e identificar las herramientas a utilizar, en esta etapa también se realiza un diagnóstico legal para ver si es posible dentro del marco normativo realizar dichas acciones, también se debe realizar un diagnóstico de equipamiento e infraestructura; posteriormente se realiza el diagnóstico de costos, mapeo de capacidades de los recursos humanos y finalmente se presenta los resultados al comité de simplificación de procesos.

La tercera etapa de rediseño, se analiza el procedimiento, se rediseña el procedimiento, se modifica o elabora el marco normativo que regule el procedimiento rediseñado, también se plantea

propuestas para acondicionar la infraestructura, equipamiento, se plantea la propuesta para el costo del procedimiento, así como para el fortalecimiento de capacidades, se presenta al comité y se elabora finalmente la propuesta final de la simplificación administrativa.

En la etapa de implementación, se capacitará y sensibilizará a las áreas involucradas, se aprueba el marco normativo del proceso rediseñado, se adecua los ambientes y se difunde finalmente la reforma emprendida.

La quinta etapa de seguimiento y evaluación es considerada como herramientas interdependientes, considerando la primera herramienta durante todo el proceso, para verificar constantemente las actividades realizadas y el logro de objetivos; y la segunda herramienta que es la evaluación podría darse en una etapa ex ante, ex post o una evaluación intermedia.

Esta metodología propuesta por la Presidencia de Consejo de Ministros se utilizó como referencia para la elaboración de los productos de simplificación para el proceso de otorgamiento de licencias de funcionamiento y para el proceso de fiscalización; basándose solo en la utilización de etapas principalmente de diagnóstico y rediseño, ya que a la fecha los productos no se han implementado.

Por toda la normativa existente y listada se puede manifestar que nuevamente el problema en cuanto a la simplificación administrativa de procesos, requisitos y costos no es la normatividad ya que existe un listado largo de normas que avalan la simplificación a favor de brindar un buen servicio al

ciudadano y porque no a favor de promocionar la formalización, que es lo que se busca lograr y es objetivo del trabajo de investigación.

e) Marco normativo sobre licencias de funcionamiento.

La Constitución Política del Perú del 1993, otorga derechos a los empresarios garantizando su actuar frente al Estado, sin embargo, la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional-USAID (2012), mencionó que estos derechos son limitados por el mismo Estado, ello con la finalidad de reducir externalidades negativas como la asimetría de la información o el uso de bienes públicos. Estas limitaciones por parte del Estado implican prohibiciones y cumplimiento de obligaciones con respecto a normas específicas; y para ello el Estado mediante leyes autoriza a una entidad pública a administrar, conducir, aplicar y fiscalizar una determinada actividad - otorgamiento de licencias de funcionamiento - de manera previa o posterior.

Las leyes que respaldan el actuar de la Municipalidad provincial de Huancayo para el otorgamiento de licencias de funcionamiento son las siguientes:

- La Ley Orgánica de Municipalidades (LOM), otorga a los gobiernos locales la función de evaluar y otorgar las Licencias de Funcionamiento a empresas y comercios en su jurisdicción, así como fiscalizar los negocios y aplicar las sanciones que haya lugar; estando facultada asimismo a flexibilizar y simplificar los procedimientos de licencias y permisos vinculados a la promoción del desarrollo económico local.
- Ley N° 28015, Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa, y su reglamento. En

dicha Ley se establece instrumentos de formalización para el desarrollo y la competitividad, concernientes a la simplificación de trámites y de las licencias y permisos municipales, las cuales afectan a cualquier toma de decisiones municipales para la promoción de la formalización.

- Ley N° 30056, Ley que modifica diversas leyes para facilitar la inversión, impulsar el desarrollo productivo y el crecimiento empresarial, dicha Ley considera la eliminación de barreras burocráticas a la actividad empresarial, medidas para la simplificación en la administración, simplificación de autorizaciones municipales para propiciar la inversión en materia de servicios públicos y obras públicas de infraestructura, entre otras medidas que afecta las decisiones que pueda tomar la municipalidad.
- El TUO de la Ley N° 28976, Ley Marco de Licencia de Funcionamiento, Decreto Supremo N° 046-2017-PCM, que establece un ordenamiento jurídico común para que las municipalidades faciliten la formalización de las empresas que están operando, y/o faciliten, la obtención de una Licencia de Funcionamiento.

En cuanto a lo normativo en el país se ha logrado avances considerables, sin embargo, la implementación de estas normas es el verdadero problema encontrado, con respecto a la exigencia de requisitos, proceso y tasas cobradas al momento del otorgar una licencia de funcionamiento.

La problemática de la informalidad no solo es un problema de normatividad, sino es un problema mayor identificado ya que los motivos para la no formalización no solo dependen de los requisitos, o

del costo para la obtención de una licencia sino también de los otros costos que incurre el empresario al pertenecer a la formalidad, costos como impuestos. Sin embargo, se sabe que al reducir los costos y tiempo se otorga mejores condiciones para que el empresario decida formalizarse, y es ello lo que se busca con el trabajo de investigación.

f) Marco normativo sobre reglamento de organización y funciones (ROF)

Decreto Supremo N° 054-2018-PCM (2018), Decreto Supremo que aprueba los Lineamientos de Organización del Estado y deroga el DECRETO SUPREMO N° 043 - 2006-PCM; el cual aprueba Lineamientos para la elaboración y aprobación del Reglamento de Organización y Funciones - ROF por parte de las entidades de la Administración Pública. Estos lineamientos tienen por objetivo regular principios, criterios y reglas para el diseñar, estructurar, organizar el funcionamiento de las entidades públicas, basado en los principios de servicio a la ciudadanía, eficacia, eficiencia, especialidad, jerarquía y legalidad.

g) Marco normativo para la elaboración del manual de perfil de puestos (MPP) en una entidad pública.

Mediante la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil, se aprobó el régimen del Servicio Civil, cuyo objetivo es que las entidades del Estado alcancen niveles de eficacia y eficiencia, enfocados a la prestación de servicios de calidad a la ciudadanía. El Reglamento General de esta Ley, aprobado con Decreto Supremo N° 040-2014-PCM, mediante el artículo 134° determina que cada institución pública debe aprobar sus respectivo Manual de Perfil de

Puestos (MPP), en el que se detalla de manera estructurada todos los perfiles de puestos de la entidad, conforme a la metodología que establezca la Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR.

Con la Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 052-2016-SERVIR-PE (2016), se aprobó la Directiva N° 001-2016-SERVIR/GDSRH “*Normas para la Gestión del Proceso de Diseño de Puestos y Formulación del Manual de Perfiles de Puestos - MPP*”, cuyo objetivo es establecer normas y procedimientos sobre el proceso de Diseño de Puestos del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos, comprendiendo así en esta directiva lineamientos para elaborar, aprobar y modificar el Manual de Perfiles de Puestos para regímenes laborales diferentes al régimen de la Ley Servir. Con esta Resolución que aprueba el MPP, el Manual de Organización y Funciones (MOF) y el Clasificador de Cargos de una entidad ya quedan sin efecto.

En el Capítulo III de la Resolución de Presidencia Ejecutiva, establece el diseño de perfiles de puestos en regímenes distintos al de la Ley Servir, teniendo en consideración esto para aquellas entidades que aún no cuentan con resolución de inicio de implementación al nuevo régimen o para aquellas entidades que cuentan con resolución de inicio de implementación, pero no cuentan con resolución de culminación de implementación, como es el caso de la Municipalidad Provincial de Huancayo. La directiva cuenta con disposiciones claras para gestionar el diseño perfiles de puestos, por lo cual anexa dos guías metodológicas. El primer anexo es la guía metodológica para diseñar los perfiles de puestos para entidades



públicas que corresponden a regímenes diferentes a la Ley Servir, siendo aplicable para aquellas entidades públicas que convoquen a concursos CAS y/o considere reemplazos en los regímenes laborales del Decreto Legislativo N° 276 y 728. El segundo anexo contiene la guía metodológica para la elaboración del MPP para el régimen de la Ley Servir.

En el trabajo de investigación se plantea como propuesta de solución al problema identificado, la elaboración del Manual de Perfil de Puestos pero sólo para las áreas que están involucradas a la promoción de la formalización dentro de la Gerencia de Promoción Económica y Turismo de la Municipalidad Provincial de Huancayo, entidad que cuenta con Resolución de inicio para la implementación de la Ley Servir, sin embargo aún no cuenta con la Resolución de culminación, por lo cual se tomará como metodología de referencia para elaborar el producto el Anexo 01 de la directiva mencionada.

Este Anexo 01, desarrolla siete pasos como metodología para elaborar el perfil de puestos:

- Paso 1: Identificar el puesto.
- Paso 2: Revisar información sobre el puesto.
- Paso 3: Elaborar Las funciones del puesto, identificar las funciones principales y elaborar las coordinaciones principales.
- Paso 4: Elaborar la misión del puesto.
- Paso 5: Establecer los requisitos del puesto.
- Paso 6: Revisar la coherencia de la información del puesto.
- Paso 7: Validar el perfil del puesto.

En el primer paso se tiene en consideración identificar los datos del puesto, para lo cual se establece el Anexo A en el cual se registra información como nombre del Órgano o

de la Unidad Orgánica, nombre del puesto, dependencia jerárquica lineal, y funcional, y puestos a su cargo.

En el segundo, metodología establece que se debe revisar los documentos e instrumentos de gestión relacionados con el puesto, ya sea documentos como el ROF, MOF, Clasificador de Cargos y/o términos de referencia.

El tercer paso establece elaborar las funciones y coordinaciones del puesto, en el que se debe analizar y redactar las funciones del puesto, se debe asignar una puntuación de prioridad y se debe elaborar las coordinaciones internas y externas del puesto. Para ello la directiva establece plantea varios anexos que ayudarán a cumplir este paso (Anexo B, Anexo C, Anexo E y Anexo F). En el cuarto paso se elabora la misión del puesto, en el que se redacta la misión guardando coherencia con las funciones del puesto, y bajo el esquema de redacción que establece esta directiva en el Anexo D.

Como quinto paso se establece los requisitos del puesto, en el que establece requisitos de formación académica, conocimientos, experiencias y habilidades para el puesto; para lo cual se establece el Anexo G y Anexo H, el cual servirá de apoyo para el desarrollo de esta actividad.

Como sexto paso se plantea la revisión de la coherencia de la información, considerando la pertinencia y congruencia en todo el perfil planteado para finalmente validar el perfil del puesto.

h) Capacitación del personal.

El capítulo II de la Ley N° 30057, estipula aspectos sobre la Gestión de la Capacitación, estableciendo la finalidad del proceso de capacitación, y los tipos de capacitación como

son la laboral y la profesional, además de establecer reglas para la capacitación del personal.

Con el Decreto Supremo N° 117-2017-PCM, se modifica la Sexta Disposición Complementaria Transitoria del Reglamento General de la Ley N° 30057, en el que se establece que aquellas entidades que aún no cuentan con una resolución de inicio para el proceso de implementación solo podrán brindar formación laboral, ello de acuerdo a las necesidades de la entidad.

Con Resolución 141-2016-SERVIR-PE (2016), se aprueba la Directiva de Normas para la Gestión del Proceso de Capacitación en las entidades públicas. En esta directiva se plantea el ciclo de Proceso de Selección el cual comprende tres etapas:

- Etapa 1: Planificación
- Etapa 2: Ejecución
- Etapa 3: Evaluación

La etapa de planificación tiene por finalidad identificar las necesidades de capacitación a partir de los objetivos estratégicos, para poder determinar las acciones de capacitación en el año fiscal. Esta etapa comprende cuatro fases como es la conformación del comité de planificación, sensibilización sobre la importancia de la capacitación, Desarrollo del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) y la elaboración del Plan de Desarrollo de la Personas (PDP).

La etapa de ejecución comprende la selección de proveedores para brindar la capacitación, así como realizar el seguimiento y monitoreo, además de garantizar la participación del personal. La ejecución de la capacitación deberá ser conforme al PDP aprobado. Para la ejecución

de la capacitación se deberá elaborar la matriz de ejecución, formato de compromisos de personal, criterios de calidad para la contratación de proveedores y pautas para la modificación del PDP.

La última etapa que comprende la evaluación, considera cuatro niveles, la reacción el cual mide la satisfacción de los participantes con respecto a la capacitación; aprendizaje el cual mide los conocimientos adquiridos de acuerdo a los objetivos de la capacitación; aplicación el cual mide los conocimientos y competencias aplicados en el desempeño de las competencias, y por último la evaluación del impacto el cual mide los efectos a mediano plazo después de la capacitación medidos por indicadores de gestión institucional.

Esta metodología se consideró para la elaboración del producto de la Elaboración del programa de capacitaciones de la Municipalidad Provincial de Huancayo, sin embargo, sólo se consideró la etapa de planificación, ello debido a que la propuesta de solución aún no se ha implementado por ende tampoco se evaluó, como lo establece la guía de Gestión de Capacitación.

#### D. Definición de términos básicos.

Los términos básicos han sido recopilados de diferentes documentos normativos, que se encuentran vigentes en el país, además se recopiló algunas otras definiciones de otros estudios.

- **Barreras burocráticas:** Exigencia, requisito, limitación, prohibición y/o cobro que imponga cualquier entidad, dirigido a condicionar, restringir u obstaculizar el acceso y/o permanencia de los agentes económicos en el mercado y/o que puedan afectar a administrados en la tramitación

de procedimientos administrativos sujetos a las normas y/o principios que garantizan la simplificación administrativa. La sola calidad de exigencia, requisito, limitación, prohibición y/o cobro no implica necesariamente su carácter ilegal y/o su carencia de razonabilidad. (Decreto Legislativo N° 1256, 2016)

- **Formalización:** Es el proceso que llevan a cabo las empresas para incorporarse a la economía formal. Presenta dimensiones: Registro y concesión de licencias por parte de las autoridades nacionales, provinciales y municipales; acceso a la seguridad social para el propietario de la empresa y sus empleados; cumplimiento del ordenamiento jurídico vigente, entre otras cosas en materia de impuestos, cotizaciones a la seguridad social y legislación laboral. La formalización es un proceso gradual. (Organización Internacional del Trabajo -OIT, 2017)
- **Fiscalización posterior:** Es un mecanismo de verificación ex post del cumplimiento de los requisitos presentados por los administrados con la solicitud de inicio del procedimiento administrativo. (Decreto Supremo N° 007-2011-PCM, 2011).
- **Inspección Técnica de Seguridad en Edificaciones-ITSE:** Actividad mediante la cual se evalúa el riesgo y las condiciones de seguridad de la edificación vinculada con la actividad que desarrolla, se verifica la implementación de las medidas de seguridad con el que cuenta y se analiza la vulnerabilidad. (Ley Marco de Licencia de Funcionamiento N° 28976, 2017)
- **Licencia de funcionamiento:** Autorización que otorgan las municipalidades para el desarrollo de actividades económicas en un establecimiento determinado, en favor del titular del mismo. Podrán otorgarse licencias que incluyan más de un giro, siempre que estos sean afines o

complementarios entre sí. (Ley Marco de Licencia de Funcionamiento N° 28976, 2017)

- **Manual de Organización y Funciones:** Es un instrumento normativo de gestión institucional, que describe las funciones básicas a nivel de puestos de trabajo o cargos. Proporciona información de las funciones básicas y específicas de cada uno de los puestos, líneas jerárquicas, niveles de responsabilidad, de coordinación, entre otros.
- **Manual de Perfil de Puestos:** Es un documento de gestión que describe de manera estructurada todos los perfiles de puestos de la entidad, desarrollados a partir de su Reglamento de Organización y Funciones (ROF) y el informe de dimensionamiento. (Directiva N° 001-2016-SERVIR/GDSRH, 2016)
- **Micro y Pequeña empresa:** Unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente, que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios. (Ley N° 28015, 2003)
- **Perfil de puesto:** Es la información estructurada respecto de la ubicación de un puesto dentro de la estructura orgánica, misión, funciones, así como también los requisitos y exigencias que demanda para que una persona pueda conducirse y desempeñarse adecuadamente en un puesto. Directiva N° 001-2016-SERVIR/GDSRH. (Directiva N° 001-2016-SERVIR/GDSRH, 2016).
- **Reglamento de Organización y Funciones:** Es un documento técnico normativo de gestión institucional que contiene la organización formal de una entidad pública, es decir, contiene su estructura orgánica, así como las

funciones generales y específicas de cada uno de sus órganos y unidades orgánicas. (Decreto Supremo N° 054-2018-PCM, 2018)

- **Silencio administrativo:** Es una ficción procesal en favor del administrado en virtud de la cual, si una entidad de la Administración Pública no emite pronunciamiento expreso que otorgue o deniegue lo solicitado dentro del plazo máximo que la normativa establece para resolver un procedimiento de evaluación previa, genera como efecto jurídico que se entienda aprobada la pretensión del administrado (siempre que el procedimiento se encuentre calificado con silencio administrativo positivo); o, le faculta a considerar denegada su pretensión a fin de interponer los recursos administrativos así como la demanda contencioso – administrativa, según corresponda (cuando el procedimiento está sometido al silencio administrativo negativo) o esperar el pronunciamiento expreso de la entidad. La calificación del silencio administrativo para los procedimientos administrativos sancionadores se sujeta a lo dispuesto en el artículo 199 del TUO de la Ley N° 27444, Decreto Supremo N°04-2019-JUS.
- **Silencio administrativo positivo:** La solicitud del administrado se entiende aprobada al vencer el plazo máximo que la ley establezca para emitir pronunciamiento. Al vencimiento del plazo, se genera un acto administrativo presunto.
- **Simplificación administrativa:** Es el conjunto de principios y acciones derivadas de éstos que tienen como objetivo eliminar los obstáculos o costos innecesarios para la sociedad que genera el inadecuado funcionamiento de la administración pública. Una definición más acotada concibe la simplificación administrativa como la eliminación de las exigencias y formalidades innecesarias en los

procedimientos que realizan los administrados ante las distintas entidades públicas (Decreto Supremo 007-2011-PCM, 2011)

- **Texto Único de Procedimiento Administrativo – TUPA:** Documento de gestión que uniforma, reduce, simplifica y unifica la información relativa al trámite solicitado por el usuario conforme al procedimiento administrativo establecido por cada una de las municipalidades.

### **3.2. Objetivos del trabajo de investigación**

Para la determinación de los objetivos del trabajo de investigación se realizó un mapeo de objetivos relacionados al mapeo de problemas identificados en el capítulo II.



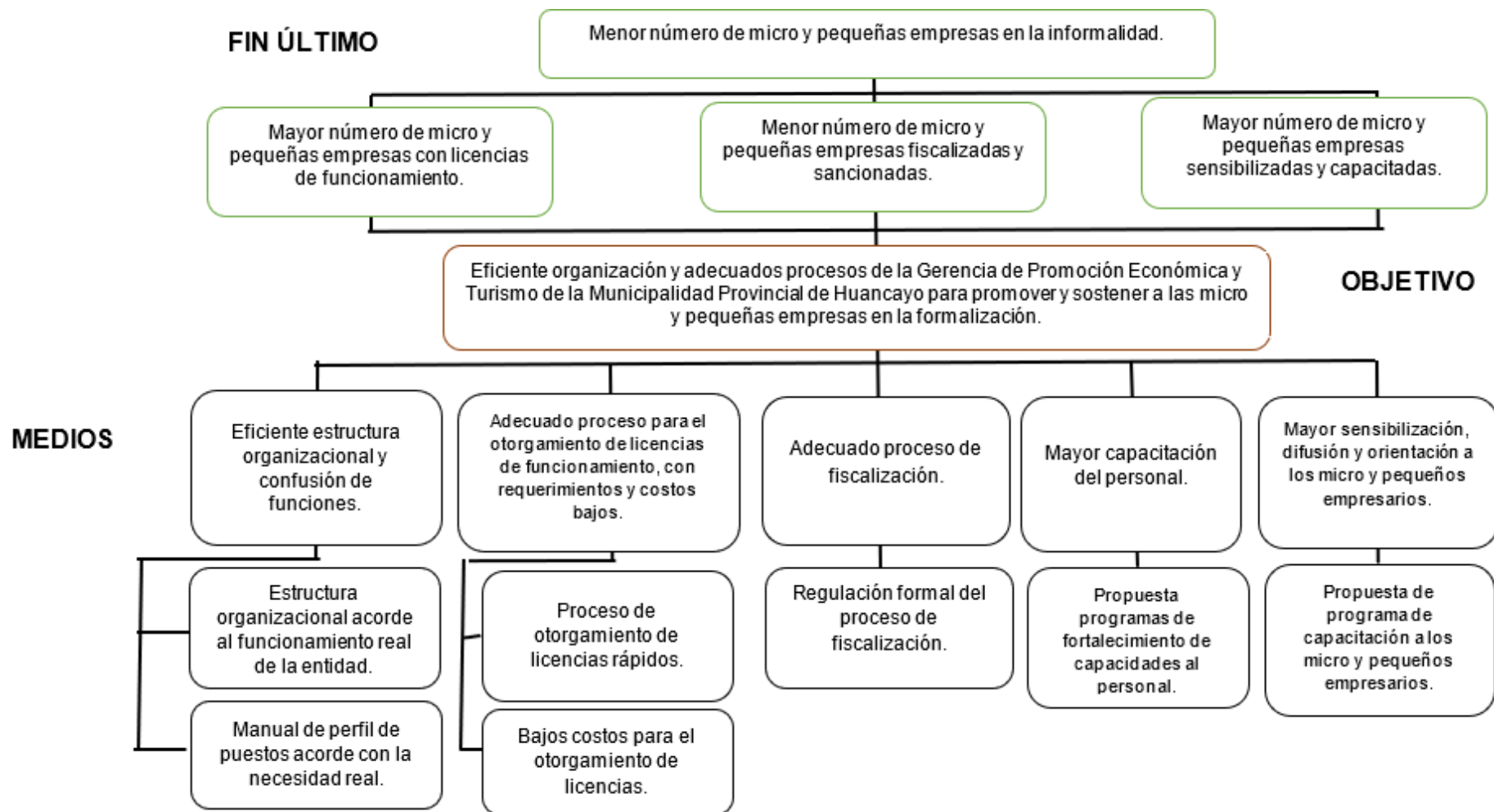


Figura 14. Árbol de objetivos y medios.

Fuente: Elaboración propia

### 3.2.1. **Objetivo general.**

Lograr una eficiente organización y adecuados procesos de la Gerencia de Promoción Económica y Turismo de la Municipalidad Provincial de Huancayo para promover y sostener a las micro y pequeñas empresas en la formalización, en el distrito de Huancayo, 2018-2020.

### 3.2.2. **Objetivo específico.**

- **Objetivo específico 1:** Proponer una adecuada estructura organizacional y funciones claras que mejoren la interacción de las áreas y personal que intervienen en el otorgamiento de licencias de funcionamiento y en la promoción de la formalización de los empresarios.
- **Objetivo específico 2:** Proponer un adecuado proceso de otorgamiento de licencias, disminuyendo los requerimientos y costos de formalización de las micro y pequeñas empresas.
- **Objetivo específico 3:** Plantear la mejora del proceso de fiscalización de las micro y pequeñas empresas promoviendo la formalización y la permanencia en ella.
- **Objetivo específico 4:** Lograr una mayor capacitación del personal encargado en la promoción de la formalización de los empresarios.
- **Objetivo específico 5:** Lograr una mayor sensibilización, difusión y orientación para promover la formalización en los micro y pequeños empresarios.

### 3.3. **Estrategias**

Se plantea un conjunto de acciones que ayudaran a cumplir los objetivos planteados en el trabajo de investigación, por ello se tiene que:

- Indagar y recoger información de la institución de los diversos documentos de gestión y del manifiesto de los trabajadores de la misma institución.

- Diseñar productos, en base al diagnóstico realizado que ayudará a resolver la problemática identificada.
- Los productos elaborados se realizarán conforme a las normativas vigentes de elaboración para cada documento de gestión.
- Realizar el estudio de viabilidad para lograr la implementación de cada producto elaborado.
- Identificar los recursos críticos para la implementación de productos.
- Elaborar planes que ayuden a la implementación reduciendo la situación de riesgo en cada recurso crítico.

### **3.4. Productos**

En el trabajo de investigación conforme a los problemas identificados y a los objetivos trazados se propone cinco productos.

#### **3.4.1. Producto 1.**

Modificación de la estructura organizacional de la Gerencia de Promoción Económica y Turismo y de las áreas que intervienen en la promoción de la formalización de las micro y pequeñas empresas.

El producto 1, consiste en mejorar la estructura orgánica de la Gerencia de Promoción Económica y Turismo y se establecerá las funciones generales y específicas de cada uno de los órganos de dicha gerencia; por ello este producto constará de:

- Propuesta de Organigrama de la Gerencia de Promoción Económica y Turismo.
- Propuesta de funciones generales y específicas de cada uno de los órganos de la Gerencia de Promoción Económica y Turismo.

Con este producto se pretende establecer una estructura organizacional y funciones que mejore la interacción de las áreas que intervienen en la promoción de la formalización de los empresarios.

El desarrollo del producto 1 se encuentra adjunto en el Anexo 1 del trabajo de investigación.

### **3.4.2. Producto 2.**

Elaboración del Manual de Perfil de Puestos (MPP), mejorando las funciones y requerimientos del perfil profesional del personal a cargo de las áreas que intervienen en la promoción de la formalización de las micro y pequeñas empresas.

Con este producto se propondrá los perfiles del personal que laborarán en cada área, ello elaborado en el marco de la metodología del Sistema Nacional del Servicio Civil-SERVIR, por ello este producto contendrá la propuesta del formato del perfil de puesto.

Con este producto se pretende mejorar la interacción del personal de las áreas que intervienen en el otorgamiento de licencias de funcionamiento y en la promoción de la formalización de los empresarios, no duplicando funciones, y teniendo claras las funciones sus competencias.

El desarrollo del producto 2 se encuentra adjunto en el Anexo 1 del trabajo de investigación.

### **3.4.3. Producto 3.**

Simplificación del proceso de otorgamiento de licencias, simplificando el proceso funcionamiento, para el logro de la formalización.

El desarrollo de este producto constará de la siguiente estructura:

- Flujograma del proceso de otorgamiento de licencia de funcionamiento.
- Manual de procedimiento, en el que se determinará el objetivo, base legal, alcance y las etapas del procedimiento administrativo, que contendrá a detalle cada actividad del proceso, la Unidad Orgánica encargada de cada actividad, cargo de la persona responsable del logro de la actividad, y el tiempo que dura concretar cada una de ellas.

Con el producto se pretende mejorar el proceso de otorgamiento de licencias, mejorando el proceso se reduce el tiempo, y de este modo se fomenta e incrementa la cifra de micro y pequeñas empresas que se acogen a la formalización.

El desarrollo del producto 3 se encuentra adjunto en el Anexo 2 del trabajo de investigación.

#### **3.4.4. Producto 4.**

Propuesta de requisitos mínimos y reducción de costos que facilitan el procedimiento administrativo para la obtención de la licencia de funcionamiento, y concreción de la formalización.

El desarrollo de este producto constará de la siguiente estructura:

- Reducción de los requisitos mínimos para el otorgamiento de licencias de funcionamiento.
- Costo del proceso, en el que se determinará el objeto del costo, costos unitarios por prestación de personal, material fungible, material no fungible, servicio de terceros, depreciación y amortización, logrando así determinar el costo unitario o derecho de pago por el servicio.

Con el producto, también se pretende mejorar el proceso de otorgamiento de licencias, reduciendo los requisitos y el pago que realizan los micro y pequeños empresarios al momento de solicitar el otorgamiento de licencias, y de este modo fomentar la formalización de las micro y pequeñas empresas.

El desarrollo del producto 4 se encuentra adjunto en el Anexo 2 del trabajo de investigación.

#### **3.4.5. Producto 5.**

Mejoramiento de procesos de fiscalización a las micro y pequeñas empresas.

Este producto brindará los pasos a seguir para el proceso de fiscalización de las micro y pequeñas empresas, por ello el producto constará de la siguiente estructura:

- Flujograma del proceso de fiscalización a las micro y pequeñas empresas.
- Manual del procedimiento, en el que se determinará el objetivo, base legal, alcance y las etapas del procedimiento administrativo, en el que se detallará cada actividad del proceso, la Unidad Orgánica responsable de cada actividad, cargo de la persona encargada de la actividad, y el tiempo que dura cada actividad.

Con el producto se pretende lograr una mejor intervención municipal en la fiscalización y comercio ambulatorio, logrando así promover la formalización.

El desarrollo del producto 5 se encuentra adjunto en el Anexo 3 del trabajo de investigación.

#### **3.4.6. Producto 6.**

Programa de fortalecimiento de capacidades del personal encargado en la promoción de la formalización de los empresarios.

Este producto será elaborado conforme al desarrollo de capacidades del SERVIR, por ello el producto contendrá lo siguiente:

- Análisis de requerimiento, donde se identificará la necesidad del personal, y se identificará las causas del problema.
- Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC), en el que se detallará el objetivo de la capacitación, nivel de evaluación, temas a abordar, y beneficiarios.
- Se planificará el Plan de Desarrollo de Capacidades (PDC), en el que se detallará la materia de la acción de la capacitación, objetivo de la capacitación, tipo de capacitación, fuente de financiamiento, y costos.

Este producto ayudará a realizar una mayor capacitación del personal encargado en la promoción de la formalización de los empresarios, para poder brindar un mejor servicio al micro y pequeño empresario, que es el público objetivo.

El desarrollo del producto 6 se encuentra adjunto en el Anexo 4 del trabajo de investigación.

#### **3.4.7. Producto 7.**

Programa de sensibilización, difusión y orientación a los micros y pequeños empresarios para su formalización.

El programa de campaña de difusión y sensibilización, comprende acciones de capacitaciones dirigidas exclusivamente para promover la formalización de los micro y pequeños empresarios, por los temas a capacitar serán sobre los procedimientos y requisitos para el otorgamiento de licencias de funcionamiento, sobre las ventajas de ejercer su empresa desde la formalidad y la extensión de programas estatales y asesoría sobre la inversión y reinversión de sus capitales, entre otros temas de su interés.

El producto cuenta con la siguiente estructura:

- Identificación de la necesidad de los micro y pequeños empresarios, para poder identificar las causas, y de acuerdo a ello plantear los temas de capacitación.
- Programa de capacitación para los micro y pequeños empresarios, identificando el tiempo, los empresarios a capacitar y costos.

Con este producto se pretende realizar una mayor difusión y sensibilización en los micro y pequeños empresarios, y de este modo lograr el objetivo final que es promover la formalización.

El desarrollo del producto 7 se encuentra adjunto en el Anexo 5 del trabajo de investigación.

## **Capítulo IV**

### **La propuesta de Implementación**

#### **4.1. Identificación de recursos críticos**

##### **4.1.1. Recursos humanos.**

El recurso humano, no es considerado un recurso crítico, ya que a pesar de que se identificó como brecha que el personal no cuenta con funciones específicas, capacitaciones o un perfil de puesto donde se describa claramente los requisitos mínimos del personal, con la implementación de los productos este recurso irá mejorándose.

##### **4.1.2. Recursos financieros.**

En cuanto al recurso financiero tampoco resultará crítico debido a que los investigadores de este trabajo realizarán la elaboración de los productos los cuales serán implementados por el personal existente, con los recursos que año a año les asignan a cada gerencia o área (Centro de costo) para realizar todas las actividades programadas, conforme a su POI.

##### **4.1.3. Recursos logísticos.**

En cuanto a los recursos logísticos solo se requerirá lo existente como son los equipos de cómputo, útiles de escritorio que solicitan año a año conforme a su cuadro de necesidades, por lo cual no se considera como un recurso crítico.

##### **4.1.4. Recurso tiempo.**

Se propone como tiempo para la implementación 03 años por todos los productos debido que para la aprobación de los productos se le asigna a un responsable que se establece a la Gerencia o al área responsable de que se cumpla lo estipulado, por lo que el recurso tiempo no será crítico ya que se considerará un cronograma y una



secuencia de actividades para cada producto para que se cumplan todas las actividades planteadas.

## 4.2. Actores

Los actores involucrados son considerados conforme al personal a participar en la elaboración, y aprobación e implementación de cada producto, teniendo, así como actores a los funcionarios, trabajadores municipales, y los responsables de la elaboración del trabajo de investigación que son los que desarrollaran los productos.

**Tabla 24**

*Actores en los productos a elaborar.*

Producto	Actores
<p>Producto 1: Modificación del Reglamento de Organización y Funciones (ROF), que mejore la estructura organizacional de la Gerencia de Promoción Económica y Turismo y de las áreas que intervienen en la promoción de la formalización de las micro y pequeñas empresas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Responsables del trabajo de investigación</li> <li>❖ Responsables de todas las áreas</li> <li>❖ Gerente de Promoción Económica y Turismo</li> <li>❖ Sub Gerente de Gestión de Recursos Humanos.</li> <li>❖ Responsable del Área de Racionalización/ Gerente de Planeamiento y Presupuesto</li> <li>❖ Gerente Municipal</li> <li>❖ Gerente de Secretaria General</li> <li>❖ Gerente de Asesoría Jurídica</li> <li>❖ Concejo Municipal</li> <li>❖ Responsables del trabajo de investigación</li> <li>❖ Responsables de todas las áreas</li> <li>❖ Gerente de Promoción Económica y Turismo</li> </ul>
<p>Producto 2: Elaboración del Manual de Perfil de Puestos (MPP), que mejore las funciones y requerimientos del perfil profesional del personal a cargo del otorgamiento de licencias de funcionamiento y promoción de la formalización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Sub Gerente de Gestión de Recursos Humanos.</li> <li>❖ Responsable del Área de Racionalización/ Gerente de Planeamiento y Presupuesto</li> <li>❖ Gerente Municipal</li> <li>❖ Gerente de Secretaria General</li> <li>❖ Gerente de Asesoría Jurídica</li> </ul>
<p>Producto 3: Modificación del Manual de Procedimientos (MAPRO), simplificando el proceso y los requerimientos para el otorgamiento de licencia de funcionamiento, para el logro de la formalización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Alcalde</li> <li>❖ Responsables del trabajo de investigación</li> <li>❖ Responsable del Área de Licencias</li> <li>❖ Gerente de Promoción Económica y Turismo</li> <li>❖ Responsable del Área de Racionalización/ Gerente de Planeamiento y Presupuesto</li> </ul>

Producto	Actores
	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Gerente Municipal</li> <li>❖ Gerente de Secretaria General</li> <li>❖ Gerente de Asesoría Jurídica</li> <li>❖ Alcalde</li> </ul>
Producto 4: Propuesta de requisitos mínimos que facilitan el procedimiento administrativo para la obtención de la licencia de funcionamiento, y concreción de la formalización.	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Responsables del trabajo de investigación</li> <li>❖ Responsable del Área de Licencias</li> <li>❖ Gerente de Promoción Económica y Turismo</li> <li>❖ Responsable del Área de Racionalización/ Gerente de Planeamiento y Presupuesto</li> <li>❖ Gerente Municipal</li> <li>❖ Gerente de Secretaria General</li> <li>❖ Gerente de Asesoría Jurídica</li> <li>❖ Alcalde</li> <li>❖ Responsables del trabajo de investigación</li> <li>❖ Responsable del Área de Fiscalización</li> <li>❖ Gerente de Promoción Económica y Turismo</li> <li>❖ Responsable del Área de Racionalización</li> <li>❖ Gerente Municipal</li> <li>❖ Gerente de Secretaria General</li> <li>❖ Gerente de Asesoría Jurídica</li> <li>❖ Alcalde</li> <li>❖ Responsables del trabajo de investigación</li> <li>❖ Responsables de todas las áreas</li> <li>❖ Gerente de Promoción Económica y Turismo</li> <li>❖ Responsables del trabajo de investigación</li> <li>❖ Responsable del CEPRODE</li> <li>❖ Gerente de Promoción Económica y Turismo</li> <li>❖ Sub Gerente de Planes y CTI/ Gerencia de Planeamiento y Presupuesto</li> <li>❖ Micro y pequeñas empresas</li> </ul>
Producto 5: Creación de procesos de fiscalización de las micro y pequeñas empresas.	
Producto 6: Programa de fortalecimiento de capacidades del personal encargado en la promoción de la formalización de los empresarios.	
Producto 7: Programas de campañas de difusión y sensibilización a los micros y pequeños empresarios para su formalización.	

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.3. Arquitectura institucional

La Gerencia de Promoción Económica y Turismo, cuenta con ambientes suficientes ya que se encuentra ubicado en el Centro Internacional de Negocios (CIN).

#### **4.4. Metas periodo de 3 años**

Para la determinación de las metas e implementación de los productos se plantea un periodo de 03 años (2018-2020), como se muestra en el siguiente cronograma.

**Tabla 25**

*Metas programadas por cada producto a elaborar.*

Objetivo	Producto	Actividades	Cronograma (Periodo de implementación)												
			Año 1 (2018)				Año 2 (2019)				Año 3 (2020)				
			I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	
Objetivo específico 1: Establecer una estructura organizacional y funciones que mejore la interacción de las áreas y de personal que intervienen en el otorgamiento de licencias de funcionamiento y en la promoción de la formalización de los empresarios.	Producto 1: Modificación de la estructura organizacional de la Gerencia de Promoción Económica y Turismo y de las áreas que intervienen en la promoción de la formalización de las micro y pequeñas empresas.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Obtener información del ROF y modificaciones.</li> <li>2. Identificar las funciones y perfiles del personal que labora en las áreas vinculadas a modificar.</li> <li>3. Entrevistar a los responsables de las áreas vinculadas para mejorar las funciones y perfiles del personal.</li> <li>4. Elaborar la propuesta de modificación de funciones y perfiles profesionales.</li> <li>5. Revisión de la propuesta conjuntamente con las áreas responsables.</li> <li>6. Revisión de la propuesta de modificación por el Área de Racionalización. (Gerencia de Planeamiento y Presupuesto)</li> <li>7. Aprobación de la modificación del ROF con la nueva propuesta. Implementación y seguimiento de la propuesta aprobada.</li> </ol>													
	Producto 2: Elaboración del Manual de Perfil de Puestos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Obtener información del MOF y modificaciones.</li> </ol>											X	X	

Objetivo	Producto	Actividades	Cronograma (Periodo de implementación)											
			Año 1 (2018)				Año 2 (2019)				Año 3 (2020)			
			I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
	(MPP), mejorando las funciones y requerimientos del perfil profesional del personal a cargo de las áreas que intervienen en la promoción de la formalización de las micro y pequeñas empresas.	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Identificar la estructura organizacional de las áreas vinculadas a modificar.</li> <li>3. Entrevistar a los responsables de las áreas vinculadas para mejorar la estructura organizacional.</li> <li>4. Elaborar la propuesta de modificación de la estructura organizacional.</li> <li>5. Revisión de la estructura organizacional propuesta conjuntamente con las áreas responsables.</li> <li>6. Revisión de la propuesta de modificación por el Área de Racionalización. (Gerencia de Planeamiento y Presupuesto)</li> <li>7. Aprobación del MPP con la nueva propuesta.</li> <li>8. Implementación y seguimiento de la propuesta aprobada.</li> </ol>												
Objetivo específico 2: Mejorar el proceso y simplificación de requerimientos para el otorgamiento de licencias de funcionamiento, para lograr la formalización de las micro y pequeñas empresas.	Producto 3: Simplificación del proceso de otorgamiento de licencias, simplificando el proceso funcionamiento, para el logro de la formalización.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Obtener información del MAPRO y modificaciones.</li> <li>2. Identificar los procesos deficientes vigentes de otorgamiento de licencias de funcionamiento.</li> <li>3. Coordinar con el Área de Licencias la elaboración de la nueva propuesta de modificación del proceso</li> </ol>									X	X	X	









Objetivo	Producto	Actividades	Cronograma (Periodo de implementación)											
			Año 1 (2018)				Año 2 (2019)				Año 3 (2020)			
			I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
		4. Encuestar a los micro y pequeños empresarios sobre temas de su interés. 5. Elaborar propuesta del plan de capacitaciones 6. Revisión del plan de capacitación por la Gerencia de Promoción Económica y Turismo 7. Aprobación del plan de capacitación por la Gerencia de Promoción Económica y Turismo 8. Implementación y seguimiento del plan aprobado.												

Fuente: Elaboración propia.

## 4.5. Metodología y técnicas

### 4.5.1. Modelo para describir a una organización.

#### A. Modelo de análisis interno.

El análisis interno de la Gerencia de Promoción Económica y Turismo de la Municipalidad Provincial de Huancayo se realiza conforme a la metodología de Kast y Rosenzweig, el cual ayuda a analizar la institución pública como un sistema, y ayuda a contrastar los problemas identificados a través de un análisis de sub sistemas en que las dividen el análisis interno en sub sistemas, ello descrito en Diagnóstico y cambio organizacional: Elementos claves; escrito por D. Proulx, (2014).

**Tabla 26**

*Subsistemas del modelo.*

Subsistema	Descripción
Razón de ser	Este subsistema se vincula con el porqué de la existencia de la organización.
Tecnológico	Se refiere a los procesos de producción de servicios, es decir, al modo de cómo se realiza el trabajo.
Estructural	Consiste en el análisis de especialización del trabajo y la coordinación que se utilizan.
Psicosocial	Aquí se analiza el recurso humano de la organización específicamente el ambiente en el que se labora.
Gestión	Es la manera por la cual los administradores alcanzan los objetivos y metas, siendo esto más normativo.

Fuente: Elaboración propia.

Este modelo describe la organización considerándolo como un sistema abierto, en relación con su entorno, dicha relación resulta de la interacción de los subsistemas entre ellos y entre cada subsistema y el entorno; permitiendo realizar un diagnóstico completo de la organización.

#### B. Modelo de análisis del entorno.

El entorno organizacional se realiza según la metodología de Collerete y Schhneider, descrito por D. Proulx, (2014), en el cual se estudia tres elementos, como es el entorno inmediato, intermedio y las tendencias globales.

**Tabla 27**

*Entornos del modelo.*

Entorno	Descripción
Inmediato	Es el análisis del entorno cercano que influye en la toma de decisiones de la institución.
Intermedio	Es el análisis del entorno un poco más global que el inmediato.
Tendencias globales	Es el análisis del entorno global, como la demografía, economía, tecnología, entre otros.

Fuente: Elaboración propia.

#### **4.5.2. Modelo que contribuyen a evaluar la viabilidad y factibilidad de la propuesta.**

A. Metodología del sistema de análisis de capacidad institucional (SADCI).

Según Oszlak y Orellana, en el estudio “El análisis de la capacidad institucional: Aplicación de la metodología SADCI”, esta metodología se aplica en aquellos casos que se requiere identificar la capacidad institucional para poder llevar a cabo actividades, evaluar los obstáculos y debilidades y establecer las acciones que ayudan a superar dichos obstáculos o debilidades.

Esta metodología también es aplicable para la evaluación de resultados de programas y proyectos, por lo que esta metodología es compatible con el análisis de situaciones en que el presente y el pasado son dimensiones temporales relevantes.

B. Metodología de análisis de juegos de actores (MACTOR)

Con esta metodología se busca valorar las relaciones entre los actores y estudiar las posturas y objetivos asociados, ello ayuda al actor en la decisión de sus políticas de alianzas y de conflictos.

Para esta metodología se plantea 5 fases:

- **Fase 1:** Identificar los actores que controlan o influyen sobre las variables clave del análisis estructural.
- **Fase 2:** Identificar los objetivos estratégicos.
- **Fase 3.** Evaluar las influencias directas entre los actores.

- **Fase 4:** Conocer el posicionamiento de los actores respecto a los objetivos.
- **Fase 5:** Conocer el grado de convergencia y de divergencia entre los actores.

#### **4.6. Aspectos administrativos**

**Tabla 28**

*Presupuesto por producto.*

Producto	Actividades	Responsable	Presupuesto	Tiempo
<p>Producto 1: Modificación de la estructura organizacional de la Gerencia de Promoción Económica y Turismo y de las áreas que intervienen en la promoción de la formalización de las micro y pequeñas empresas.</p>	1. Obtener información del ROF y modificaciones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsables del trabajo de investigación de</li> </ul>	<p>S/ 8430.00 Costo asumido por los responsables del trabajo de investigación.</p>	<p>06 meses</p>
	2. Identificar las funciones y perfiles del personal que labora en las áreas vinculadas a modificar.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsables de todas las áreas</li> <li>• Gerente de Promoción Económica y Turismo</li> </ul>		
	3. Entrevistar a los responsables de las áreas vinculadas para mejorar las funciones y perfiles del personal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sub Gerente de Gestión de Recursos Humanos.</li> </ul>		
	4. Elaborar la propuesta de modificación de funciones y perfiles profesionales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable del Área de Racionalización/</li> </ul>		
	5. Revisión de la propuesta conjuntamente con las áreas responsables.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente de Planeamiento y Presupuesto</li> <li>• Gerente Municipal</li> </ul>		
	6. Revisión de la propuesta de modificación por el Área de Racionalización. (Gerencia de Planeamiento y Presupuesto)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente de Secretaria General</li> </ul>		
	7. Aprobación de la modificación del ROF con la nueva propuesta.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente de Asesoría Jurídica</li> <li>• Concejo Municipal</li> </ul>		
	8. Implementación y seguimiento de la propuesta aprobada.			
<p>Producto 2: Elaboración del Manual de Perfil de Puestos (MPP), mejorando las funciones y requerimientos del perfil profesional del personal a cargo de las áreas que intervienen en la promoción de la formalización de las micro y pequeñas empresas.</p>	1. Obtener información del MOF y modificaciones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsables del trabajo de investigación de</li> </ul>	<p>S/ 5640.00 Costo asumido por los responsables del trabajo de investigación.</p>	<p>06 meses</p>
	2. Identificar la estructura organizacional de las áreas vinculadas a modificar.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsables de todas las áreas</li> <li>• Gerente de Promoción</li> </ul>		
	3. Entrevistar a los responsables de las áreas vinculadas para mejorar la estructura organizacional.			

Producto	Actividades	Responsable	Presupuesto	Tiempo
Producto 3: Simplificación del proceso de otorgamiento de licencias, simplificando el proceso funcionamiento, para el logro de la formalización.	4. Elaborar la propuesta de modificación de la estructura organizacional.	Económica y Turismo	S/ 2850.00 Costo asumido por los responsables del trabajo de investigación.	09 meses
	5. Revisión de la estructura organizacional propuesta conjuntamente con las áreas responsables.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sub Gerente de Gestión de Recursos Humanos.</li> <li>• Responsable del Área de</li> </ul>		
	6. Revisión de la propuesta de modificación por el Área de Racionalización. (Gerencia de Planeamiento y Presupuesto)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Racionalización/ Gerente de Planeamiento y Presupuesto</li> </ul>		
	7. Aprobación del MPP con la nueva propuesta.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente Municipal</li> </ul>		
	8. Implementación y seguimiento de la propuesta aprobada.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente de Secretaria General</li> <li>• Gerente de Asesoría Jurídica</li> <li>• Alcalde</li> </ul>		
	1. Obtener información de los antecedentes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsables del trabajo de investigación</li> </ul>		
	2. Identificar los procesos deficientes vigentes de otorgamiento de licencias de funcionamiento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable del Área de Licencias</li> </ul>		
	3. Coordinar con el Área de Licencias la elaboración de la nueva propuesta de modificación del proceso para el otorgamiento de licencias de funcionamiento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente de Promoción Económica y Turismo</li> </ul>		
	4. Elaborar la propuesta de modificación del proceso de otorgamiento de licencias de funcionamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable del Área de Racionalización/</li> </ul>		
	5. Revisión del proceso propuesto conjuntamente con el área responsable. (Área de Licencia).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente de Planeamiento y Presupuesto</li> </ul>		
	6. Revisión del proceso propuesto por el Área de Racionalización.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente Municipal</li> <li>• Gerente de Secretaria General</li> </ul>		

Producto	Actividades	Responsable	Presupuesto	Tiempo
Producto 4: Propuesta de requisitos mínimos y reducción de costos facilitando el procedimiento administrativo para la obtención de la licencia de funcionamiento, y concreción de la formalización.	(Gerencia de Planeamiento y Presupuesto).	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerente de Asesoría Jurídica</li> <li>Alcalde</li> </ul>		
	7. Aprobación de la modificación con el nuevo proceso de emisión de licencia de funcionamiento.			
	8. Implementación y seguimiento del proceso aprobado	<ul style="list-style-type: none"> <li>Responsables del trabajo de investigación de</li> </ul>		
	1. Obtener información histórica y comparada de los requisitos para el otorgamiento de licencia de funcionamiento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Responsable del Área de Licencias</li> <li>Gerente de Promoción Económica y Turismo</li> </ul>	S/ 5640.00	
	2. Elaborar propuesta de requisitos para el otorgamiento de licencias de funcionamiento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Responsable del Área de Racionalización/</li> <li>Gerente de Planeamiento y Presupuesto</li> <li>Gerente Municipal</li> <li>Gerente de Secretaria General</li> <li>Gerente de Asesoría Jurídica</li> <li>Alcalde</li> </ul>	Costo asumido por los responsables del trabajo de investigación.	06 meses
Producto 5: Mejoramiento del proceso de fiscalización para que promueva la formalización de las micro y pequeñas empresas.	3. Revisión de la propuesta conjuntamente con el área responsable. (Área de Licencia)			
	4. Revisión de la propuesta por el Área de Racionalización			
	5. Aprobación de la modificación del TUPA con la nueva propuesta requisitos para el otorgamiento de licencia de funcionamiento.			
	1. Obtener información del MAPRO y modificaciones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Responsables del trabajo de investigación de</li> </ul>	S/ 2850.00	
2. Identificar los procesos de fiscalización deficientes vigentes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Responsable del Área de Fiscalización</li> <li>Gerente de Promoción</li> </ul>	Costo asumido por los responsables del trabajo de investigación.	06 meses	
3. Coordinar con el Área de Fiscalización la elaboración de la nueva propuesta de modificación del proceso.				

Producto	Actividades	Responsable	Presupuesto	Tiempo	
Producto 6: Programa de fortalecimiento de capacidades del personal encargado en la promoción de la formalización de los empresarios.	4. Elaborar la propuesta de modificación del proceso de fiscalización.	Económica y Turismo			
	5. Revisión del proceso propuesto conjuntamente con el área responsable. (Área de Fiscalización)	• Responsable del Área de Racionalización			
	6. Revisión del proceso propuesto por el Área de Racionalización. (Gerencia de Planeamiento y Presupuesto)	• Gerente Municipal • Gerente de Secretaria General • Gerente de Asesoría Jurídica			
	7. Aprobación de la modificación del MAPRO con el nuevo proceso de emisión de licencia de funcionamiento.	• Alcalde			
	8. Implementación y seguimiento del proceso aprobado.				
	1. Solicitar información de las capacitaciones realizadas.	• Responsables del trabajo de investigación			
	2. Entrevistar al personal de las áreas vinculadas para definir los temas a capacitar.	• Responsables de todas las áreas	S/ 5640.00		
	3. Elaborar propuesta del plan de capacitaciones.	• Gerente de Promoción Económica y Turismo	Costo asumido por los responsables del trabajo de investigación.	06 meses	
Producto 7: Programa de sensibilización, difusión y orientación a los micros y pequeños empresarios para su formalización.	4. Revisión del plan de capacitación por la Sub Gerencia de Gestión de Recursos Humanos.	• Sub Gerente de Gestión de Recursos Humanos			
	5. Aprobación del plan de capacitaciones.				
	6. Implementación y seguimiento del plan aprobado				
	1. Solicitar información de los últimos años sobre las capacitaciones realizadas y obtener información de las micro y pequeñas empresas (directorio).	• Responsables del trabajo de investigación • Responsable del CEPRODE	S/ 5640.00	Costo asumido por los responsables del trabajo de investigación.	06 meses



Producto	Actividades	Responsable	Presupuesto	Tiempo
	2. Encuestar a los micro y pequeños empresarios sobre temas de su interés.	• Gerente de Promoción Económica y Turismo		
	3. Elaborar propuesta del plan de capacitaciones	• Sub Gerente de Planes y CTI/ Gerencia de		
	4. Revisión del plan de capacitación por la Gerencia de Promoción Económica y Turismo	• Planeamiento y Presupuesto		
	5. Aprobación del plan de capacitación por la Gerencia de Promoción Económica y Turismo	• Micro y pequeñas empresas		
	9. Implementación y seguimiento del plan aprobado.			

Fuente: Elaboración propia.

## **Capítulo V**

### **Análisis de Viabilidad y Factibilidad**

#### **5.1. Metodología del sistema de análisis de capacidad institucional (SADCI)**

Para la aplicación de esta metodología se obtiene una base de datos con información sobre los objetivos y actividades, para lo cual se aplicará diversos formularios:

**Tabla 29**

*Formulario C-Tareas.*

Obj.	Código Prod.	Tareas	Producto	Descripción de tareas	Resultados de tareas	Ejecutor de tareas	Observaciones	
1	1							
		1		1.1.1 Obtener información del ROF y modificaciones.	Documento con información de antecedentes	Responsables del Trabajo de investigación	Ninguno	
		2		1.1.2 Identificar las funciones y perfiles del personal que labora en las áreas vinculadas a modificar.	Funciones y perfiles del personal identificados para modificar	Responsables del Trabajo de Investigación	Ninguno	
		3	Modificación de la estructura organizacional de la Gerencia de Promoción Económica y Turismo y de las áreas que intervienen en la promoción de la formalización de las micro y pequeñas empresas.	1.1.3 Entrevistar a los responsables de las áreas vinculadas para mejorar las funciones y perfiles del personal.	Conocimiento de lo que requiere el área para la mejora de funciones y perfiles.	Responsables del Trabajo de investigación/Responsables de las diferentes Áreas	Ninguno	
		4		1.1.4 Elaborar la propuesta de modificación de funciones y perfiles profesionales.	Propuesta de la modificación del ROF	Responsables del Trabajo de investigación	Ninguno	
		5		1.1.5 Revisión de la propuesta conjuntamente con las áreas responsables.	Propuesta revisada	Responsables de las diferentes Áreas vinculadas	Ninguno	
		6		1.1.6 Revisión de la propuesta de modificación por el Área de Racionalización. (Gerencia de Planeamiento y Presupuesto)	Propuesta revisada	Responsable del Área de Racionalización	Ninguno	
		7		1.1.7 Aprobación de la modificación del ROF con la nueva propuesta.	Modificación del ROF aprobado.	Secretaria General	También participan el Gerente Municipal, Asesoría Jurídica, el Alcalde y Concejo Municipal.	
		8		1.1.8 Implementación y seguimiento de la propuesta aprobada.	Propuesta implementada	Áreas vinculadas	Ninguno	
1	2							

Obj.	Código Prod.	Tareas	Producto	Descripción de tareas	Resultados de tareas	Ejecutor de tareas	Observaciones
		1		1.2.1 Obtener información del MOF y modificaciones.	Documento con información de antecedentes	Responsables del Trabajo de investigación	Ninguno
		2		1.2.2 Identificar la estructura organizacional de las áreas vinculadas a modificar.	Estructura organizacional para modificar.	Responsables del Trabajo de Investigación	Ninguno
		3		1.2.3 Entrevistar a los responsables de las áreas vinculadas para mejorar la estructura organizacional.	Conocimiento de lo que requiere el área para la mejora de la estructura organizacional.	Responsables del Trabajo de investigación/Responsables de las diferentes Áreas	Ninguno
		4	Elaboración del Manual de Perfil de Puestos (MPP), mejorando las funciones y requerimientos del perfil profesional del personal a cargo de las áreas que intervienen en la promoción de la formalización de las micro y pequeñas empresas.	1.2.4 Elaborar la propuesta de modificación de la estructura organizacional.	Propuesta de la modificación del MOF	Responsables del Trabajo de investigación	Ninguno
		5		1.2.5 Revisión de la estructura organizacional propuesta conjuntamente con las áreas responsables.	Propuesta revisada	Responsables de las diferentes Áreas vinculadas	Ninguno
		6		1.2.6 Revisión de la propuesta de modificación por el Área de Racionalización. (Gerencia de Planeamiento y Presupuesto)	Propuesta revisada	Responsable del Área de Racion	Ninguno

Obj.	Código Prod.	Tareas	Producto	Descripción de tareas	Resultados de tareas	Ejecutor de tareas	Observaciones
2	3	7		1.2.7 Aprobación del MPP con la nueva propuesta.	Modificación del MOF aprobado.	Secretaría General	Para la aprobación también participan el Gerente Municipal, Gerente de Asesoría Jurídica, y el Alcalde.
		8		1.2.8 Implementación y seguimiento de la propuesta aprobada.	Propuesta implementada	Áreas vinculadas	Ninguno
		1	Simplificación del proceso de otorgamiento de licencias, simplificando el proceso funcionamiento, para el logro de la formalización.	2.3.1 Obtener información.	Documento con información de antecedentes	Responsables del Trabajo de investigación	Ninguno
		2		2.3.2 Identificar los procesos deficientes vigentes de otorgamiento de licencias de funcionamiento.	Procesos identificados para modificar	Responsables del Trabajo de Investigación	Ninguno
		3		2.3.3 Coordinar con el Área de Licencias la elaboración de la nueva propuesta de modificación del proceso para el otorgamiento de licencias de funcionamiento.	Conocimiento de lo que requiere el área para la mejora del proceso.	Responsables del Trabajo de investigación/Responsable del Área de Licencias	Ninguno
		4		2.3.4 Elaborar la propuesta de modificación del proceso de otorgamiento de licencias de funcionamiento	Propuesta del nuevo proceso	Responsables del Trabajo de investigación	Ninguno
		5		2.3.5 Revisión del proceso propuesto conjuntamente con el área responsable. (Área de Licencia)	Proceso revisado	Responsable del Área de Licencias	Ninguno
6	2.3.6 Revisión del proceso propuesto por el Área de Racionalización. (Gerencia de Planeamiento y Presupuesto)	Proceso revisado		Responsable del Área de Racionalización	Ninguno		

Obj.	Código Prod.	Tareas	Producto	Descripción de tareas	Resultados de tareas	Ejecutor de tareas	Observaciones
2	4	7		2.3.7 Aprobación de la modificación con el nuevo proceso de emisión de licencia de funcionamiento.	Modificación aprobada.	Secretaria General	Para la aprobación también participan el Gerente Municipal, Gerente de Asesoría Jurídica, y el alcalde.
		8		2.3.8 Implementación y seguimiento del proceso aprobado.	Proceso implementado	Área de Licencias	Ninguno
		1		2.4.1 Obtener información histórica y comparada de los requisitos para el otorgamiento de licencia de funcionamiento.	Documento con información de antecedentes	Responsables del Trabajo de Investigación	Ninguno
		2	Propuesta de requisitos mínimos y reducción de costos facilitando el procedimiento administrativo para la obtención de la licencia de funcionamiento, y concreción de la formalización.	2.4.2 Elaborar propuesta de requisitos para el otorgamiento de licencias de funcionamiento.	Propuesta de requisitos elaborado	Responsables del Trabajo de investigación	Ninguno
		3		2.4.3 Revisión de la propuesta conjuntamente con el área responsable. (Área de Licencia)	Propuesta revisada	Responsable del Área de Licencias	Ninguno
	4		2.4.4 Revisión de la propuesta por el Área de Racionalización	Propuesta revisada	Responsable del Área de Racionalización	Ninguno	
	5		2.4.5 Aprobación de la modificación del TUPA con la nueva propuesta requisitos para el otorgamiento de licencia de funcionamiento.	Modificación del TUPA con la propuesta aprobada.	Secretaria General	Ninguno	
3	5	1	Mejoramiento del proceso de fiscalización para	3.5.1 Obtener información del MAPRO y modificaciones.	Documento con la información solicitada.	Responsables del Trabajo de investigación	Ninguno

Obj.	Código Prod.	Tareas	Producto	Descripción de tareas	Resultados de tareas	Ejecutor de tareas	Observaciones
		2	que promueva la formalización de las micro y pequeñas empresas.	3.5.2 Identificar los procesos de fiscalización deficientes vigentes.	Proceso identificado	Responsables del Trabajo de investigación	Ninguno
		3		3.5.3 Coordinar con el Área de Fiscalización la elaboración de la nueva propuesta de modificación del proceso.	Conocimiento de lo que requiere el área para la mejora del proceso.	Responsables del Trabajo de investigación	Ninguno
		4		3.5.4 Elaborar la propuesta de modificación del proceso de fiscalización.	Proceso Elaborado	Responsables del Trabajo de investigación	Ninguno
		5		3.5. 5 Revisión del proceso propuesto conjuntamente con el área responsable. (Área de Fiscalización)	Proceso revisado	Gerente de Promoción Económica y Turismo	Ninguno
		6		3.5.6 Revisión del proceso propuesto por el Área de Racionalización. (Gerencia de Planeamiento y Presupuesto)	Proceso revisado	Responsable del Área de Racionalización	Para la aprobación también participan el Gerente Municipal, Gerente de Asesoría Jurídica, y el alcalde.
		7		3.5.7 Aprobación de la modificación del MAPRO con el nuevo proceso de emisión de licencia de funcionamiento.	Modificación del MAPRO aprobado.	Secretaria General	Ninguno
		8		3.5.8 Implementación y seguimiento del proceso aprobado.	Proceso implementado	Área de fiscalización	Ninguno
4	6	1		Programa de fortalecimiento de capacidades del personal encargado en la promoción de la	4.6.1 Solicitar información de las capacitaciones realizadas.	Documento con la información solicitada.	Responsables del Trabajo de investigación
		2	4.6.2 Entrevistar al personal de las áreas vinculadas para definir los temas a capacitar.		Entrevistas realizadas	Responsables del Trabajo de investigación	Ninguno

Obj.	Código Prod.	Tareas	Producto	Descripción de tareas	Resultados de tareas	Ejecutor de tareas	Observaciones
		3	formalización de los empresarios.	4.6.3 Elaborar propuesta del plan de capacitaciones.	Propuesta de plan	Responsables del Trabajo de investigación	Ninguno
		4		4.6.4 Revisión del plan de capacitación por la Sub Gerencia de Gestión de Recursos Humanos.	Propuesta revisada	Sub Gerente de Gestión de Recursos Humanos. Sub Gerente de Gestión de Recursos Humanos.	Ninguno
		5		4.6.5 Aprobación del plan de capacitaciones.	Plan de capacitación aprobado.	Sub Gerente de Gestión de Recursos Humanos.	Ninguno
		6		4.6.6 Implementación y seguimiento del plan aprobado	Plan implementado	Sub Gerente de Gestión de Recursos Humanos.	Ninguno
5	7						
		1	Programa de sensibilización, difusión y orientación a los micros y pequeños empresarios para su formalización.	5.7.1 Solicitar información de los últimos años sobre las capacitaciones realizadas y obtener información de las micro y pequeñas empresas (directorío).	Documento con la información solicitada.	Responsables del Trabajo de investigación	Ninguno
		2		5.7.2 Encuestar a los micro y pequeños empresarios sobre temas de su interés.	Encuestas realizadas	Responsables del Trabajo de investigación	Ninguno
		3		5.7.3 Elaborar propuesta del plan de capacitaciones	Propuesta de plan	Responsables del Trabajo de investigación	Ninguno
		4		5.7.4 Revisión del plan de capacitación por la Gerencia de	Propuesta revisada	Gerencia de Promoción	Ninguno



Obj.	Código Prod.	Tareas	Producto	Descripción de tareas	Resultados de tareas	Ejecutor de tareas	Observaciones
		5		Promoción Económica y Turismo 5.7.5 Aprobación del plan de capacitación por la Gerencia de Promoción Económica y Turismo	Plan de capacitación aprobado.	Económica y Turismo Gerencia de Promoción Económica y Turismo	Ninguno
		6		5.7.6 Implementación y seguimiento del plan aprobado.	Plan implementado	CEPRODE	Ninguno

Fuente: Elaboración propia.

Una vez determinado las tareas a realizar para la obtención de cada producto es necesario analizar desde los siguientes diferentes puntos de vista: (i) Reglas de Juego, (ii) Relaciones, (iii) Organización y Asignación de Funciones, (iv) Políticas del Personal, y (v) Insumos Físicos y Recursos Humanos, entre otros formatos.

Teniendo en consideración que, 1 representa gravedad alta (preocupación alta), bajando gradualmente la gravedad hasta llegar a 5.

#### **5.1.1. Reglas de juego.**

Las tareas detalladas por cada producto se evalúan desde el punto de vista de reglas de juego, considerando el Déficit de Capacidad Institucional (DCI) y sus impactos que pueda conllevar en relación al producto, determinando así la gravedad, como se muestra en la siguiente tabla.

**Tabla 30**

*Formulario D 1 -DCI desde el punto de vista de reglas de juego.*

Código			Descripción del DCI y explicación de sus impactos negativos	Gravedad del DCI				
Obj.	Prod.	Tareas		1	2	3	4	5
1	1	1	No se cuenta con información actualizada publicada en el portal institucional, demorará la recolección de antecedentes.				X	
1	1	1	No se cuenta con un documento actualizado que contenga todas las modificaciones, sino que se tiene cada modificación de manera independiente, lo cual dificultará la revisión de antecedentes y la demora del tiempo programado para esta actividad.					X
1	1	2	No se cuenta con procesos claros plasmados en un documento de gestión lo cual impedirá determinar correctamente las funciones y el perfil del personal.		X			
1	1	4	Escasos documentos internos que reglamenten o normen los procesos a elaborar, puede limitar el desarrollo de la tarea.				X	
1	1	6	Desinterés y excesiva carga laboral del Área de Racionalización, retardaría la revisión de la propuesta.				X	
1	1	6	Contrariedad de opiniones concerniente a la propuesta, traería consigo retrasos en la aprobación de la propuesta.					X
1	1	7	Agenda recargada del Concejo Municipal, retardaría la aprobación de la modificación del ROF.	X				
1	2	1	No se cuenta con información actualizada publicada en el portal institucional, demorará la recolección de antecedentes.					X
1	2	1	No se cuenta con un documento actualizado que contenga todas las modificaciones, sino que se tiene cada modificación de manera independiente, lo cual dificultará la revisión de antecedentes y la demora del tiempo programado para esta actividad.					X
1	2	2	Estructura no actualizada en documentos de gestión, genera una mala identificación de la organización.					X
1	2	3	Desinterés del personal en ser entrevistados, dificultaría y demoraría las entrevistas.		X			
1	2	3	Desconfianza del personal por temor al cambio, limitará la realización de la entrevista.				X	
1	2	4	Poca información recolectada por el poco apoyo brindado podría conllevar a una inadecuada elaboración de la propuesta.		X			
1	2	5	Poca disposición de los responsables de las diferentes áreas involucradas, para poder revisar la propuesta estructura organizacional, retrasaría lo programado.					X
1	2	6	Desinterés y excesiva carga laboral del Área de Racionalización, retardaría la revisión de la propuesta.					X

Código	Descripción del DCI y explicación de sus impactos negativos	Gravedad del DCI
1 2 6	Contrariedad de opiniones concerniente a la propuesta, traería consigo retrasos en la aprobación de la propuesta.	X
1 2 7	Desconocimiento sobre la importancia de aprobar la propuesta, retrasará la aprobación.	X
2 3 1	Falta de actualización de las modificaciones del MAPRO en el portal institucional de la página web, provoca demora en la obtención de información.	X
2 3 2	Procesos no plasmados en documentos de gestión, genera una mala identificación del proceso.	X
2 3 2	No se tiene una clara especificación de funciones ni estructura organizacional, lo que limita identificar adecuadamente los procesos.	X
2 3 3	Renuencia del responsable del Área de Licencias de autorizar la participación del personal en las reuniones de coordinación, pueden dificultar el desarrollo de la tarea en mención.	X
2 3 4	Escasos documentos internos que reglamenten o normen los procesos a elaborar, puede limitar el desarrollo de la tarea.	X
2 3 4	Decisión política de la Gerencia de Promoción Económica y Turismo, puede impedir que se elabore la propuesta.	X
2 3 5	Negativa del responsable del Área de Licencia para la revisión del procedimiento, el cual conlleva a demoras en la realización de la actividad.	X
2 3 5	Excesiva carga laboral del Área de Licencias, retardaría la revisión de la propuesta	X
2 3 6	Sobrecarga laboral del Área de Racionalización, conllevaría mayor tiempo para revisión de la propuesta.	X
2 3 6	Renuencia del responsable del Área de Racionalización para la revisión del procedimiento, demora la realización de la actividad.	X
2 3 6	Emisión de opinión contraria a la propuesta de modificación del proceso, el cual conllevaría a demoras para las revisiones y correcciones del proceso.	X
2 3 7	Renuencia en aprobar parte del Órgano Resolutivo y/o otra Gerencia relacionada para la aprobación (Gerencia de Asesoría Jurídica, Secretaria General, y Gerencia Municipal) , el cual podría limitar la aprobación y por ende la implementación de la propuesta.	X
2 3 7	Emisión de opiniones contrarias de las gerencias involucradas en la aprobación de la modificación del proceso.	X
2 3 8	Desinterés y resistencia al cambio del personal encargado de implementar los productos, puede dificultar la ejecución de la tarea.	X
2 4 1	No se cuenta con toda la información histórica publicada en la página web, por lo cual demorará en obtener la información.	X
2 4 1	Desinterés del responsable de racionalización en brindar la información solicitada, demora la ejecución de la tarea.	X

Código	Descripción del DCI y explicación de sus impactos negativos	Gravedad del DCI
2 4 2	Disconformidad por parte del Área de Licencias para la elaboración de la propuesta, impediría continuar con la elaboración del producto.	X
2 4 3	Desinterés y excesiva carga laboral del Área de Licencias, retardaría la revisión de la propuesta.	X
2 4 3	Discordancia entre las propuestas que se plantea por parte de los investigadores y el Área de Licencias, traerá consigo demoras en la elaboración de la propuesta.	X
2 4 4	Desinterés y excesiva carga laboral del Área de Racionalización, retardaría la revisión de la propuesta.	X
2 4 4	Contrariedad de opiniones concerniente a la propuesta, traería consigo retrasos en la aprobación de la propuesta.	X
3 5 1	Falta de actualización de las modificaciones del MAPRO en el portal institucional de la página web, provoca demora en la obtención de información.	X
3 5 2	Procesos no plasmados en documentos de gestión, genera una mala identificación del proceso.	X
3 5 2	No se tiene una clara especificación de funciones ni estructura organizacional, lo que limita identificar los procesos.	X
3 5 3	Renuencia del responsable del Área de Fiscalización de autorizar la participación del personal en las reuniones de coordinación, pueden dificultar el desarrollo de la tarea en mención.	X
3 5 4	Escasos documentos internos que reglamenten o normen los procesos a elaborar, puede limitar el desarrollo de la tarea.	X
3 5 4	Decisión política de la Gerencia de Promoción Económica y Turismo, puede impedir que se elabore la propuesta.	X
3 5 5	Negativa del responsable del Área de Fiscalización para la revisión del procedimiento, el cual conlleva a demoras en la realización de la actividad.	X
3 5 5	Excesiva carga laboral del Área de fiscalización retardaría la revisión de la propuesta	X
3 5 6	Sobrecarga laboral del Área de Racionalización, conllevaría mayor tiempo para revisión de la propuesta.	X
3 5 6	Renuencia del responsable del Área de Racionalización para la revisión del procedimiento, demora la realización de la actividad.	X
3 5 6	Emisión de opinión contraria a la propuesta de modificación del proceso, el cual conllevaría a demoras para las revisiones y correcciones del proceso.	X
3 5 7	Emisión de opiniones contrarias de las gerencias involucradas en la aprobación de la modificación del proceso.	X
3 5 8	Desinterés y resistencia al cambio del personal encargado de implementar los productos, puede dificultar la ejecución de la tarea.	X

Código	Descripción del DCI y explicación de sus impactos negativos	Gravedad del DCI
4 6 1	No se cuenta con información publicada en la página web de la institución, por lo cual se tiene que solicitar la información al la Sub Gerencia de Gestión de Recursos Humanos, lo cual traerá demoras en esta actividad.	X
4 6 1	No se cuenta con información ordenada por años, lo cual demorará ordenar la información y demorará la recolección de la información.	X
4 6 1	Renuencia por parte del personal en ser encuestados, traerá demoras en la realización de encuestas.	X
4 6 2	Desinterés y poca voluntad del personal en apoyar en la realización de las encuestas, conllevará a la recolección de información poco confiable.	X
4 6 2	Negativa de elaboración por parte de la Sub Gerencia de Gestión de Recursos Humanos, limitará la elaboración de la propuesta.	X
4 6 3	Discordancia del plan a elaborar con lo planificado por la Sub Gerencia de Gestión de Recursos Humanos, retrasará la elaboración de la propuesta del plan de capacitaciones para el personal.	X
4 6 4	Opinión contraria a la propuesta del plan de capacitaciones, conlleva un aplazamiento de la revisión.	X
4 6 4	Recarga laboral que permita cumplir con esta actividad en el tiempo programado.	X
5 7 1	La información no se encuentra publicado en el portal web de la institución, por lo que se tiene que solicitar al Área responsable, trayendo consigo retrasos.	X
5 7 1	La información de capacitaciones no se cuenta ordenada por años, lo cual demoraría obtener la información que servirá de antecedentes.	X
5 7 1	No se cuente con directorio actualizado de las micro y pequeñas empresas, dificultaría la realización de la actividad 2.3.2	X
5 7 3	Dificultad al elaborar un adecuado plan de capacitaciones debido a un deficiente diagnóstico por la poca o inadecuada información brinda, no permitirá alcanzar el objetivo planteado.	X
5 7 4	Discordancia entre lo propuesto y lo que piensa en Gerente de Desarrollo Económico, traería consigo demoras.	X
5 7 4	La excesiva carga laboral del Gerente, no permitiría la revisión a tiempo de la propuesta.	X

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla anterior se muestra que las deficiencias y las consecuencias tienen impactos con todo tipo de gravedad, pero las principales deficiencias que se solucionarán son las de alto impacto por ser prioritarias para el logro de los objetivos planteados.

Las deficiencias que presentan un mayor impacto son aquellas que muestran un valor de 1, como las actividades 1.1.7, 2.3.7 y 3.5.4. Estas actividades muestran un impacto mayor debido a que las deficiencias presentadas no solo retardarían la elaboración de los productos, sino que podrían impedir directamente la elaboración o aprobación de los productos. Ante esta situación se plantea manejar minimizando los impactos realizando coordinaciones previas con los responsables de cada tarea o actividad.

En la tabla también se observa que existen deficiencias con impacto 2, 3, 4 y 5, las cuales retardarían o demorarían el tiempo planificado para la elaboración, aprobación e implementación de cada producto, por ello también se planificará realizar coordinaciones antes de cada actividad con el responsable de cada Unidad Orgánica involucrada en cada tarea.

#### **5.1.2. Relaciones interinstitucionales.**

Los DCI y sus impactos desde el punto de vista de relaciones interinstitucionales, está involucrada principalmente una tarea que tiene relación con los micro y pequeños empresarios, ya que los empresarios son los principales involucrados en el logro del objetivo para la promoción de la formalización.

**Tabla 31**

*Formulario D 2 -DCI desde el punto de vista de las relaciones interinstitucionales.*

Obj.	Código		Descripción del DCI y explicación de sus impactos negativos	Gravedad del DCI				
	Prod.	Tareas		1	2	3	4	5
5	7	2	Renuencia de los micro y pequeños empresarios para aceptar ser encuestados, traerá demoras en la realización de encuestas, ya que se tendrá que identificar otro microempresa del muestreo.				X	
5	7	2	Desconfianza por parte de los micro y pequeños empresarios para brindar información, impedirá obtener información confiable que permitirá desarrollar un buen diagnóstico para la elaboración del producto.					X

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 31, se muestra una misma tarea con dos deficiencias con gravedad media, por lo que la renuencia de los empresarios traería consigo demoras en el cumplimiento de la actividad 5.7.2 y en la elaboración e implementación del producto siete. Ante este impacto negativo se planteará una encuesta concisa para reducir la incomodidad de los empresarios y la renuencia de brindar información.

### **5.1.3. Organización y asignación de funciones.**

Desde este punto de vista se analiza la gravedad del no contar con procesos ni funciones claros, además de no tener actualizado los documentos de gestión.



**Tabla 32**

*Formulario D 3 -DCI desde el punto de vista de organización y asignación de funciones.*

Obj.	Código		Descripción del DCI y explicación de sus impactos negativos	Gravedad del DCI				
	Prod.	Tareas		1	2	3	4	5
1	2	2	No se cuenta con procesos claros plasmados en un documento de gestión lo cual impedirá determinar correctamente las funciones y el perfil del personal.			X		
1	2	2	No se tiene una clara especificación de funciones ni estructura organizacional, lo que limita identificar adecuadamente la organización.		X			
2	3	1	Falta de actualización de las modificaciones del MAPRO en el portal institucional de la página web, provoca demora en la obtención de información.					X
2	3	2	No se tiene una clara especificación de funciones ni estructura organizacional, lo que limita identificar adecuadamente los procesos.		X			
3	5	2	No se tiene una clara especificación de funciones ni estructura organizacional, lo que limita identificar los procesos.				X	
4	1	2	Estructura no actualizada en documentos de gestión, genera una mala identificación de la organización.		X			

Fuente: Elaboración propia.

De la tabla anterior se puede observar que existe cinco tareas y seis deficiencias con impactos de gravedad intermedia, ante ello se plantea coordinación permanente con los responsables de cada área para el cumplimiento de cada tarea y el logro de los productos uno, dos, tres y cinco.

#### **5.1.4. Políticas de personal.**

Desde el punto de vista de políticas del personal se identificó las tareas relacionadas con el personal involucrado en la elaboración e implementación de los productos, deficiencias principalmente relacionadas al desinterés, temor y desconfianza del personal en

participar en las reuniones para brindar información, para ser capacitados e implementar cambios a través de la implementación de los diferentes productos.

**Tabla 33**

*Formulario D 4 -DCI desde el punto de vista de las políticas de personal.*

Obj.	Código		Descripción del DCI y explicación de sus impactos negativos	Gravedad del DCI				
	Prod.	Tareas		1	2	3	4	5
1	1	3	Desconfianza del personal por temor al cambio, limitará la realización de la entrevista.			X		
1	1	5	Desinterés de los responsables de las áreas para revisar las propuestas planteadas, conllevará a retrasos para cumplir según lo programado la actividad.				X	
1	1	6	Desinterés y excesiva carga laboral del Área de Racionalización, retardaría la revisión de la propuesta.				X	
1	1	8	Temor al cambio, limitará la adecuada implementación.		X			
1	2	8	Desinterés y resistencia al cambio del personal encargado de implementar, puede dificultar la ejecución de la tarea.		X			
2	3	8	Desinterés y resistencia al cambio del personal encargado de implementar los productos, puede dificultar la ejecución de la tarea.		X			
2	4	1	Desinterés del responsable de racionalización en brindar la información solicitada, demora la ejecución de la tarea.					X
2	4	3	Desinterés y excesiva carga laboral del Área de Licencias, retardaría la revisión de la propuesta.				X	
3	5	2	Desinterés del responsable de racionalización, demora la ejecución de la tarea.					X
3	5	3	Desinterés del personal de participar en las reuniones de coordinación, demora la ejecución de la tarea.				X	
3	5	8	Desinterés y resistencia al cambio del personal encargado de implementar los productos, puede dificultar la ejecución de la tarea.		X			
4	6	2	Desinterés y poca voluntad del personal en apoyar en la realización de las encuestas,		X			

Obj.	Código		Descripción del DCI y explicación de sus impactos negativos	Gravedad del DCI				
	Prod.	Tareas		1	2	3	4	5
4	6	6	conllevará a la recolección de información poco confiable. Desinterés de implementar el nuevo plan aprobado y continuar con sus programas de capacitación propuestos por la misma Sub Gerencia de Gestión de Recursos Humanos; conllevaría demoras en esta etapa del producto.				X	

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 33 se muestra 13 tareas relacionadas a la política del personal, tareas que muestran impactos intermedios los cuales conllevarán a retrasos en la elaboración e implementación del producto uno, dos, tres, cuatro, cinco y seis. Y si bien al inicio de cada tarea podría existir una negativa por parte del personal, sin embargo, se considera que, al explicar la importancia de la elaboración e implementación de cada producto, y la relación con la mejora en sus labores desaparecerá cualquier negativa que pudiera existir.

#### 5.1.5. Insumos físicos y recursos humanos.

Desde el punto de vista de insumos físicos y recursos humanos se analizará el impacto de las tareas relacionadas con los recursos que se cuenta en la municipalidad, principalmente el recurso humano que se requerirá encargado de la capacitación del resto del personal y de los microempresarios.

**Tabla 34**

*Formulario D 5 -DCI desde el punto el vista de insumos físicos y recursos humanos.*

Obj	Código		Descripción del DCI y explicación de sus impactos negativos	Gravedad del DCI				
	Prod	Tareas		1	2	3	4	5
4	6	6	Falta de personal que domine temas y tenga la experiencia para dirigir la capacitación , conllevará a una inadecuada realización de la tarea.				X	

Obj	Código		Descripción del DCI y explicación de sus impactos negativos	Gravedad del DCI				
	Prod	Tareas		1	2	3	4	5
5	7	6	Falta de personal que conozca los temas de capacitación y tenga la experiencia para realizarlo, conllevará a una inadecuada realización de la tarea.			X		

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla anterior se puede observar dos principales tareas que presentan impactos negativos con gravedad media, actividades que podrían mejorarse mediante coordinaciones con otras entidades para lograr conseguir un personal idóneo para las capacitaciones a realizar de esta manera lograr la implementación del producto seis y siete.

#### **5.1.6. Relativos a la capacidad individual de las personas intervinientes.**

En el DCI relacionado a la capacidad individual de las personas que intervienen en la elaboración e implementación de los productos para el logro de los objetivos del presente proyecto, se analiza las tareas concernientes al desconocimiento de funciones o falta de capacitaciones del personal para realizar adecuadamente sus funciones.

**Tabla 35**

*Formulario D 6 -DCI relativos a la capacidad individual de las personas intervinientes.*

Formulario D6: relativos a la capacidad individual de las personas intervinientes																	
Código			Número y Categoría de Empleados							Descripción de Déficit de Capacidad			Gravedad del DCI				
Obj.	Prod.	Tarea	A	B	C	D	E	F	G	Información	Conocimiento	Know How	1	2	3	4	5
1	1	3						3			Desconocimiento de las funciones específicas que deberían realizar el personal.				X		
2	3	3						3			Desconocimiento del personal de los procesos que manejan.				X		
2	3	5						1			Desconocimiento sobre el tema y proceso por parte del Responsable Área de Licencias.					X	
2	3	8			1			3			Falta de capacitación en los temas relacionados al desarrollo e implementación de procesos		X				
3	5	3						2			Desconocimiento del personal de los procesos que manejan.				X		
3	5	5						1			Desconocimiento sobre el tema y proceso por parte del responsable del Área de Fiscalización.				X		
3	5	8			1			2			Falta de capacitación en los temas relacionados al desarrollo e implementación de procesos.		X				
		A	Concejo Municipal/alcalde														
		B	Gerente Municipal														
		C	Gerente de Promoción Económica y Turismo/ Gerente de Planeamiento y Presupuesto/ Gerente de Administración														
		D	Gerente de Secretaria General/ Gerente de Asesoría Jurídica														
		E	Sub Gerente de Planes y CTI														
		F	Sub Gerente de Gestión de Recursos Humanos														
		F	Responsable del Área de Licencias/ Responsable del Área de Racionalización/ Responsable del Área de Fiscalización/Responsable del CEPRODE														
		G	Otros (responsables del trabajo de investigación/Micro y pequeñas empresas)														

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 35 se identificó siete tareas relacionados a la capacidad individual de las personas, las cuales presentan un impacto de gravedad media debido al desconocimiento de sus funciones, de procesos y por falta de capacitación del personal relacionado; ante lo descrito se plantea productos que ayudaran a corregir esta deficiencias con coordinaciones y apoyo de los responsables de cada área.

**5.1.7. Consolidación de DCI relativos a falta de capacidad institucional no relacionados con capacidades individuales.**

En la siguiente tabla se describe los DCI relacionados a la capacidad institucional, por ello se describe las deficiencias en cuanto a la desactualización del documento de gestión, deficiencias por no contar procesos claros, y funciones; las cuales podrían afectar a otras tareas que dependen.

**Tabla 36**

*Formulario E 1 - Consolidación de DCI relativos a falta de capacidad institucional no relacionados con capacidades individuales.*

Códigos del DCI	Descripción del DCI	Tareas afectadas	Promedio de Gravedad del DCI				
			1	2	3	4	5
D1.1.1	No se cuenta con un documento actualizado que contenga todas las modificaciones, sino que se tiene cada modificación de manera independiente, lo cual dificultará la revisión de antecedentes y la demora del tiempo programado para esta actividad.	(1.1.1; 1.1.2; 1.1.4)					X
D1.1.2	No se cuenta con procesos claros plasmados en un documento de gestión.	(1.1.2; 1.1.4)					X
D1.1.3	Desconocimiento del personal entrevistado de las funciones específicas que deberían realizar.	(1.1.3; 1.1.4)			X		
D1.1.4	Escasos documentos internos que reglamenten o normen los procesos a elaborar.	(1.1.4; 1.1.5; 1.1.6; 1.1.7; 1.1.8)			X		
D1.1.5	Desinterés de los responsables de las áreas para revisar las propuestas planteadas.	(1.1.5; 1.1.6)					X
D1.1.6	Desinterés y excesiva carga laboral del Área de Racionalización.	(1.1.6; 1.1.7; 1.1.8)			X		
D1.2.7	Agenda recargada del Concejo Municipal.	(1.1.7; 1.1.8)		X			
D1.1.8	Temor al cambio, limitará la adecuada implementación.	(1.1.8)		X			
D1.2.1	No se cuenta con un documento actualizado que contenga todas las modificaciones.	(1.2.1; 1.2.4)					X

Códigos del DCI	Descripción del DCI	Tareas afectadas	Promedio de Gravedad del DCI					
			1	2	3	4	5	
D1.2.2	Estructura no actualizada en documentos de gestión y no se tiene una clara especificación de funciones ni estructura organizacional.	(1.2.2)		X				
D1.2.3	Desinterés del personal en ser entrevistados, y desconfianza del personal por temor al cambio.	(1.2.3; . 1.2.4)				X		
D1.2.4	Poca información recolectada por el poco apoyo brindado podría conllevar a una inadecuada elaboración de la propuesta.	(1.2.4; 1.2.5; 1.2.6; 1.2.7; 1.2.8)				X		
D1.2.5	Poca disposición de los responsables de las diferentes áreas involucradas, para poder revisar la propuesta estructura organizacional.	(1.2.5; 1.2.6; 1.2.7; 1.2.8)		X				
D1.2.6	Desinterés y excesiva carga laboral del Área de Racionalización, retardaría la revisión de la propuesta y contrariedad de opiniones concerniente a la propuesta, traería consigo retrasos en la aprobación de la propuesta.	(1.2.6; 1.2.7; 1.2.8)					X	
D1.2.7	Desconocimiento sobre la importancia de aprobar la propuesta, retrasará la aprobación.	1.2.7; 1.2.8)		X				
D1.2.8	Desinterés y resistencia al cambio del personal encargado de implementar, puede dificultar la ejecución de la tarea.	(1.2.8)		X				
D2.3.1	Falta de actualización de las modificaciones del MAPRO en el portal institucional de la página web y desinterés del responsable de racionalización.	(2.3.2; 2.3.3; 2.3.4; 2.3.5)					X	
D2.3.2	Procesos no plasmados en documentos de gestión y no se tiene una clara especificación de funciones ni estructura organizacional.	(2.3.3; 2.3.4; 2.3.5)					X	
D2.3.3	Desconocimiento del personal de los procesos que manejan, conlleva a un mal planteamiento del proceso, desinterés del personal de participar en las reuniones de coordinación y renuencia del responsable del Área de Licencias de autorizar la participación del personal en las reuniones de coordinación.	(2.3.4; 2.3.5; 2.3.6; 2.3.7; 2.3.8)				X		
D2.3.4	Escasos documentos internos que reglamenten o normen los procesos a elaborar y decisión política de la Gerencia de Promoción Económica y Turismo.	(2.3.5; 2.3.6; 2.3.7; 2.3.8)				X		
D2.3.5	Desconocimiento sobre el tema y proceso por parte del ente revisor, negativo del responsable del Área de Licencia para la revisión del procedimiento y excesiva carga laboral del Área de Licencias.	(2.3.6; 2.3.7; 2.3.8)					X	
D2.3.6	Sobrecarga laboral del Área de Racionalización, renuencia del responsable del Área de Racionalización para la revisión del procedimiento, y emisión de opinión contraria a la propuesta de modificación del proceso.	(2.3.6; 2.3.7; 2.3.8)				X		
D2.3.7	Emisión de opiniones contrarias de las gerencias involucradas en la aprobación de la modificación del proceso.	(2.3.7; 2.3.8)		X				



Códigos del DCI	Descripción del DCI	Tareas afectadas	Promedio de Gravedad del DCI					
			1	2	3	4	5	
D2.3.8	Falta de capacitación en los temas relacionados al desarrollo e implementación de los productos propuestos, y desinterés y resistencia al cambio del personal encargado de implementar los productos.	(2.3.8)		X				
D2.4.1	No se cuenta con toda la información histórica publicada en la página web, por lo cual demorará en obtener la información.	(2.4.2; 2.4.3)					X	
D2.4.2	Disconformidad por parte del Área de Licencias para la elaboración de la propuesta.	(2.4.2; 2.4.3; 2.4.4; 2.4.5)		X				
D2.4.3	Desinterés y excesiva carga laboral del Área de Licencias, retardaría la revisión de la propuesta.	(2.4.4; 2.4.5)					X	
D2.4.4	Desinterés y excesiva carga laboral del Área de Racionalización, y contrariedad de opiniones concerniente a la propuesta,	(2.4.4; 2.4.5)					X	
D2.4.5	Desconocimiento sobre la importancia de aprobar la propuesta que modificará el TUPA.	(2.4.5)		X				
D3.5.1	Falta de actualización de las modificaciones del MAPRO en el portal institucional de la página web.	( 3.5.1; 3.5.3)						X
D3.5.2	Procesos no plasmados en documentos de gestión , y no se tiene una clara especificación de funciones ni estructura organizacional.	( 3.5.2; 3.5.3)					X	
D3.5.3	Desconocimiento del personal de los procesos que manejan, y desinterés del personal de participar en las reuniones de coordinación.	( 3.5.3; 3.5.4; 3.5.5)		X				
D3.5.4	Escasos documentos internos que reglamenten o normen los procesos a elaborar y decisión política de la Gerencia de Promoción Económica y Turismo.	(3.5.4; 3.5.5; 3.5.6; 3.5.7; 3.5.8)					X	
D3.5.5	Desconocimiento sobre el tema y proceso por parte del ente revisor, y excesiva carga laboral del Área de fiscalización, retardaría la revisión de la propuesta.	(3.5.5; 3.5.6; 3.5.7; 3.5.8)						X
D3.5.6	Emisión de opinión contraria a la propuesta de modificación del proceso, y sobrecarga laboral del Área de Racionalización.	(3.5.6; 3.5.7)					X	
D3.5.7	Emisión de opiniones contrarias de las gerencias involucradas en la aprobación de la modificación del proceso.	(3.5.6; 3.5.7)					X	
D3.5.8	Falta de capacitación en los temas relacionados al desarrollo e implementación de los productos propuestos y desinterés y resistencia al cambio del personal encargado de implementar los productos.	( 3.5.8)		X				
D4.6.1	No se cuenta con información publicada en la página web de la institución, por lo cual se tiene que solicitar la información a la Sub Gerencia de Gestión de Recursos Humanos, lo cual traerá demoras en esta actividad.	(4.6.1; 4.6.3)						X

Códigos del DCI	Descripción del DCI	Tareas afectadas	Promedio de Gravedad del DCI				
			1	2	3	4	5
D4.6.2	Desinterés y poca voluntad del personal en apoyar en la realización de las encuestas, conllevará a la recolección de información poco confiable.	(4.6.2; 4.6.3)			X		
D4.6.3	Discordancia del plan a elaborar con lo planificado por la Sub Gerencia de Gestión de Recursos Humanos, retrasará la elaboración de la propuesta del plan de capacitaciones para el personal.	( 4.6.4;4.6.5;4.6.6)		X			
D4.6.4	Recarga laboral y opinión contraria a la propuesta del plan de capacitaciones.	( 4.6.4;4.6.5;4.6.6)				X	
D4.6.5	Desconocimiento sobre la importancia de aprobar la propuesta.	(4.6.5;4.6.6)				X	
D4.6.6	Desconocimiento del personal sobre el plan de capacitación a implementar.	(4.6.6)		X			
D5.7.1	La información no se encuentra publicado en el portal web de la institución, e información de capacitaciones no se cuenta ordenada por años.	( 5.7.2; 5.7.3; 5.7.4)					X
D5.7.2	Desconfianza por parte de los micro y pequeños empresarios para brindar información, impedirá obtener información confiable que permitirá desarrollar un buen diagnóstico para la elaboración del producto.	( 5.7.3; 5.7.4)		X			
D5.7.3	Dificultad al elaborar un adecuado plan de capacitaciones debido a un deficiente diagnóstico por la poca o inadecuada información brinda, no permitirá alcanzar el objetivo planteado.	( 5.7.3; 5.7.4; 5.7.5; 5.7.6)		X			
D5.7.4	Discordancia entre lo propuesto y lo que piensa en Gerente de Desarrollo Económico.	( 5.7.4; 5.7.5; 5.7.6)					X
D5.7.5	Desconocimiento sobre la importancia de aprobar la propuesta, retrasará la aprobación.	(5.7.5; 5.7.6)				X	
D5.7.6	Desconocimiento del personal a implementar la propuesta, dificultará llevar implementar adecuadamente y alcanzar los objetivos propuestos y falta de disponibilidad y poco interés del personal para implementar el plan de capacitaciones para los micro y pequeños empresarios.	(5.7.6)		X			

Fuente: Elaboración propia.

Los DCI mostrados presentan impactos de gravedad entre dos y cuatro, considerándose así impactos medios los cuales tendrán que ser atendidos con importancia ya que esto podría afectar a la elaboración, aprobación e implementación de los productos, por ello es necesario coordinar con cada responsable del área, haciéndoles conocer el valor público que acarreará la implementación de los productos en la población en general del distrito de Huancayo.

#### **5.1.8. Consolidación de DCI relativos a la capacidad individual.**

En la tabla 37, se describe los DCI relacionados a la capacidad individual, por ello se describe las deficiencias relacionadas a las capacidades del personal involucrado en la promoción de la formalización, encontrándose el déficit de desconocimiento de funciones, falta de capacitaciones para la ejecución de procesos, entre otros relacionados.

**Tabla 37**

*Formulario E 2 - Consolidación de DCI relativos a la capacidad individual.*

Código del DCI	Descripción de déficit de capacidad	Categoría de Empleados/Beneficiarios afectados							Tareas afectadas	Gravedad del DCI				
		A	B	C	D	E	F	G		1	2	3	4	5
D 1.1.3	Desconocimiento de las funciones específicas que deberían realizar el personal.						3		1.1.3; 1.1.4; 1.1.6; 1.1.7; 1.1.8				X	
D 2.3.3	Desconocimiento del personal de los procesos que manejan.						3		2.3.3; 2.3.4; 2.3.5; 2.3.6; 2.3.7; 2.3.8				X	
D 2.3.5	Desconocimiento sobre el tema y proceso por parte del Responsable Área de Licencias.						1		2.3.5; 2.3.6; 2.3.7; 2.3.8				X	
D 2.3.8	Falta de capacitación en los temas relacionados al desarrollo e implementación de procesos			1			3		2.3.8				X	
D 3.5.3	Desconocimiento del personal de los procesos que manejan,						2		3.5.3; 3.5.4; 3.5.5; 3.5.6; 3.5.7; 3.5.8				X	
D 3.5.5	Desconocimiento sobre el tema y proceso por parte del responsable del Área de Fiscalización.						1		3.5.5; 3.5.6; 3.5.7; 3.5.8				X	
D 3.5.8	Falta de capacitación en los temas relacionados al desarrollo e implementación de procesos.			1			2		3.5.8				X	
A	Concejo Municipal/Alcalde													
B	Gerente Municipal													
C	Gerente de Promoción Económica y Turismo/ Gerente de Planeamiento y Presupuesto/ Gerente de Administración													
D	Gerente de Secretaria General/ Gerente de Asesoría Jurídica													
E	Sub Gerente de Planes y CTI													
F	Sub Gerente de Gestión de Recursos Humanos													
F	Responsable del Área de Licencias/ Responsable del Área de Racionalización/ Responsable del Área de Fiscalización/Responsable del CEPRODE													
G	Otros (Responsables del trabajo de investigación/Micro y pequeñas empresas.													

Fuente: Elaboración propia.

Los déficits encontrados en la capacidad individual, afectan a otras tareas consecutivas que impedirían lograr óptimamente al cumplimiento de los objetivos, además que afectan directamente a los empleados de la categoría F, que corresponde a los Responsables del Área de Licencias, Responsable del Área de Racionalización, Responsable del Área de Fiscalización y Responsable del CEPRODE; por lo que para la implementación de los productos se tiene planificado coordinar con cada responsable de área para el logro de objetivos, cumpliendo así todas las tareas estipuladas.

#### **5.1.9. Estrategia y plan de acción de desarrollo institucional.**

En la siguiente tabla se establece estrategias para lograr concretizar los objetivos específicos y el objetivo general estipulado, para ello se plantea en primer lugar una reunión con el Órgano Resolutivo (Alcalde) para explicarle la problemática detectada en la entidad y las propuestas que requieren ser implementadas para mejorar el accionar de la Gerencia de Promoción Económica y Turismo, así mismo se le detallará el plan de acción involucrándole en participar en las reuniones que se llevaran a cabo con los funcionario y personal competente para la implementación de cada producto, de esta manera se logrará el compromiso de los gerentes y el resto del personal en las futuras reuniones a realizarse; en segundo lugar se realizará reuniones y coordinaciones con los gerentes y responsables de áreas, ya sea para solicitar información, comunicar los beneficios de la implementación de los productos o coordinar sobre la elaboración e implementación de los productos; además se propone como estrategia la asistencia técnica sobre normas y reglamentos especialmente a la Autoridad del Servicio Civil-Servir; asimismo se considera como estrategia, actividades de capacitación a todo el personal involucrado para lograr implementar los productos propuestos.

**Tabla 38**

*Formulario F – Estrategia y plan de acción de desarrollo institucional.*

Código del DCI	Sub Categoría del DCI	Estrategia y Plan de Acción de Desarrollo Institucional			
		Decisiones Gubernamentales	Asistencia Técnica	Actividades de entrenamientos	Otros
D1.1.1	4.6.1	Reunión con el Gerente de planeamiento y presupuesto a fin de obtener toda la información			
D1.1.2	4.6.2	Reunión con el Gerente de planeamiento y presupuesto a fin de obtener toda la información			
D1.1.3	4.6.3	Coordinar directamente con el Gerente de Promoción Económica, para obtener la ayuda y obtener la información.			
D1.1.4	4.6.4		Solicitar asistencia técnica a SERVIR, sobre normas y reglamentos existentes, para el desarrollo de los productos.		
D1.1.5	4.6.5	Coordinar directamente con el Gerente de Promoción Económica, para obtener la ayuda para coordinar con todas las demás áreas involucradas.			
D1.1.6	4.6.6	Coordinar directamente con el Gerente de Planeamiento y Presupuesto y el Área de Racionalización.			
D1.1.7	4.6.7	Reunión con el Gerente Municipal y regidores, para poder planificar, y explicarle la importancia del producto.			
D1.1.8	4.6.8	Reunión de Información con el personal en general, a fin de comunicarles los beneficios de los productos propuestos.		Capacitación sobre la implementación del producto.	
D1.2.1	5.7.1	Reunión con el Gerente de Planeamiento y Presupuesto a fin de obtener toda la información			

Código del DCI	Sub Categoría del DCI	Estrategia y Plan de Acción de Desarrollo Institucional			Otros
		Decisiones Gubernamentales	Asistencia Técnica	Actividades de entrenamientos	
D1.2.2	5.7.2	Reunión con el Gerente de Planeamiento y Presupuesto a fin de obtener toda la información			
D1.2.3	5.7.3	Coordinar directamente con el Gerente de Promoción Económica, para obtener la ayuda y obtener la información.			
D1.2.4	5.7.4	Coordinar directamente con el Gerente de Promoción Económica, para obtener la ayuda y obtener la información.	Solicitar asistencia técnica a SERVIR, sobre normas y reglamentos existentes, para el desarrollo de los productos.		
D1.2.5	5.7.5	Reunión con los responsables de cada área involucrada.			
D1.2.6	5.7.6	Reunión con el Gerente de Planeamiento y Presupuesto a fin de obtener toda la información			
D1.2.7	5.7.7	Reunión con el Gerente de Planeamiento y Presupuesto a fin de obtener toda la información			
D1.2.8	5.7.8	Reunión de Información con el personal en general, a fin de comunicarles los beneficios de los productos propuestos.		Capacitación sobre la implementación del producto.	
D2.3.3	1.1.3	Reunión de coordinación con el responsable del Área de Licencias y el personal a su cargo.		Curso de capacitación sobre procesos.	
D2.3.4	1.1.4		Solicitar asistencia técnica a SERVIR, sobre normas y reglamentos existentes, para el desarrollo de los productos.		
D2.3.5	1.1.5	Reunión de coordinación con el responsable del Área de Licencias.			

Código del DCI	Sub Categoría del DCI	Estrategia y Plan de Acción de Desarrollo Institucional			Otros
		Decisiones Gubernamentales	Asistencia Técnica	Actividades de entrenamientos	
D2.3.8	1.1.8	Reunión de Información con el personal en general, a fin de comunicarles los beneficios de los productos propuestos.		Capacitación sobre la implementación del producto.	
D2.4.3	1.2.3	Reunión de coordinación con el personal encargado del Área de Licencia, a fin de solicitar su participación en todo lo que se requiere.			
D2.4.5	1.2.5			Capacitación sobre la implementación del producto.	
D3.5.1	3.4.1	Coordinar directamente con el Gerente de Promoción Económica, para obtener la ayuda de todas las áreas.			
D3.5.2	3.4.2	Coordinar directamente con el Gerente de Promoción Económica, para obtener la ayuda y obtener la información.			
D3.5.3	3.4.3	Coordinar directamente con el Gerente de Promoción Económica y con el responsable del Área de Fiscalización.			
D3.5.4	3.4.4	Coordinar directamente con el Gerente de Promoción Económica y con el responsable del Área de Fiscalización.			
D3.5.5	3.4.5	Coordinar directamente con el Gerente de Promoción Económica y con el responsable del Área de Fiscalización.			
D3.5.6	3.4.6	Coordinar directamente con el Gerente de Planeamiento y Presupuesto.			
D3.5.7	3.4.7	Coordinar directamente con el Gerente de Planeamiento y Presupuesto y el Área de Racionalización.			
D3.5.8	3.4.8	Reunión de Información con el personal en general, a fin de comunicarles los beneficios de los productos propuestos.		Capacitación sobre la implementación del producto.	



Código del DCI	Sub Categoría del DCI	Estrategia y Plan de Acción de Desarrollo Institucional			Otros
		Decisiones Gubernamentales	Asistencia Técnica	Actividades de entrenamientos	
D4.6.1	4.5.1	Coordinar directamente con el Gerente de Promoción Económica, para obtener la ayuda y obtener la información.			
D4.6.2	4.5.2	Coordinar directamente con el Gerente de Promoción Económica, para obtener la ayuda y obtener la información.			
D4.6.3	4.5.3	Coordinar directamente con el Gerente de Promoción Económica, para obtener la ayuda y obtener la información.			
D4.6.4	4.5.4	Coordinar directamente con el Gerente de Promoción Económica, para obtener la ayuda y obtener la información.			
D4.6.5	4.5.5	Coordinar directamente con el Gerente de Promoción Económica, para obtener la ayuda y obtener la información.			
D4.6.6	4.5.6	Reunión de Información con el personal en general, a fin de comunicarles los beneficios de los productos propuestos.		Capacitación sobre la implementación del producto.	
D5.7.1	2.3.1				Solicitar información de micro y pequeñas empresas a otras instituciones como la SUNAT.
D5.7.3	2.3.3	Coordinar directamente con el Gerente de Promoción Económica, para obtener la ayuda de todas las áreas.			
D5.7.4	2.3.4	Coordinación durante la elaboración del producto con el responsable asignado.			
D5.7.5	2.3.5	Explicación sobre la importancia del producto para su aprobación rápida.			
D5.7.6	2.3.6	Reunión de Información con el personal en general, a fin de comunicarles los beneficios de los productos propuestos.		Capacitación sobre la implementación del producto.	

Fuente: Elaboración propia.

Estas estrategias y plan de acción se proponen con la finalidad de que se supere las dificultades o déficits encontrados en el cumplimiento de cada tarea propuesta, logrando así de que cada producto propuesto sea viable y se concretice hasta alcanzar objetivo general que es promover la formalización de las micro y pequeñas empresas en el distrito de Huancayo.

## **5.2. Metodología de análisis de juegos de actores (MACTOR)**

Con esta metodología se busca valorar las relaciones entre los actores y estudiar las posturas y objetivos asociados, con la cual se buscará sustentar la viabilidad y factibilidad del trabajo de investigación, teniendo en consideración las cinco fases planteadas en la metodología anteriormente descrita.

### **5.2.1. Identificación de actores que controlan o influyen sobre las variables clave del análisis estructural e identificar los objetivos estratégicos.**

Se identificó los actores que están involucrados para el cumplimiento de cada objetivo y elaboración, aprobación e implementación de cada producto.

De los siete productos planteados, se identificó todos los actores involucrados desde el recojo de información para el desarrollo del diagnóstico, hasta la aprobación e implementación de los productos; identificación que es necesaria para la realización de coordinaciones y capacitaciones.

**Tabla 39**

*Actores en los productos a elaborar.*

Producto	Objetivo	Actores
<p>Producto 1: Modificación de la estructura organizacional de la Gerencia de Promoción Económica y Turismo y de las áreas que intervienen en la promoción de la formalización de las micro y pequeñas empresas.</p>	<p>Objetivo específico 1: Proponer una adecuada estructura organizacional y funciones claras que mejoren la interacción de las áreas y personal que intervienen en el otorgamiento de licencias de funcionamiento y en la promoción de la formalización de los empresarios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Responsables del trabajo de investigación</li> <li>❖ Responsables de todas las áreas</li> <li>❖ Gerente de Promoción Económica y Turismo</li> <li>❖ Sub Gerente de Gestión de Recursos Humanos/Gerente de Administración.</li> <li>❖ Responsable del Área de Racionalización/ Gerente de Planeamiento y Presupuesto</li> <li>❖ Gerente Municipal</li> <li>❖ Gerente de Secretaria General</li> <li>❖ Gerente de Asesoría Jurídica</li> <li>❖ Concejo Municipal</li> </ul>
<p>Producto 2: Elaboración del Manual de Perfil de Puestos (MPP), mejorando las funciones y requerimientos del perfil profesional del personal a cargo de las áreas que intervienen en la promoción de la formalización de las micro y pequeñas empresas.</p>	<p>Objetivo específico 1: Proponer una adecuada estructura organizacional y funciones claras que mejoren la interacción de las áreas y personal que intervienen en el otorgamiento de licencias de funcionamiento y en la promoción de la formalización de los empresarios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Responsables del trabajo de investigación</li> <li>❖ Responsables de todas las áreas</li> <li>❖ Gerente de Promoción Económica y Turismo</li> <li>❖ Sub Gerente de Gestión de Recursos Humanos/Gerente de Administración</li> <li>❖ Responsable del Área de Racionalización/ Gerente de Planeamiento y Presupuesto</li> <li>❖ Gerente Municipal</li> <li>❖ Gerente de Secretaria General</li> <li>❖ Gerente de Asesoría Jurídica</li> <li>❖ Alcalde</li> </ul>
<p>Producto 3: Simplificación del proceso de otorgamiento de licencias, simplificando el proceso funcionamiento, para el logro de la formalización.</p>	<p>Objetivo específico 2: Proponer un adecuado proceso de otorgamiento de licencias, disminuyendo los requerimientos y costos de formalización de las micro y pequeñas empresas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Responsables del trabajo de investigación</li> <li>❖ Responsable del Área de Licencias</li> <li>❖ Gerente de Promoción Económica y Turismo</li> <li>❖ Responsable del Área de Racionalización/ Gerente de Planeamiento y Presupuesto</li> <li>❖ Gerente Municipal</li> <li>❖ Gerente de Secretaria General</li> <li>❖ Gerente de Asesoría Jurídica</li> <li>❖ Alcalde</li> </ul>
<p>Producto 4: Propuesta de requisitos mínimos y reducción de costos facilitando el procedimiento administrativo para la obtención de la licencia de funcionamiento, y concreción de la formalización.</p>	<p>Objetivo específico 2: Proponer un adecuado proceso de otorgamiento de licencias, disminuyendo los requerimientos y costos de formalización de las micro y pequeñas empresas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Responsables del trabajo de investigación</li> </ul>

Producto	Objetivo	Actores
Producto 5: Mejoramiento del proceso de fiscalización para que promueva la formalización de las micro y pequeñas empresas.	Objetivo específico 3: Plantear la mejora del proceso de fiscalización de las micro y pequeñas empresas promoviendo la formalización y la permanencia en ella.	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Responsable del Área de Licencias</li> <li>❖ Gerente de Promoción Económica y Turismo</li> <li>❖ Responsable del Área de Racionalización/ Gerente de Planeamiento y Presupuesto</li> <li>❖ Gerente Municipal</li> <li>❖ Gerente de Secretaria General</li> <li>❖ Gerente de Asesoría Jurídica</li> <li>❖ Alcalde</li> <li>❖ Responsables del trabajo de investigación</li> <li>❖ Responsable del Área de Fiscalización</li> <li>❖ Gerente de Promoción Económica y Turismo</li> <li>❖ Responsable del Área de Racionalización</li> <li>❖ Gerente Municipal</li> <li>❖ Gerente de Secretaria General</li> <li>❖ Gerente de Asesoría Jurídica</li> <li>❖ Alcalde</li> </ul>
Producto 6: Programa de fortalecimiento de capacidades del personal encargado en la promoción de la formalización de los empresarios.	Objetivo específico 4: Lograr una mayor capacitación del personal encargado en la promoción de la formalización de los empresarios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Responsables del trabajo de investigación</li> <li>❖ Responsables de todas las áreas</li> <li>❖ Gerente de Promoción Económica y Turismo</li> </ul>
Producto 7: Programa de sensibilización, difusión y orientación a los micros y pequeños empresarios para su formalización.	Objetivo específico 5: Lograr una mayor sensibilización, difusión y orientación para promover la formalización en los micro y pequeños empresarios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Responsables del trabajo de investigación</li> <li>❖ Responsable del CEPRODE</li> <li>❖ Gerente de Promoción Económica y Turismo</li> <li>❖ Sub Gerente de Planes y CTI/ Gerencia de Planeamiento y Presupuesto</li> <li>❖ Micro y pequeñas empresas</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

### **5.2.2. Relación de actores claves (Evaluar las influencias directas entre los actores).**

Para la relación de actores se considera la relación de actores dominantes, dominados y de enlace, considerando a los actores dominantes aquellos que tienen incidencia relevante en la aprobación y la implementación; los actores dominados a aquellos que tienen que cumplir lo dispuesto por los dominados, y los actores de enlace a aquellos que guardan relación entre los actores dominantes y dominados.

Esta identificación de actores dominantes es clave a la hora de realizar las coordinaciones, ya que ellas tendrán que realizarse de manera directa principalmente con los actores dominantes al ser ellos quienes toman las decisiones y los actores dominados son los que las acatan.

**Tabla 40**

*Actores en los productos a elaborar.*

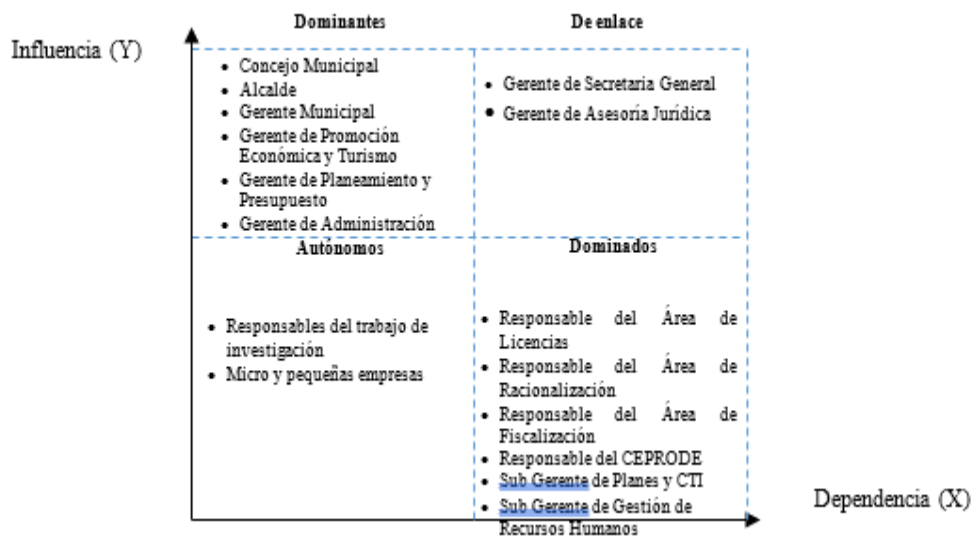
Producto	Actores dominantes	Actores dominados	Actores de enlace	Actores autónomos
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente de Promoción Económica y Turismo</li> <li>• Gerente de Administración</li> <li>• Gerente de Planeamiento y Presupuesto</li> <li>• Gerente Municipal</li> <li>• Alcalde</li> <li>• Concejo Municipal</li> <li>• Gerente de Promoción Económica y Turismo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsables de todas las áreas</li> <li>• Sub Gerente de Gestión de Recursos Humanos</li> <li>• Responsable del Área de Racionalización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente de Secretaria General</li> <li>• Gerente de Asesoría Jurídica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsables del trabajo de investigación</li> </ul>
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente de Administración</li> <li>• Gerente de Planeamiento y Presupuesto</li> <li>• Gerente Municipal</li> <li>• Alcalde</li> <li>• Gerente de Promoción Económica y Turismo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsables de todas las áreas</li> <li>• Sub Gerente de Gestión de Recursos Humanos.</li> <li>• Responsable del Área de Racionalización/</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente de Secretaria General</li> <li>• Gerente de Asesoría Jurídica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsables del trabajo de investigación</li> </ul>
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente de Planeamiento y Presupuesto</li> <li>• Gerente Municipal</li> <li>• Alcalde</li> <li>• Gerente de Promoción Económica y Turismo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable del Área de Licencias</li> <li>• Responsable del Área de Racionalización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente de Secretaria General</li> <li>• Gerente de Asesoría Jurídica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsables del trabajo de investigación</li> <li>•</li> </ul>
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente de Planeamiento y Presupuesto</li> <li>• Gerente Municipal</li> <li>• Alcalde</li> <li>• Gerente de Promoción Económica y Turismo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable del Área de Racionalización</li> <li>• Responsable del Área de Licencias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente de Secretaria General</li> <li>• Gerente de Asesoría Jurídica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsables del trabajo de investigación</li> </ul>
5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente de Promoción Económica y Turismo</li> <li>• Gerente Municipal</li> <li>• Alcalde</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable del Área de Fiscalización</li> <li>• Responsable del Área de Racionalización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente de Secretaria General</li> <li>• Gerente de Asesoría Jurídica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsables del trabajo de investigación</li> </ul>

---

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente de Planeamiento y Presupuesto</li> </ul>		
6	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente de Promoción Económica y Turismo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsables de todas las áreas (Responsable del Área de Licencias, Responsable del Área de Fiscalización y Responsable del CEPRODE)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsables del trabajo de investigación.</li> </ul>
7	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente de Promoción Económica y Turismo</li> <li>• Gerencia de Planeamiento y Presupuesto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable del CEPRODE</li> <li>• Sub Gerente de Planes y CTI</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Micro y pequeñas empresas Responsables del trabajo de investigación</li> </ul>

---

Fuente: Elaboración propia.



**Figura 15.** Relación de actores claves.

Fuente: Elaboración propia

En la figura 15, se observa que existe una mayor cantidad de actores dominados, luego se identifica en segundo lugar los actores dominantes. Además, se observa que solo dos actores de enlace y dos actores autónomos. Los actores dominados son los responsables de las diferentes áreas y que dependen jerárquicamente de los gerentes los cuales son los actores dominantes y los que principalmente se pretende concientizar en la importancia de la implementación de los productos, por ser quienes toman las decisiones, esta concientización se realizará en primer lugar con el Órgano Resolutivo de la entidad por ser quien tiene la potestad de decidir los lineamientos de lo que quiere lograr en su gestión.

### 5.2.3. Posicionamiento de los actores respecto a los productos.

Se analiza el posicionamiento de cada actor respecto a los productos propuestos, para lo cual -1 significa que el actor se encuentra en contra del producto propuesto, 0 significa que el actor tiene una posición neutral con respecto al producto y +1 significa que el actor se encuentra a favor de la elaboración e implementación del producto propuesto.



**Tabla 41***Actores en los productos a elaborar.*

Actores	Producto 6	Producto 7	Producto 1	Producto 2	Producto 4	Producto 5	Producto 3
<b>Actores dominantes</b>							
Concejo municipal	+1	0	0	0	0	0	0
Alcalde	+1	+1	+1	+1	+1	0	0
Gerente Municipal	+1	+1	+1	+1	+1	0	0
Gerente de Promoción Económica y Turismo	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1
Gerente de Planeamiento y Presupuesto	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1
Gerente de Administración	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1
<b>Actores dominados</b>							
Responsable del Área de Licencias	+1	+1	+1	+1	0	+1	0
Responsable del Área de Fiscalización	+1	+1	0	0	0	+1	+1
Responsable del Área de CEPRODE	+1	+1	0	0	+1	+1	0
Responsable del Área de Racionalización	-1	-1	+1	+1	+1	0	0
Sub Gerente de Gestión de Recursos Humanos	-1	-1	0	0	0	0	0
Sub Gerente de Planes y CTI	0	0	0	0	0	0	+1
<b>Actores de enlace</b>							
Gerente de Secretaría General	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1
Gerente de Asesoría Jurídica	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1
<b>Actores autónomos</b>							
Responsables del trabajo de investigación.	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1
• Micro y pequeñas empresas.	0	0	0	0	0	0	0

Fuente: Elaboración propia.

De la tabla se puede identificar que, solo existe dos actores que se opondrían a la implementación de los productos seis y siete, sin embargo, al ser estos actores dominados, se considera que no se tendría mayor inconveniente ya que los actores dominantes en su gran mayoría mostrarían aceptación en la implementación de los productos.

#### 5.2.4. Identificación de grado de convergencia y divergencia entre los actores.

Se analiza la convergencia y divergencia de los actores en base a la tabla anterior, considerando que aquellos actores que están a favor convergen con los productos propuestos y aquellos productos que están en contra o desacuerdo son aquellos que divergen de los productos propuestos.

**Tabla 42**

*Convergencia y divergencia de los actores según producto.*

Producto	Convergente	Divergente
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsables del trabajo de investigación</li> <li>• Responsables de todas las áreas</li> <li>• Gerente de Promoción Económica y Turismo</li> <li>• Gerente de Administración.</li> <li>• Gerente de Planeamiento y Presupuesto</li> <li>• Gerente Municipal</li> <li>• Gerente de Secretaria General</li> <li>• Gerente de Asesoría Jurídica</li> <li>• Concejo Municipal</li> <li>• Responsables del trabajo de investigación</li> <li>• Responsables de todas las áreas</li> <li>• Gerente de Promoción Económica y Turismo</li> <li>• Gerente de Administración</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sub Gerente de Gestión de Recursos Humanos</li> <li>Responsable del Área de Racionalización</li> </ul>
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable del Área de Racionalización/ Gerente de Planeamiento y Presupuesto</li> <li>• Gerente Municipal</li> <li>• Gerente de Secretaria General</li> <li>• Gerente de Asesoría Jurídica</li> <li>• Alcalde</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sub Gerente de Gestión de Recursos Humanos</li> <li>Responsable del Área de Racionalización</li> </ul>

Producto	Convergente	Divergente
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsables del trabajo de investigación</li> <li>• Responsable del Área de Licencias</li> <li>• Gerente de Promoción Económica y Turismo</li> <li>• Responsable del Área de Racionalización/ Gerente de Planeamiento y Presupuesto</li> <li>• Gerente Municipal</li> <li>• Gerente de Secretaria General</li> <li>• Gerente de Asesoría Jurídica</li> <li>• Alcalde</li> </ul>	
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsables del trabajo de investigación</li> <li>• Responsable del Área de Licencias</li> <li>• Gerente de Promoción Económica y Turismo</li> <li>• Responsable del Área de Racionalización/ ○ Gerente de Planeamiento y Presupuesto</li> <li>• Gerente Municipal</li> <li>• Gerente de Secretaria General</li> <li>• Gerente de Asesoría Jurídica</li> <li>• Alcalde</li> </ul>	
5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsables del trabajo de investigación</li> <li>• Responsable del Área de Fiscalización</li> <li>• Gerente de Promoción Económica y Turismo</li> <li>• Responsable del Área de Racionalización</li> <li>• Gerente Municipal</li> <li>• Gerente de Secretaria General</li> <li>• Gerente de Asesoría Jurídica</li> <li>• Alcalde</li> </ul>	
6	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsables del trabajo de investigación</li> <li>• Responsables de todas las áreas</li> <li>• Gerente de Promoción Económica y Turismo</li> <li>• Responsables del trabajo de investigación</li> <li>• Responsable del CEPRODE</li> </ul>	
7	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente de Promoción Económica y Turismo</li> <li>• Sub Gerente de Planes y CTI/ Gerencia de Planeamiento y Presupuesto</li> <li>• Micro y pequeñas empresas</li> </ul>	

Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a la tabla anterior se puede indicar que no existe ningún actor divergente con respecto a los productos tres, cuatro, cinco, seis y siete, sin embargo, se encontró que con respecto a los productos uno y dos existe dos actores (Sub Gerente de Gestión de Recursos Humanos y Responsable del Área de Racionalización) que divergen o se podría encontrar una negativa en la elaboración e implementación de los productos; pero al considerarse estos actores dominados se planteó actividades que permitan contrarrestar la oposición, tal como se detalla:

- Coordinar con el Sub Gerente de Gestión de Recursos Humanos y Responsable del Área de Racionalización, y hacer de conocimiento la problemática, los objetivos, y la propuesta de solución para convencerlos de la importancia de aprobar e implementar los productos; a través de la participación de ellos.
- Coordinación con los Gerentes de cada dependencia, y el gerente Municipal, para poder persuadir a la participación Sub Gerente de Gestión de Recursos Humanos y Responsable del Área de Racionalización, ya que estos últimos son actores dominados.

## Capítulo VI

### El control

#### 6.1. Mecanismos de seguimiento (monitoreo)

El mecanismo de monitoreo se realiza en base a cada tarea a realizar por producto, teniendo en consideración un periodo total de tres años para lograr implementar los siete productos, conforme a la siguiente tabla.

**Tabla 43**

*Mecanismos de monitoreo*

Producto	Descripción de tareas	Año 1 (2018)				Año 2 (2019)				Año 3 (2020)				Responsable
		I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	
Producto 1: Modificación de la estructura organizacional de la Gerencia de Promoción Económica y Turismo y de las áreas que intervienen en la promoción de la formalización de las micro y pequeñas empresas.	1. Obtener información del ROF y modificaciones.	X	X											Gerencia de Promoción Económica y Turismo, Gerencia de Planeamiento y Presupuesto y Responsable del Área de Racionalización
	2. Identificar las funciones y perfiles del personal que labora en las áreas vinculadas a modificar.	X	X											
	3. Entrevistar a los responsables de las áreas vinculadas para mejorar las funciones y perfiles del personal.	X	X											
	4. Elaborar la propuesta de modificación de funciones y perfiles profesionales.	X	X											

Producto	Descripción de tareas	Año 1 (2018)				Año 2 (2019)				Año 3 (2020)				Responsable
		I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	
Producto 2: Elaboración del Manual de Perfil de Puestos (MPP), mejorando las funciones y requerimientos del perfil profesional del personal a cargo de las áreas que intervienen en la promoción de la formalización de las micro y pequeñas empresas.	5. Revisión de la propuesta conjuntamente con las áreas responsables.	X	X											Gerencia de Promoción Económica y Turismo, Gerencia de Planeamiento y Presupuesto y Responsable del Área de Racionalización
	6. Revisión de la propuesta de modificación por el Área de Racionalización. (Gerencia de Planeamiento y Presupuesto)	X	X											
	7. Aprobación de la modificación del ROF con la nueva propuesta. Implementación y seguimiento de la propuesta aprobada.	X	X											
	1. Obtener información del MOF y modificaciones.			X	X									
	2. Identificar la estructura organizacional de las áreas vinculadas a modificar.			X	X									
	3. Entrevistar a los responsables de las áreas vinculadas para mejorar la estructura organizacional.			X	X									
	4. Elaborar la propuesta de modificación de la estructura organizacional.			X	X									
	5. Revisión de la estructura organizacional propuesta conjuntamente con las áreas responsables.			X	X									
	6. Revisión de la propuesta de modificación por el Área de Racionalización. (Gerencia de Planeamiento y Presupuesto).			X	X									

Producto	Descripción de tareas	Año 1 (2018)				Año 2 (2019)				Año 3 (2020)				Responsable
		I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	
Producto 3: Simplificación del proceso de otorgamiento de licencias, simplificando el proceso funcionamiento, para el logro de la formalización.	7. Aprobación del MPP con la nueva propuesta.			X	X									
	8. Implementación y seguimiento de la propuesta aprobada.			X	X									
	1. Obtener información del MAPRO y modificaciones.					X	X	X						
	2. Identificar los procesos deficientes vigentes de otorgamiento de licencias de funcionamiento.					X	X	X						
	3. Coordinar con el Área de Licencias la elaboración de la nueva propuesta de modificación del proceso para el otorgamiento de licencias de funcionamiento.					X	X	X						
	4. Elaborar la propuesta de modificación del proceso de otorgamiento de licencias de funcionamiento.					X	X	X						
	5. Revisión del proceso propuesto conjuntamente con el área responsable. (Área de Licencia).					X	X	X						
	6. Revisión del proceso propuesto por el Área de Racionalización. (Gerencia de Planeamiento y Presupuesto).					X	X	X						
	7. Aprobación de la modificación del MAPRO con el nuevo proceso de					X	X	X						

Producto	Descripción de tareas	Año 1 (2018)				Año 2 (2019)				Año 3 (2020)				Responsable
		I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	
Producto 4: Propuesta de requisitos mínimos y reducción de costos facilitando el procedimiento administrativo para la obtención de la licencia de funcionamiento, y concreción de la formalización.	emisión de licencia de funcionamiento.													
	8. Implementación y seguimiento del proceso aprobado.					X	X	X						
	1. Obtener información histórica y comparada de los requisitos para el otorgamiento de licencia de funcionamiento.								X	X				
	2. Elaborar propuesta de requisitos para el otorgamiento de licencias de funcionamiento.								X	X				
	3. Revisión de la propuesta conjuntamente con el área responsable. (Área de Licencia)								X	X				Área de Licencia y Área de Racionalización
Producto 5: Mejoramiento del proceso de fiscalización para que promueva la formalización de las micro y pequeñas empresas.	4. Revisión de la propuesta por el Área de Racionalización								X	X				
	5. Aprobación de la modificación del TUPA con la nueva propuesta requisitos para el otorgamiento de licencia de funcionamiento.								X	X				
	1. Obtener información.								X	X				
	2. Identificar los procesos de fiscalización deficientes vigentes.								X	X				Área de Fiscalización y Área de Racionalización
	3. Coordinar con el Área de Fiscalización la elaboración								X	X				



Producto	Descripción de tareas	Año 1 (2018)				Año 2 (2019)				Año 3 (2020)				Responsable	
		I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV		
Producto 6: Programa de fortalecimiento de capacidades del personal encargado en la promoción de la formalización de los empresarios.	de la nueva propuesta de modificación del proceso.														
	4. Elaborar la propuesta de modificación del proceso de fiscalización.							X	X						
	5. Revisión del proceso propuesto conjuntamente con el área responsable. (Área de Fiscalización)							X	X						
	6. Revisión del proceso propuesto por el Área de Racionalización. (Gerencia de Planeamiento y Presupuesto)							X	X						
	7. Aprobación de la modificación con el nuevo proceso de emisión de licencia de funcionamiento.							X	X						
	8. Implementación y seguimiento del proceso aprobado.							X	X						
	1. Solicitar información de las capacitaciones realizadas.										X	X			
	2. Entrevistar al personal de las áreas vinculadas para definir los temas a capacitar.										X	X			
	3. Elaborar propuesta del plan de capacitaciones.										X	X			
	4. Revisión del plan de capacitación por la Sub Gerencia de Gestión de Recursos Humanos.										X	X			
	5. Aprobación del plan de capacitaciones.										X	X			
															Gerencia de Promoción Económica y Turismo, y Sub Gerente de Gestión de Recursos Humanos.

Producto	Descripción de tareas	Año 1 (2018)				Año 2 (2019)				Año 3 (2020)				Responsable
		I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	
	6. Implementación y seguimiento del plan aprobado.									X	X			
Producto 7: Programa de sensibilización, difusión y orientación a los micros y pequeños empresarios para su formalización.	1. Solicitar información de los últimos años sobre las capacitaciones realizadas y obtener información de las micro y pequeñas empresas (directorío).											X	X	Gerencia de Promoción Económica y Turismo y CEPRODE.

Fuente: Elaboración propia.

Conforme a la tabla anterior, se establece que el producto 1, se implementará los seis primeros meses; seguidamente del producto dos que se implementará también en seis meses. El producto tres, cuatro y cinco se elaborarán en el segundo año, y finalmente el producto seis y siete se implementarán en el tercer año; por ello se considera que el monitoreo también será en los mismos periodos establecido para su implementación.

## **6.2. Evaluación**

En este ítem se planteará un indicador por cada producto, para así poder realizar la evaluación y lograr cumplir cada objetivo específico y con estos cumplir el objetivo general de mejorar el accionar de la Municipalidad Provincial de Huancayo para promover la formalización de las micro y pequeñas empresas en el distrito de Huancayo.

Entre los indicadores establecidos para realizar la evaluación se considera los documentos de aprobación, como son resoluciones emitidos por el Concejo Municipal, Resolución de Alcaldía o de la Gerencia Municipal, por lo que al lograr la aprobación de cada producto se cristalizará la posterior implementación de cada producto, dando por logrado el cumplimiento del objetivo trazado en la investigación.

**Tabla 44**

*Mecanismos de evaluación de los objetivos.*

Objetivos específicos	Productos	Indicadores
<p>Objetivo específico 1: Proponer una adecuada estructura organizacional y funciones claras que mejoren la interacción de las áreas y personal que intervienen en el otorgamiento de licencias de funcionamiento y en la promoción de la formalización de los empresarios.</p>	<p>Producto 1: Modificación de la estructura organizacional de la Gerencia de Promoción Económica y Turismo y de las áreas que intervienen en la promoción de la formalización de las micro y pequeñas empresas.</p> <p>Producto 2: Elaboración del Manual de Perfil de Puestos (MPP), mejorando las funciones y requerimientos del perfil profesional del personal a cargo de las áreas que intervienen en la promoción de la formalización de las micro y pequeñas empresas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resolución de Concejo Municipal aprobando la modificación, conforme a lo propuesto en el trabajo de investigación.</li> <li>• Resolución de Alcaldía que apruebe el MPP, conforme a lo propuesto en el trabajo de investigación.</li> </ul>
<p>Objetivo específico 2: Proponer un adecuado proceso de otorgamiento de licencias, disminuyendo los requerimientos y costos de formalización de las micro y pequeñas empresas.</p>	<p>Producto 3: Simplificación del proceso de otorgamiento de licencias, simplificando el proceso funcionamiento, para el logro de la formalización.</p> <p>Producto 4: Propuesta de requisitos mínimos y reducción de costos facilitando el procedimiento administrativo para la obtención de la licencia de funcionamiento, y concreción de la formalización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resolución de Alcaldía que apruebe la modificación, conforme a lo propuesto en el trabajo de investigación.</li> <li>• Resolución de Alcaldía que apruebe la modificación del TUPA, conforme a lo propuesto en el trabajo de investigación.</li> </ul>
<p>Objetivo específico 3: Plantear la mejora del proceso de fiscalización de las micro y pequeñas empresas promoviendo la formalización y la permanencia en ella.</p>	<p>Producto 5: Mejoramiento del proceso de fiscalización para que promueva la formalización de las micro y pequeñas empresas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resolución de Alcaldía que apruebe el procedimiento, conforme a lo propuesto en el trabajo de investigación.</li> </ul>
<p>Objetivo específico 4: Lograr una mayor capacitación del personal encargado en la promoción de la formalización de los empresarios.</p>	<p>Producto 6: Programa de fortalecimiento de capacidades del personal encargado en la promoción de la formalización de los empresarios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resolución de Gerencia Municipal aprobando el Plan de Capacitación conforme a lo propuesto</li> </ul>
<p>Objetivo específico 5: Lograr una mayor sensibilización, difusión y orientación para promover la formalización en los micro y pequeños empresarios.</p>	<p>Producto 7: Programa de sensibilización, difusión y orientación a los micros y pequeños empresarios para su formalización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documento emitido por la Gerencia de Promoción Económica y Turismo, aprobando el Plan de Capacitación conforme a lo propuesto.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

## **Capítulo VII**

### **La síntesis**

#### **7.1. Análisis**

Un problema pendiente en el país es la informalidad existente de los micro y pequeños empresarios; en el Perú, según el INEI, hasta el año 2016 un aproximado del 86% de las unidades productivas de los hogares son informales y solo el 14% no lo son. Diversos estudios demostraron que la informalidad es producto de la confluencia de diversos factores, como el desconocimiento de los empresarios sobre la normativa vigente, pocos incentivos para la formalización, altos costos laborales y tributarios, además de mantener ciertas deficiencias o debilidades en las entidades públicas para promocionar la formalización y con ello el crecimiento económico.

La problemática de la informalidad no es ajena al Distrito de Huancayo, por lo que el trabajo de investigación tiene como objetivo general mejorar el accionar de la Municipalidad Provincial de Huancayo para la promoción de la formalización de las micro y pequeñas empresas. Ello dentro del marco de las funciones de la Municipalidad Provincial de Huancayo, funciones establecidas en la Ley N° 27972, Ley Orgánica de Municipalidades.

Y para el logro del objetivo general se plantea siete productos, orientados a mejorar los procesos de otorgamiento de licencias de funcionamiento reduciendo el tiempo y costo, así mismo se pretende mejorar el proceso de fiscalización; para lograr no solo multar o recaudar mayores impuestos de la empresa informal sino impactar en el desarrollo, crecimiento e incremento del número de las micro y pequeñas empresas que se acogen a la formalidad; además se pretende plantear una nueva estructura de organización de la Gerencia de Promoción Económica y Turismo así como de otras Áreas conexas e involucradas en la promoción, fomento y concreción de la formalización, también se quiere establecer funciones claras en cada área

involucrada; en este contexto también se considera la elaboración del Manual de Perfil de Puestos del Personal y la capacitación orientada al manejo de estos instrumentos. Todo ello dentro del marco de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública 2021, el cual orienta la modernización, mediante principios y lineamientos para lograr la eficiencia y eficacia en las entidades públicas, para brindar un mejor servicio al ciudadano, generando valor público.

La elaboración de la propuesta de los productos está sustentado en la problemática identificada dentro de la institución, considerando estos problemas como causas del problema general del trabajo que es el deficiente accionar de la Municipalidad Provincial de Huancayo para promover la formalización de las micro y pequeñas empresas en el distrito de Huancayo, lo que impacta en el bajo crecimiento de la formalidad; problema que también está sustentada con teorías que explican la informalidad como es la teoría institucionalista que advierte que la informalidad existe a causa de una serie de requerimientos que impone el Estado exigiendo cumplimiento de estas, como es un elevado costo en el que incurren los empresarios para incorporarse en el marco legal, y para mantenerse dentro de ella, ya sea costos de carácter tributario o laboral, además de contar con una serie de procesos que desalienta la formalización. El enfoque voluntarista, que deposita en la decisión del individuo el principal motivo de la informalidad, voluntad que se sustenta en la percepción de dificultades ante la complejidad y costos de ingresar y mantenerse en la formalización. Otra interpretación de la informalidad se realiza mediante el enfoque institucional-legal que establece que la informalidad es producto de reglamentar procesos prolongados, costosos, y normas rígidas.

Para la elaboración de los productos no solo se han tenido en cuenta los lineamientos de la Política Nacional de Modernización, sino además se ha considerado el marco normativo vigente como es la Ley del procedimiento Administrativo General, la Política Nacional de Simplificación Administrativa, Ley de eliminación de sobre costos, trabas y restricciones a la inversión

privada, y con ayuda de la Metodología de Simplificación Administrativa se pretende reducir procesos, costos y tiempo en cuanto al proceso de otorgamiento de licencias y fiscalización.

Además el proceso de otorgamiento de licencias, que es el principal proceso para promover la formalización también cuenta con normativa amplia para garantizar la mejora de este brindado soporte suficiente a los derechos de los micro y pequeños empresarios, dentro de las principales normativas se tiene a la Constitución Política del Perú de 1993, Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa, Ley que modifica diversas leyes para facilitar la inversión, impulsar el desarrollo productivo y el crecimiento empresarial, Ley N°30056, y el TUO de la Ley Marco de Licencia de Funcionamiento.

Atendiendo la normativa existente y listada se puede manifestar que nuevamente el problema en cuanto a la simplificación administrativa de procesos, requisitos y costos no es la normatividad ya que existe un listado largo de normas que avalan la simplificación a favor de brindar un buen servicio al ciudadano y porque no a favor de promocionar la formalización, que es lo que se busca como objetivo del presente trabajo de investigación. Se hace necesario trabajar con el factor humano, concretar la adquisición del conocimiento por parte de los servidores civiles, la sensibilización en cuanto al impacto de su labor en el crecimiento de su comunidad tanto en los servidores públicos como en los micro y pequeños empresarios, contactar ambos polos de desarrollo y crecimiento del bienestar social.

La problemática de la informalidad trasciende a la existencia de normas reguladoras de dicho fenómeno es un problema que abarca todo un espectro de requerimientos sociales – estatales, ya que los motivos para la no formalización no solo dependen de los requisitos iniciales o básicos requeridos por un gobierno local – por citar un ejemplo; o, del costo para la obtención de una licencia sino también de las cargas u obligaciones que se adquieren como consecuencia de ello, pues el empresario al formalizarse asume el abono periódico de tributos, sean estos producto de las ventas que

realiza, las rentas que percibe, tributos por el espacio físico que ocupa, (impuestos, tasas, contribuciones); asimismo asume obligaciones laborales, pago de remuneraciones, beneficios sociales, pensiones, y demás.

Con el trabajo no se pretende erradicar la informalidad, pero si promover la formalización desde el ámbito de las competencias de la municipalidad, por ello también es necesario mejorar la estructura orgánica de la Gerencia de Promoción Económica y Turismo, estableciendo funciones claras para aquellas áreas involucradas en promover y concretar la actividad empresarial formal en el distrito; ya que también se identificó como problemática dentro de la institución las deficiencias de organización y asignación de funciones. Esta modificación de la estructura se realiza bajo los Lineamientos de Organización del Estado, aprobado con Decreto Supremo N° 054-2018-PCM.

Se elabora como propuesta el Manual de Perfil de Puestos (MPP) y se elabora un programa de capacitaciones para el personal, ya que también se identificó problemas en cuanto al recurso humano existente, planteamiento que ayudará a la mejora de la promoción de la formalización, dentro del marco de Modernización del Estado, por lo que estas propuestas se elaborarán mediante Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil, específicamente mediante Normas para la Gestión del Proceso de Diseño de Puestos y Formulación del Manual de Perfiles de Puestos - MPP y a través de la Gestión de la Capacitación.

Un factor relevante para promover la formalización es la capacitación pero no solo al personal que labora en la municipalidad, sino la capacitación, sensibilización a los micro y pequeños empresario, dando a conocer los procesos, costos y tiempo a invertir en la formalización, y dando a conocer beneficios para mantenerse en la formalización, entre otras capacitaciones de su interés por lo cual es necesario conocer sus necesidades y otorgarle capacitaciones que les interesen a los micro y pequeños empresarios y no que sea solo de interés de la institución.



Todo ese cúmulo de obligaciones los que componen el factor más relevante para el sostenimiento del aparato estatal, de allí que se ha considerado como un factor de suma importancia reducir los costos y el tiempo al mínimo en el trance de otorgar la licencia de funcionamiento, y mejorar el trato que se brinda al emprendedor, al pequeño empresario ya que su actividad genera bienestar no sólo en su entorno directo, generar estos cambios y acoplar mejores condiciones para que el empresario crezca y decida formalizarse, es lo que se busca con el trabajo de investigación.

## Conclusiones

- El desarrollo de la investigación permitió proponer siete productos: modificación de la estructura organizacional de la Gerencia de Promoción Económica y Turismo, elaboración del Manual de Perfil de Puestos, simplificación del proceso de otorgamiento de licencias, propuesta de requisitos mínimos y reducción de costos, mejoramiento del proceso de fiscalización, programa de fortalecimiento de capacidades del personal encargado en la promoción de la formalización de los empresarios; y programa de sensibilización, difusión y orientación a los micros y pequeños empresarios para su formalización; los cuales serán presentadas a la Gerencia de Promoción Económica y Turismo de la Municipalidad Provincial de Huancayo, con la finalidad que estos sean revisados, posteriormente aprobados e implementados.
- Se logró proponer una adecuada estructura organizacional y funciones claras, a través del planteamiento de dos productos tales como la modificación de la estructura organizacional de la Gerencia de Promoción Económica y Turismo, planteando tres áreas principales para su funcionamiento tales como el Área de Licencias, CEPRODE y el Área de Fiscalización; y la elaboración del Manual de Perfil de Puestos de los responsables de las tres áreas mencionadas en el marco de la metodología del Sistema Nacional del Servicio Civil-SERVIR; propuestas que permitirá mejorar la interacción de las áreas y personal que intervienen en el otorgamiento de licencias de funcionamiento y en la promoción de la formalización de los empresarios. El desarrollo del producto 1 y 2 se puede visualizar en el Anexo 1.
- Se consiguió proponer un adecuado proceso de otorgamiento de licencias disminuyendo los requerimientos y costos de formalización de las micro y pequeñas empresas, a través de la elaboración de dos productos como: Elaboración de un flujograma del proceso de otorgamiento de licencias, detallando las etapas del procedimiento, la Unidad Orgánica encargada por actividad, cargo de la persona responsable del logro de la actividad, y el

tiempo que dura concretar cada una de ellas, logrando un tiempo promedio estimado de un día hábil para el otorgamiento de licencias inmediatas; y planteamiento de requisitos mínimos y un menor costo para el otorgamiento de licencias, para lo cual se realizó el costeo del proceso a través de la determinación de los costos unitarios por prestación de personal, material fungible, material no fungible, servicio de terceros, depreciación y amortización; logrando así determinar un derecho de pago de licencias para establecimientos con áreas hasta 100m<sup>2</sup> de S/50.00 (cincuenta con 00/100 soles). El desarrollo del producto 3 y 4 se puede visualizar en el Anexo 2.

- Se logró plantear la mejora del proceso de fiscalización de las micro y pequeñas empresas promoviendo la formalización y la permanencia en ella, estableciendo un flujograma del proceso de fiscalización a las micro y pequeñas empresas, detallando cada actividad del proceso, la Unidad Orgánica responsable de cada actividad, cargo de la persona encargada de la actividad, y el tiempo que debería durar cada actividad; logrando un tiempo estimado total del proceso de tres días; asimismo, se incorporó dentro de este procedimiento una actividad de orientación y apoyo para levantar las observaciones de existir infracción, con la finalidad de no recurrir a una sanción desincentivando al micro y pequeño empresario en permanecer en la formalidad. El desarrollo del producto 5 se encuentra en el Anexo 3.
- Se logró proponer el programa de fortalecimiento de capacidades del personal encargado en la promoción de la formalización de los empresarios, ello se elaboró conforme al desarrollo de capacidades del SERVIR, para lo cual se planteó un análisis de requerimiento, donde se identificará la necesidad del personal, y se identificará las causas del problema, además se plantea el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC), en el que se detallará el objetivo de la capacitación, nivel de evaluación, temas a abordar, y beneficiarios; finalmente se propone el Plan de Desarrollo de Capacidades (PDC), en el que se detallará la materia de la acción de la capacitación, objetivo de la capacitación, tipo de capacitación, fuente de financiamiento, y costos. El desarrollo del producto 6 se encuentra en el Anexo 4.
- Finalmente, se alcanzó a desarrollar el programa de sensibilización, difusión y orientación a los micros y pequeños empresarios para su formalización; en

el programa se plantea acciones de capacitaciones dirigidas exclusivamente para promover la formalización de los micro y pequeños empresarios, por ello se plantea temas a capacitar sobre los procedimientos y requisitos para el otorgamiento de licencias de funcionamiento, sobre las ventajas de ejercer su empresa desde la formalidad y la extensión de programas estatales, asesoría sobre la inversión y reinversión de sus capitales, entre otros temas de su interés que se propone identificar mediante una encuesta propuesta y así poder identificar las causas, y de acuerdo a ello plantear los temas de capacitación.

## Recomendaciones

- Se recomienda implementar los siete productos propuestos, teniendo en cuenta los mecanismos de monitoreo para controlar el logro de la meta planteada, y conforme al cronograma, además se debe tener en consideración los mecanismos de evaluación sugeridos para lograr el cumplimiento de cada objetivo; todo ello con la finalidad de alcanzar una eficiente organización y adecuados procesos de la Gerencia de Promoción Económica y Turismo de la Municipalidad Provincial de Huancayo para promover y sostener a las micro y pequeñas empresas en la formalización. Además, se debe tener en cuenta que la informalidad de las micro y pequeñas empresas es un fenómeno complejo y multicausal por lo que debería ser atendido de una manera integral, simultánea y coordinada por diferentes instituciones de diferentes niveles, ya que este trabajo de investigación se limita a una sola institución pública, por lo que la implementación de estos productos conllevará a promover la formalización, más no a solucionar el problema de la informalidad en el distrito en su totalidad.
- Se recomienda implementar la propuesta modificación de estructura de la Gerencia de Promoción Económica y Turismo, así como el Manual de Perfil de Puestos de los responsables del Área de Licencias, CEPRODE y el Área de Fiscalización; ello con el objetivo de establecer una adecuada estructura organizacional y funciones que mejore la interacción de las áreas y de personal que intervienen en el otorgamiento de licencias de funcionamiento y en la promoción de la formalización de los empresarios. Además se debe tener en consideración que, para dicha implementación se deberá capacitar al personal sobre la nueva estructura organizacional, sobre las sus funciones a realizar, también se debe considerar que el personal contratado o elegido debe cumplir los requerimientos del perfil profesional propuestos; ya que muchos problemas de la sociedad están relacionados a problemas

presentados en el personal que labora en cada entidad, más no necesariamente en los documentos normativos o de gestión.

- Se recomienda la implementación de la mejora del proceso, simplificación y reducción de costos para el otorgamiento de licencias de funcionamiento, considerando estos productos como tema de capacitación para el personal que está relacionado al otorgamiento de licencias de funcionamiento, además estas implementaciones se deberán hacer de conocimiento para los micro y pequeños empresarios; estando así toda la implementación conforme al cronograma y teniendo en consideración los mecanismos de evaluación para su mejora continua.
- Se recomienda implementar la mejora del proceso de fiscalización, ya que esto orientará al personal de la entidad para cumplir adecuadamente sus funciones, y para la implementación se debe considerar también la respectiva capacitación de dicho proceso a todo el personal involucrado, además de tener en consideración los mecanismos de evaluación.
- Se recomienda ejecutar el programa de fortalecimiento de capacidades del personal encargado en la promoción de la formalización de los empresarios de acuerdo al presupuesto y cronograma. Asimismo, es necesario tener en cuenta que, todos los productos a implementar deberá ser temas de capacitación a todo el personal involucrado con la finalidad de lograr una adecuada y correcta implementación, por ello se debe garantizar la participación de todo el personal en las capacitaciones y el compromiso a la hora de llevar el conocimiento adquirido a la práctica.
- Se recomienda ejecutar el programa de sensibilización, difusión y orientación a los micros y pequeños empresarios promoviendo la formalización, por ello es necesario tener en cuenta que en el programa no solo basta colocar temas de interés para la entidad sino también se debe capacitar en temas que verdaderamente le importa al empresario, y para ello se debe conocer sus necesidades y priorizarlas, además que para capacitar a los empresarios el personal a cargo debe tener conocimientos y habilidades que ayuden a sensibilizar a los empresarios.

**Tabla 45**

*Matriz de consistencia del trabajo de investigación.*

Título	Problemas	Objetivos	Productos
<p>“Análisis y propuesta para mejorar el accionar de la Gerencia de Promoción Económica y Turismo de la Municipalidad Provincial de Huancayo en la formalización y permanencia de las micro y pequeñas empresas en la formalización, periodo 2018-2020”</p>	<p>Problema general: Deficiente organización e inadecuados procesos de la Gerencia de Promoción Económica y Turismo de la Municipalidad Provincial de Huancayo para promover y sostener a las micro y pequeñas empresas en la formalización, en el distrito de Huancayo, 2018-2020.</p> <p>Problemas específicos: Problema específico 1: Deficiente estructura organizacional y confusión funciones de las áreas vinculadas y del personal que interviene en el otorgamiento de licencias de funcionamiento y en la promoción de la formalización de los empresarios. Problema específico 2: Inadecuado proceso para el otorgamiento de licencias de funcionamiento, con requerimientos y costos excesivos para la formalización de las micro y pequeñas empresas. Problema específico 3: Inadecuado proceso de fiscalización carente de regulación formal, que desincentiva la formalización y la permanencia de las micro y pequeñas empresas formales. Problema específico 4: Insuficiente capacitación del personal encargado de promover, concretar y sostener la</p>	<p>Objetivo general: Lograr una eficiente organización y adecuados procesos de la Gerencia de Promoción Económica y Turismo de la Municipalidad Provincial de Huancayo para promover y sostener a las micro y pequeñas empresas en la formalización, en el distrito de Huancayo, 2018-2020.</p> <p>Objetivos específicos: Objetivo específico 1: Proponer una adecuada estructura organizacional y funciones claras que mejoren la interacción de las áreas y personal que interviene en el otorgamiento de licencias de funcionamiento y en la promoción de la formalización de los empresarios. Objetivo específico 2: Proponer un adecuado proceso de otorgamiento de licencias, disminuyendo los requerimientos y costos de formalización de las micro y pequeñas empresas. Objetivo específico 3: Plantear la mejora del proceso de fiscalización de las micro y pequeñas empresas promoviendo la formalización y la permanencia en ella. Objetivo específico 4: Lograr una mayor capacitación del personal encargado en la promoción de la formalización de los empresarios.</p>	<p>Producto 1: Modificación de la estructura organizacional de la Gerencia de Promoción Económica y Turismo y de las áreas que intervienen en la promoción de la formalización de las micro y pequeñas empresas. Producto 2: Elaboración del Manual de Perfil de Puestos (MPP), mejorando las funciones y requerimientos del perfil profesional del personal a cargo de las áreas que intervienen en la promoción de la formalización de las micro y pequeñas empresas. Producto 3: Modificación del Manual de Procedimientos (MAPRO), simplificando el proceso para el otorgamiento de licencia de funcionamiento, para el logro de la formalización. Producto 4: Propuesta de requisitos mínimos y reducción de costos facilitando el procedimiento administrativo para la obtención de la licencia de funcionamiento, y concreción de la formalización. Producto 5: Mejoramiento del proceso de fiscalización para que promueva la formalización de las micro y pequeñas empresas. Producto 6: Programa de fortalecimiento de capacidades del</p>

Título	Problemas	Objetivos	Productos
	<p>formalización de las micro y pequeñas empresas.</p> <p>Problema específico 5: Escasa sensibilización, difusión y orientación a los micro y pequeños empresarios, para lograr y mantener la formalización.</p>	<p>Objetivo específico 5: Lograr una mayor sensibilización, difusión y orientación para promover la formalización en los micro y pequeños empresarios.</p>	<p>personal encargado en la promoción de la formalización de los empresarios.</p> <p>Producto 7: Programa de sensibilización, difusión y orientación a los micros y pequeños empresarios para su formalización.</p>

Fuente: Elaboración propia.



## Referencias Bibliográficas

- Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional-USAID. (Mayo de 2012). Rol de los gobiernos locales en el funcionamiento de nuevos negocios. Obtenido de <http://www.prodescentralizacion.org.pe/assets/1.2%20ESTUDIOS%20ESPECIALIZADOS%20Y%20APORTES%20AL%20DEBATE/Rol%20de%20los%20Gobiernos%20Locales%20en%20el%20Funcionamiento%20de%20Nuevos%20Negocios.pdf>
- Autoridad Nacional del Servicio Civil -SERVIR. (21 de Marzo de 2016). Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 052-2016-SERVIR-PE. Obtenido de Normas para la gestión del proceso de diseño de puestos y formulación del Manual de Perfiles de Puestos-MPP: <https://storage.servir.gob.pe//normatividad/Resoluciones/PE-2016/Res052-2016-SERVIR-PE.pdf>
- Bula Escobar, J. I. (1994). John Rawls y la Teoría de la Modernización.
- Cárdenas, D. N. (2011). Influencia de la informalidad de la competitividad de la micro y pequeña empresa en la región Arequipa, 2010. Obtenido de eumed.net: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2011e/1079/informalidad.html>
- Cejudo, G. (2013). Nueva Gestión Pública. Obtenido de [http://www2.df.gob.mx/virtual/evaluadf/docs/estudios/i\\_ngp\\_eap.pdf](http://www2.df.gob.mx/virtual/evaluadf/docs/estudios/i_ngp_eap.pdf)
- Chacaliza, R. P. (2011). "El nivel de influencia de la informalidad empresarial como factor de sub desarrollo económico en el sector micro empresarial de la provincia de Chincha en el año 2011. Chincha: Universidad Privada San Juan Bautista.
- Congreso de la República del Perú. (1993). Constitución Política del Perú de 1993. Obtenido de [http://spij.minjus.gob.pe/normativa\\_libre/main.asp](http://spij.minjus.gob.pe/normativa_libre/main.asp)
- Cruzado, & Ticeran. (2004). Factores causales que determinan la Informalidad de las Microempresas del Mercado "Pueblo Unidos de Chimbote". Tesis de Contabilidad: Universidad César Vallejo.

- Cruzado, P. Y., & Remaycuna, P. R. (2014). Factores asociados a la informalidad de los comerciantes ambulantes del sector de verduras en el mercado Moshoqueuede la región Lambayeque agosto del 2014. Lambayeque: Universidad Privada Juan Mejía Baca.
- David, O. V., & Aura, O. (2004). Informalidad en Colombia. Causas, efectos y características de la economía del Rebusque. Cali: Universidad ICESI. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v20n90/v20n90a05.pdf>
- Decreto Supremo N° 025-2010-PCM. (2010). Obtenido de Decreto Supremo que modifica el Decreto Supremo N° 027-2007-PCM que define y establece las Políticas Nacionales de obligatorio cumplimiento para las entidades del Gobierno Nacional: [http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4\\_per\\_ds25.pdf](http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4_per_ds25.pdf)
- Decreto Supremo N°064-2010-PCM. (4 de Junio de 2010). Obtenido de Decreto Supremo que aprueba la metodología de determinación de costos de los procedimientos administrativos y servicios prestados en exclusividad comprendidos en los Textos Únicos de procedimientos Administrativos de las Entidades Públicas: [http://www.pcm.gob.pe/transparencia/Resol\\_ministeriales/2010/DS-064-2010-PCM.pdf](http://www.pcm.gob.pe/transparencia/Resol_ministeriales/2010/DS-064-2010-PCM.pdf)
- Domínguez, R., Rodríguez, G., Cárdenas, R. , Ospina, T., Cáceres, T., Pacheco, C., . . . Ayala, R. (2011). Impacto de la formalización empresarial en Colombia. Confederación Colombia de Cámaras de Comercio.
- El Peruano. (3 de Julio de 2003). Ley N° 28015. Obtenido de Ley de promoción y formalización de la micro y pequeña empresa: <http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/28015.pdf>
- El Peruano. (8 de Diciembre de 2016). Decreto Legislativo N° 1256. Obtenido de Decreto Legislativo que aprueba la Ley de prevención y eliminación de barreras burocráticas: <https://busquedas.elperuano.pe/download/url/decreto-legislativo-que-aprueba-la-ley-de-prevencion-y-elim-decreto-legislativo-n-1256-1461978-1>
- El Peruano. (20 de Abril de 2017). Decreto Supremo N° 046-2017-PCM. Obtenido de Decreto Supremo que aprueba el Texto Único Ordenado de la Ley N° 28976, Ley Marco de Licencia de Funcionamiento y los Formatos de Declaración Jurada:

<https://www.indecopi.gob.pe/documents/51759/1562796/TUO+Ley+Marco+d+Licencia+de+Funcionamiento.pdf/162f254c-8996-55ab-768b-ba1d5eecdee5>

El Peruano. (18 de Mayo de 2018). Decreto Supremo N° 054-2018-PCM. Obtenido de Decreto Supremo que aprueba los Lineamientos de Organización del Estado: <https://busquedas.elperuano.pe/download/url/decreto-supremo-que-aprueba-los-lineamientos-de-organizacion-decreto-supremo-n-054-2018-pcm-1649413-1>

Fernández Santos, Y., Fernández Fernández, J. M., & Rodríguez Pérez, A. (Junio de 2008). Modernización de la Gestión Pública. Necesidad, incidencias, límites y críticas. Obtenido de [revpubli.unileon.es/index.php/Pecvnia/article/download/700/618](http://revpubli.unileon.es/index.php/Pecvnia/article/download/700/618)

Informática-INEI, I. N. (2017). Indicadores de pobreza y desigualdad.

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2014). Resultados de la Encuesta de Micro y Pequeña Empresa, 2013.

La Ley N° 27444. (11 de Abril de 2001). Obtenido de Ley del Procedimiento Administrativo General: <http://www.vusp.gob.pe/Content/docs/marco-legal/Ley-27444.pdf>

Landazábal, C. N. (2015). Determinantes de la informalidad en Colombia: 2001-2014. Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito.

Lavado, P., & Campos, D. (2017). Empleo e Informalidad. Obtenido de Balance de investigación en políticas públicas 2011 – 2016 y agenda de investigación 2017 – 2021: [http://www.cies.org.pe/sites/default/files/investigaciones/balance\\_y\\_agenda\\_pablo\\_lavado\\_y\\_dc.pdf](http://www.cies.org.pe/sites/default/files/investigaciones/balance_y_agenda_pablo_lavado_y_dc.pdf)

Ley N° 28996. (4 de Abril de 2007). Obtenido de Ley de eliminación de sobrecostos, trabas y restricciones a la inversión privada: <http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/28996.pdf>

Ley N° 29158. (20 de Diciembre de 2007). Obtenido de Ley Orgánica del Poder Ejecutivo : <http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/29158.pdf>

López, p. E. (2016). Causas y consecuencias de la informalidad de las micro y pequeñas empresas del sector comercio en el Perú: Caso mercado Modelo de Chimbote, 2015. Chimbote: Universidad Católica Los Ángeles.

- Mayolo, D. L. (2 de Noviembre de 2012). La nueva estrategia de modernización de la gestión pública en el Perú: en búsqueda de resultados para el ciudadano. Obtenido de XVII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública: [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/92B25E697D0B1B8D05257DDC007519BE/\\$FILE/ledgaant.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/92B25E697D0B1B8D05257DDC007519BE/$FILE/ledgaant.pdf)
- Mesa Torre, C. (2014). La interoperabilidad como parte del desarrollo del Gobierno . Obtenido de Pontificia Universidad Católica del Perú: [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/6721/MESA\\_TORRE\\_CRISTIAN\\_INTEROPERABILIDAD.pdf?sequence=1](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/6721/MESA_TORRE_CRISTIAN_INTEROPERABILIDAD.pdf?sequence=1)
- Morales, O., Barrera, Á., Rodríguez, M., Romero, C., & Távara, R. (Febrero de 2014). Modelo de gestión de la innovación para los gobiernos locales del Perú. Obtenido de Universidad ESAN: [https://www.esan.edu.pe/publicaciones/2014/02/27/serie\\_gerencia\\_desarrollo\\_35\\_modelo\\_gestion\\_innovacion\\_gobiernos\\_locales\\_peru.pdf](https://www.esan.edu.pe/publicaciones/2014/02/27/serie_gerencia_desarrollo_35_modelo_gestion_innovacion_gobiernos_locales_peru.pdf)
- Organización de Naciones Unidas. (s.f.). La innovación gubernamental en el mundo: Retos y perspectivas. Obtenido de <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan012632.pdf>
- Organización Internacional del Trabajo. (2015). Políticas para la formalización de las micro y pequeñas empresas en América Latina. Linda Deelen.
- Organización Internacional del Trabajo -OIT. (Enero de 2017). La formalización de las empresas. Obtenido de [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/---emp\\_ent/---ifp\\_seed/documents/publication/wcms\\_549523.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---ifp_seed/documents/publication/wcms_549523.pdf)
- Oszlak, O., & Orellana, E. (s.f.). El análisis de la capacidad Institucional: Aplicación de la metodología SADCi. Obtenido de <http://www.oscarozslak.org.ar/images/articulos-espanol/OSZLAK%20Oscar%20y%20ORELLANA%20Edgardo%20%20EI%20analisis%20de%20la%20capacidad%20institucional.pdf>
- Pasco, J. C. (Noviembre de 2015). Universidad de Chile. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6067298.pdf>
- Ponce, R. F., & Zevallos, V. E. (2015). La innovación en la micro y la pequeña empresa (MYPE): no solo factible, sino accesible. Obtenido de <file:///C:/Users/USER/Downloads/19050-75633-1-PB.pdf>

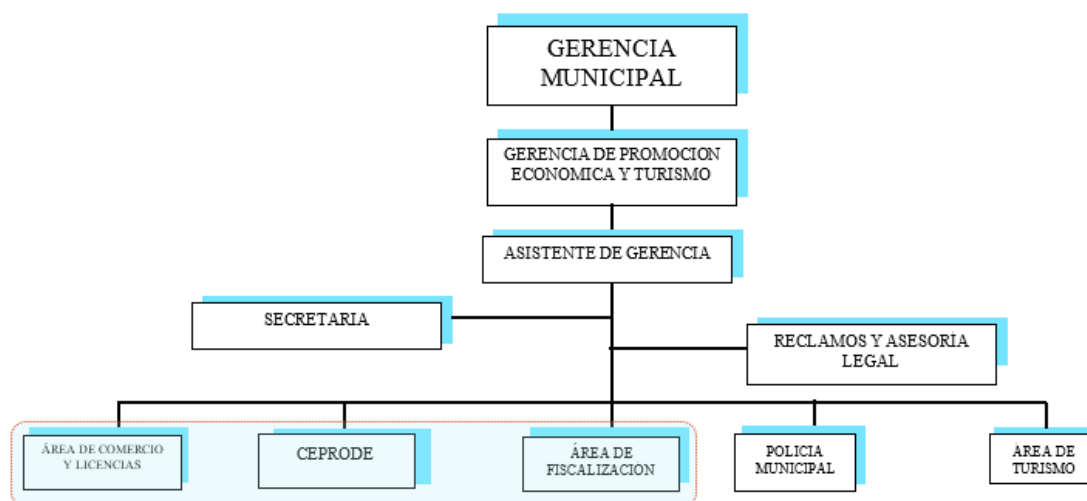
- Portes. (2006). Una teoría general sobre la informalidad laboral: el caso colombiano. Obtenido de <http://economialaboral.univalle.edu.co/TeoriaGeneral.pdf>
- Presidencia de Concejo de Ministros y Banco Interamericano de Desarrollo. (s.f.). Avances de la Reforma y Modernización del Estado en el Perú. Obtenido de <http://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2015/06/Avances-de-la-Reforma-y-Modernizacion-del-Estado-en-el-Peru.pdf>
- Presidencia de Concejo de Ministros-PCM. (Enero de 2011). Decreto Supremo N° 007-2011-PCM. Obtenido de Decreto Supremo que aprueba la Metodología de Simplificación Administrativa: <http://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2016/02/Anexo-DS-007-2011-PCM.pdf>
- Programa de promoción de la formalización en América Latina y El Caribe; Organización Internacional del Trabajo. (2014). Políticas para la formalización de las micro y pequeñas empresas en Brasil.
- Proulx, D. (Diciembre de 2014). Diagnóstico y cambio organizacional: Elementos claves. Obtenido de <http://archives.enap.ca/bibliotheques/2015/03/030824785.pdf>
- Resolución Ministerial N° 048-2013-PCM. (21 de Febrero de 2013). Obtenido de Resolución Ministerial que aprueba el Plan Nacional de Simplificación Administrativa 2013-2016: [http://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2015/12/Plan\\_Nacional\\_de\\_Simplificacion\\_Administrativa\\_2013\\_2016.pdf](http://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2015/12/Plan_Nacional_de_Simplificacion_Administrativa_2013_2016.pdf)
- Resolución presidencia Ejecutiva N°141-2016-SERVIR-PE. (8 de Agosto de 2016). Obtenido de Aprueba la Directiva "Normas para la Gestión del Proceso de Capacitación en las entidades públicas": <https://storage.servir.gob.pe/normatividad/Resoluciones/PE-2016/Res141-2016-SERVIR-PE.pdf>
- Reyes, G. (2009). Teorías de desarrollo económico y social: articulación con el planteamiento de desarrollo humano. Revista de la facultad de ciencias económicas y administrativas Universidad de Nariño, 117-142.
- Rivadeneira, F. J. (2009). Economía Social de Mercado. Quito: Fundación Konrad Adenauer .

- Saboya, V. F. (2006). La modernización del Estado: Concepto, contenido y aplicaciones posibles. *Diálogos de saberes*, 357-376.
- Schröder, P. (2016). Nueva Gestión Pública: Aportes para el buen gobierno. Obtenido de Fundación Friedrich Naumann: <http://relial.org/uploads/biblioteca/44dbee76837e79a6c07bb8219d021843.pdf>
- Tello, C. S. (2014). Importancia de la micro, pequeñas y medianas empresas en el desarrollo del país. Obtenido de <http://revistas.uap.edu.pe/ojs/index.php/LEX/article/view/623/852>
- Torres, G. A. (2010). Análisis de las características generales del sector informal en el Ecuador-Segmento pequeños comercios. Ecuador: Flacso.

## Anexos

### Anexo 1: Producto 1: Modificación de la estructura organizacional de la Gerencia de Promoción Económica y Turismo y de las áreas que intervienen en la promoción de la formalización de las micro y pequeñas empresas.

- a. Propuesta de Organigrama de la Gerencia de Promoción Económica y Turismo.



**Figura 1:** Propuesta de Estructura Orgánica de la Gerencia de Promoción Económica y Turismo.

- a. Propuesta de funciones generales y específicas de cada uno de los órganos de la Gerencia de Promoción Económica y Turismo, principalmente de las tres áreas involucradas, como es el Área de Licencias, CEPRODE y Fiscalización.

**Tabla 1**

*Funciones de los órganos de la Gerencia de Promoción Económica y Turismo*

Órgano	Funciones
Área de Comercio y Licencias	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Atender, dirigir y conducir los procedimientos referidos al otorgamiento de licencias de funcionamiento en el distrito, para establecimientos donde se desarrolle actividades económicas de acuerdo a la normativa vigente aplicable.</li> <li>○ Atender, dirigir y conducir procedimientos referidos al otorgamiento de autorizaciones para la ubicación de anuncios y avisos publicitarios de acuerdo a la normativa vigente.</li> <li>○ Realizar evaluaciones de zonificación y compatibilidad de uso de los giros que se pretenden desarrollar en los establecimientos comerciales y de servicios, esto dentro de los procedimientos de otorgamiento de licencias.</li> <li>○ Proponer normativas internas para la mejora del proceso.</li> </ul>

- 
- Atender, dirigir y conducir los procedimientos referidos al otorgamiento de autorizaciones para el uso comercial de la vía pública.
  - Realizar coordinaciones con CEPRODE y el Área de Fiscalización, para el otorgamiento de licencias.
  - Proponer normas para regular el comercio ambulatorio en el distrito.
  - Autorizar, regular y controlar el funcionamiento de ferias en el distrito.
  - Promover y regular la comercialización mayorista y minorista de productos alimenticios, promoviendo la inversión y habilitación de infraestructura necesaria de mercados y centros de acopio en el distrito.
  - Encargarse del control y cobro de alquileres de los espacios públicos destinados para la comercialización o prestación de servicios.
  - Realizar la supervisión selectiva del personal a su cargo.
  - Otras funciones que se le asigne y corresponda.

---

**CEPRODE**

- Promover el desarrollo económico local con la finalidad de alcanzar el nivel de competitividad que contribuya en elevar la calidad de vida de la población.
  - Fomentar la inversión pública y privada en proyectos productivos.
  - Promover la formulación e implementación de convenios con otras organizaciones públicas, privadas, comunales y no gubernamentales para impulsar la promoción del desarrollo económico, la actividad empresarial y la generación de empleo.
  - Promover la creación, formalización y el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas.
  - Elaborar y actualizar el registro de las micro y pequeñas empresas.
  - Realizar coordinaciones interinstitucionales para la promoción del desarrollo económico en la provincia de Huancayo; en coordinación con la Sub Gerencia de Planes y Cooperación Técnica Internacional de la Gerencia de Planeamiento y Presupuesto.
-





Órgano	Funciones
<b>CEPRODE</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>○ Realizar coordinaciones interinstitucionales para la promoción del desarrollo económico en la provincia de Huancayo.</li><li>○ Promover la construcción, equipamiento y mantenimiento de mercados de abastos, camales, silos, para apoyar a los productores agrarios y pequeños empresarios locales.</li><li>○ Promover la organización y realización de ferias para los diferentes sectores productivos de comercialización y servicios.</li><li>○ Realizar la supervisión selectiva del personal a su cargo.</li><li>○ Otras funciones que se le asigne y corresponda.</li></ul>
<b>Área de Fiscalización</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>○ Fiscalizar el cumplimiento de normas municipales en materia de establecimiento comerciales, industriales y profesionales, publicidad exterior, comercio informal y ambulatorio, así como espectáculos públicos entre otras establecidas en la normativa legal de competencia.</li><li>○ Proponer normas de fiscalización y sanción.</li><li>○ Organizar el control de pesas y medidas, así como el del acaparamiento, la especulación y la adulteración de productos y servicios.</li><li>○ Coordinar y gestionar, a través de las unidades orgánicas y órganos competentes según caso, la participación de la Policía Nacional del Perú, Ministerio Público, Ministerio de Salud, el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y Propiedad Intelectual (INDECOPI) u otras entidades competentes, en operativos especiales de fiscalización y control de competencia municipal.</li><li>○ Organizar el sistema de fiscalización, control y sanciones concordante con el RAISA y CUISA.</li><li>○ Evaluar los elementos de prueba recabados durante las actividades de fiscalización o tras actuaciones con la finalidad de determinar el procedimiento sancionador a través de la notificación de papeletas de corresponder.</li><li>○ Valorar los descargos presentados por los administrados, así como realizar las actuaciones necesarias para esclarecer o subsanar la infracción en coordinación con el Área de Comercio y Licencias, así como con el Área de CEPRODE.</li><li>○ Emitir opinión técnica sobre infracción a la normatividad municipal de su competencia.</li><li>○ Emitir las sanciones complementarias como clausura, revocatoria de licencia entre otras, generadas por la trasgresión a las disposiciones.</li></ul>

- 
- Remitir al SATH las resoluciones de sanción expeditas para su cobro.
  - Asumir la responsabilidad de los artículos y/o enseres incautados en los operativos hasta su internamiento en el depósito municipal.
  - Realizar la selección selectiva del personal a su cargo.
  - Otras funciones que se le asigne y corresponda.
-

**ORDENANZA MUNICIPAL N° -201—MPH/CM**

Huancayo, de del 201--

EL ALCALDE PROVINCIAL DE HUANCAYO

POR CUANTO:

EL CONCEJO PROVINCIAL DE HUANCAYO:

Ha dado la Ordenanza Municipal siguiente:

**ORDENANZA MUNICIPAL QUE INCORPORA AL REGLAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES (ROF), LAS FUNCIONES ESPECÍFICAS DE LAS ÁREAS DE LA GERENCIA DE PROMOCIÓN ECONÓMICA Y TURISMO**

**Artículo 1°.- DISPÓNGASE** la modificación del Reglamento de Organización y Funciones (ROF), modificando la estructura Orgánica de la Gerencia de Promoción Económica y Turismo, conforme al Anexo I, adjunto a la presente Resolución.

**Artículo 1°.- DISPÓNGASE** la modificación del Reglamento de Organización y Funciones (ROF), incorporando las funciones de las Áreas de Licencias, CEPRODE y Fiscalización de la Gerencia de Promoción Económica y Turismo, conforme a la estructura orgánica, conforme al Anexo II, adjunto a la presente Resolución.

**Área de Comercio y Licencias**

- Atender, dirigir y conducir los procedimientos referidos al otorgamiento de licencias de funcionamiento en el distrito, para establecimientos donde se desarrolle actividades económicas de acuerdo a la normativa vigente aplicable.
- Atender, dirigir y conducir procedimientos referidos al otorgamiento de autorizaciones para la ubicación de anuncios y avisos publicitarios de acuerdo a la normativa vigente.
- Realizar evaluaciones de zonificación y compatibilidad de uso de los giros que se pretenden desarrollar en los establecimientos comerciales y de servicios, esto dentro de los procedimientos de otorgamiento de licencias.
- Proponer normativas internas para la mejora del proceso.
- Atender, dirigir y conducir los procedimientos referidos al otorgamiento de autorizaciones para el uso comercial de la vía pública.
- Realizar coordinaciones con CEPRODE y el Área de Fiscalización, para el otorgamiento de licencias.
- Proponer normas para regular el comercio ambulatorio en el distrito.
- Autorizar, regular y controlar el funcionamiento de ferias en el distrito.
- Promover y regular la comercialización mayorista y minorista de productos alimenticios, promoviendo la inversión y habilitación de infraestructura necesaria de mercados y centros de acopio en el distrito.
- Encargarse del control y cobro de alquileres de los espacios públicos destinados para la comercialización o prestación de servicios.
- Realizar la supervisión selectiva del personal a su cargo.
- Otras funciones que se le asigne y corresponda.

**CEPRODE**

- Promover el desarrollo económico local con la finalidad de alcanzar el nivel de competitividad que contribuya en elevar la calidad de vida de la población.
  - Fomentar la inversión pública y privada en proyectos productivos.
  - Promover la formulación e implementación de convenios con otras organizaciones públicas, privadas, comunales y no gubernamentales para impulsar la promoción del desarrollo económico, la actividad empresarial y la generación de empleo.
  - Promover la creación, formalización y el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas.
  - Elaborar y actualizar el registro de las micro y pequeñas empresas.
  - Realizar coordinaciones interinstitucionales para la promoción del desarrollo económico en la provincia de Huancayo; en coordinación con la Sub Gerencia de Planes y Cooperación Técnica Internacional de la Gerencia de Planeamiento y Presupuesto.
  - Realizar coordinaciones interinstitucionales para la promoción del desarrollo económico en la provincia de Huancayo.
  - Promover la construcción, equipamiento y mantenimiento de mercados de abastos, camales, silos, para apoyar a los productores agrarios y pequeños empresarios locales.
- 
- Promover la organización y realización de ferias para los diferentes sectores productivos de comercialización y servicios.
  - Realizar la supervisión selectiva del personal a su cargo.
  - Otras funciones que se le asigne y corresponda.

### **Fiscalización**

- Fiscalizar el cumplimiento de normas municipales en materia de establecimiento comerciales, industriales y profesionales, publicidad exterior, comercio informal y ambulatorio, así como espectáculos públicos entre otras establecidas en la normativa legal de competencia.
- Proponer normas de fiscalización y sanción.
- Organizar el control de pesas y medidas, así como el del acaparamiento, la especulación y la adulteración de productos y servicios.
- Coordinar y gestionar, a través de las unidades orgánicas y órganos competentes según caso, la participación de la Policía Nacional del Perú, Ministerio Público, Ministerio de Salud, el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y Propiedad Intelectual (INDECOPI) u otras entidades competentes, en operativos especiales de fiscalización y control de competencia municipal.
- Organizar el sistema de fiscalización, control y sanciones concordante con el RAISA y CUISA.
- Evaluar los elementos de prueba recabados durante las actividades de fiscalización o tras actuaciones con la finalidad de determinar el procedimiento sancionador a través de la notificación de papeletas de corresponder.
- Valorar los descargos presentados por los administrados, así como realizar las actuaciones necesarias para esclarecer o subsanar la infracción en coordinación con el Área de Comercio y Licencias, así como con el Área de CEPRODE.
- Emitir opinión técnica sobre infracción a la normatividad municipal de su competencia.
- Emitir las sanciones complementarias como clausura, revocatoria de licencia entre otras, generadas por la trasgresión a las disposiciones.

- Remitir al SATH las resoluciones de sanción expeditas para su cobro.
- Asumir la responsabilidad de los artículos y/o enseres incautados en los operativos hasta su internamiento en el depósito municipal.
- Realizar la selección selectiva del personal a su cargo.
- Otras funciones que se le asigne y corresponda.

**Artículo 2°.** - **DÉJESE SIN EFECTO** toda norma municipal que se oponga a la presente ordenanza.

**Artículo 3°.- ENCÁRGUESE** a la Gerencia Municipal y a la Gerencia de Planeamiento y Presupuesto, la implementación de la presente disposición, asimismo encargar a la Secretaria General la publicación y difusión de la presente Ordenanza.

Comuníquese al señor Alcalde Provincial de Huancayo para su promulgación conforme a Ley.

En Huancayo a los ..... días del mes de .....del año dos mil .....

**Dado en el Palacio Municipal de Huancayo a los            días del mes de            del año dos**

**Producto 2:** Elaboración del Manual de Perfil de Puestos (MPP), mejorando las funciones y requerimientos del perfil profesional del personal a cargo de las áreas que intervienen en la promoción de la formalización de las micro y pequeñas empresas.

- a. Formato de perfiles de los responsables de las Área de Comercio y Licencias, CEPRODE y Fiscalización.

## FORMATO DE PERFIL DEL PUESTO

### IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

<b>Unidad Orgánica:</b>	GERENCIA DE PROMOCIÓN ECONÓMICA Y TURISMO
<b>Denominación:</b>	ÁREA DE COMERCIO Y LICENCIAS
<b>Nombre del puesto:</b>	<b>RESPONSABLE DEL ÁREA DE LICENCIAS</b>
<b>Dependencia Jerárquica Lineal:</b>	GERENTE DE PROMOCIÓN ECONÓMICA Y TURISMO
<b>Dependencia Jerárquica funcional:</b>	GERENTE DE PROMOCIÓN ECONÓMICA Y TURISMO TODO EL PERSONAL QUE TRABAJA EN EL ÁREA DE LICENCIAS
<b>Puestos que supervisa:</b>	LICENCIAS

### MISIÓN DEL PUESTO

Otorgar licencias de funcionamiento oportunamente a los micro y pequeños empresarios de acuerdo a los requisitos y costos establecidos en la entidad, con la finalidad de promover la formalización.

### FUNCIONES DEL PUESTO

Atender, dirigir y conducir los procedimientos referidos al otorgamiento de licencias de funcionamiento en el distrito, para establecimientos donde se desarrolle actividades económicas de acuerdo a la normativa vigente aplicable.
Atender, dirigir y conducir los procedimientos referidos al otorgamiento de autorizaciones para el uso comercial de la vía pública.
Realizar coordinaciones con CEPRODE y el Área de Fiscalización, para el otorgamiento de licencias.
Proponer normas para regular el comercio ambulatorio en el distrito.
Autorizar, regular y controlar el funcionamiento de ferias en el distrito.
Promover y regular la comercialización mayorista y minorista de productos alimenticios, promoviendo las inversión y habilitación de infraestructura necesaria de mercados y centros de acopio en el distrito.
Encargarse del control y cobro de alquileres de los espacios públicos destinados para la comercialización o prestación de servicios.
Otras funciones que se le asigne y corresponda.

### COORDINACIONES PRINCIPALES

#### Coordinaciones Internas

Con la Gerencia de Promoción Económica y Turismo, CEPRODE y Área de Fiscalización.

#### Coordinaciones Externas

Con la SUNAT, Ministerio de la Producción y con la Presidencia de Concejo de Ministros (PCM).

## FORMACIÓN ACADÉMICA

A.) Formación Académica		B.) Grado(s)/situación académica y estudios requeridos para el puesto		C.) ¿Se requiere Colegiatura?
<input checked="" type="checkbox"/> Secundaria <input type="checkbox"/> <i>Incompleta</i> <input type="checkbox"/> <i>Completa</i>		<input checked="" type="checkbox"/> Egresado(a) <input type="checkbox"/> Bachiller		<input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> No
<input checked="" type="checkbox"/> Técnica Básica (1 ó 2 años) <input type="checkbox"/> <i>Incompleta</i> <input type="checkbox"/> <i>Completa</i>		<input checked="" type="checkbox"/> Título/Licenciatura <input type="checkbox"/> Maestría	Economista, Licenciado en Administración o similares.	<input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> No
<input checked="" type="checkbox"/> Técnica Superior (3 ó 4 años) <input type="checkbox"/> <i>Incompleta</i> <input type="checkbox"/> <i>Completa</i>		<input type="checkbox"/> Egresado Titulado <input checked="" type="checkbox"/> Doctorado <input type="checkbox"/> Egresado <input type="checkbox"/> Titulado		
<input checked="" type="checkbox"/> Universitario <input type="checkbox"/> <i>Incompleta</i> <input checked="" type="checkbox"/> <i>Completa</i>				

## CONOCIMIENTOS

**A.) Conocimientos Técnicos principales requeridos para el puesto** (No requieren documentación sustentaria):

Conocimiento de aspectos normativos como la Ley Marco de Licencia de Funcionamiento y la Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa, y su reglamento.

**B.) Programas de especialización requeridos y sustentados con documentos.**

**Nota:** Cada curso de especialización deben tener no menos de 24 horas de capacitación y los diplomados no menos de 90 horas.

<b>Indique los cursos y/o programas de especialización requeridos:</b>
Diplomado en Gestión Pública

**C.) Conocimientos de Ofimática e Idiomas.**

OFIMÁTICA	Nivel de dominio			
	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado
Word			<b>X</b>	
Excel			<b>X</b>	
Powerpoint			<b>X</b>	

IDIOMAS	Nivel de dominio			
	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado
Inglés	<b>X</b>			
.....				
.....				

**EXPERIENCIA**

**Experiencia general**

Indique la **cantidad total de años de experiencia laboral**; ya sea en el sector público o privado.

03 años en el sector público o privado.
---

**Experiencia específica**

**A.)** Marque el **nivel mínimo de puesto** que se requiere como experiencia; ya sea en el sector público o privado:

<input type="checkbox"/>	Practicante profesional	<input type="checkbox"/>	Auxiliar o Asistente	<input type="checkbox"/>	Analista / Especialista	<input checked="" type="checkbox"/>	Supervisor / Coordinador	<input type="checkbox"/>	Jefe de Área o Dpto	<input type="checkbox"/>	Gerente o Director
--------------------------	-------------------------	--------------------------	----------------------	--------------------------	-------------------------	-------------------------------------	--------------------------	--------------------------	---------------------	--------------------------	--------------------

**B.)** Indique el tiempo de **experiencia requerida para el puesto**; ya sea en el sector público o privado:

<b>01 año como Supervisor o coordinador.</b>
--

**C.)** En base a la experiencia requerida para el puesto (**parte B**), marque **si es o no** necesario contar con experiencia en el **Sector Público**:

<input checked="" type="checkbox"/>	<b>SÍ</b> , el puesto requiere contar con experiencia en el sector público	<input type="checkbox"/>	<b>NO</b> , el puesto no requiere contar con experiencia en el sector público.
-------------------------------------	--	--------------------------	--

\* En caso que sí se requiera experiencia en el sector público, indique el tiempo de experiencia en el puesto y/o funciones equivalentes.

<b>Mínimo 06 meses.</b>
-------------------------

\* Mencione otros aspectos complementarios sobre el requisito de experiencia; en caso existiera algo adicional para el puesto.

--



**HABILIDADES O COMPETENCIAS**

Liderazgo, iniciativa, responsabilidad y respeto.

## FORMATO DE PERFIL DEL PUESTO

### IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

<b>Unidad Orgánica:</b>	GERENCIA DE PROMOCIÓN ECONÓMICA Y TURISMO
<b>Denominación:</b>	ÁREA DE FISCALIZACIÓN
<b>Nombre del puesto:</b>	<b>RESPONSABLE DEL ÁREA DE FISCALIZACIÓN</b>
<b>Dependencia Jerárquica</b>	
<b>Lineal:</b>	GERENTE DE PROMOCIÓN ECONÓMICA Y TURISMO
<b>Dependencia Jerárquica funcional:</b>	GERENTE DE PROMOCIÓN ECONÓMICA Y TURISMO
<b>Puestos que supervisa:</b>	TODO EL PERSONAL QUE TRABAJA EN EL ÁREA DE FISCALIZACIÓN

### MISIÓN DEL PUESTO

Fiscalizar y velar el cumplimiento de las normas por parte de las micro, pequeñas y medianas empresas, con la finalidad que estas brinden un adecuado servicio.

### FUNCIONES DEL PUESTO

Fiscalizar el cumplimiento de normas municipales en materia de establecimiento comerciales, industriales y profesionales, publicidad exterior, comercio informal y ambulatorio, así como espectáculos públicos entre otras establecidas en la normativa legal de competencia.
Proponer normas de fiscalización y sanción.
Organizar el control de pesas y medidas así como el del acaparamiento, la especulación y la adulteración de productos y servicios.
Coordinar y gestionar, a través de las unidades orgánicas y órganos competentes según caso, la participación de la Policía Nacional del Perú, Ministerio Público, Ministerio de Salud, el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y Propiedad Intelectual (INDECOPI) u otras entidades competentes, en operativos especiales de fiscalización y control de competencia municipal.
Organizar el sistema de fiscalización, control y sanciones concordante con el RAISA y CUISA.
Asumir la responsabilidad de los artículos y/o enseres incautados en los operativos hasta su internamiento en el depósito municipal.
Remitir al SATH las resoluciones de sanción expeditas para su cobro.
Otras funciones que se le asigne y corresponda.

### COORDINACIONES PRINCIPALES

#### Coordinaciones Internas

Con la Gerencia de Promoción Económica y Turismo, CEPRODE, Área de Licencias y Policía Municipal.

#### Coordinaciones Externas

### FORMACIÓN ACADÉMICA

A.) Formación Académica		B.) Grado(s)/situación académica y estudios requeridos para el puesto		C.) ¿Se requiere Colegiatura ?
<input checked="" type="checkbox"/> Secundaria <input type="checkbox"/> Incompleta <input type="checkbox"/> Completa	<input type="checkbox"/> Incompleta <input type="checkbox"/> Completa	<input checked="" type="checkbox"/> Egresado(a) <input type="checkbox"/> Bachiller	<input type="text"/> <input type="text"/>	<input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> No
<input checked="" type="checkbox"/> Técnica Básica (1 ó 2 años) <input type="checkbox"/> Técnica Superior (3 ó 4 años) <input type="checkbox"/> Universitario	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> Título/Licenciatura <input type="checkbox"/> Maestría <input type="checkbox"/> Egresado Titulado <input type="checkbox"/> Doctorado <input type="checkbox"/> Egresado Titulado	<input type="text"/> Economista, Licenciado en Administración o Abogado. <input type="text"/> <input type="text"/>	<input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> No
¿Requiere habilitación profesional ?				

### CONOCIMIENTOS

**A.) Conocimientos Técnicos principales requeridos para el puesto (No requieren documentación sustentaria):**

Conocimiento de aspectos normativos como la Ley Marco de Licencia de Funcionamiento y la Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa, y su reglamento.

**B.) Programas de especialización requeridos sustentados con documentos.**

**Nota:** Cada curso de especialización deben tener no menos de 24 horas de capacitación y los diplomados no menos de 90 horas.

<b>Indique los cursos y/o programas de especialización requeridos:</b>
Diplomado en Gestión Pública

**C.) Conocimientos de Ofimática e Idiomas.**

OFIMÁTICA	Nivel de dominio			
	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado
Word			X	
Excel			X	
Powerpoint			X	

IDIOMAS	Nivel de dominio			
	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado
Inglés	X			
.....				
.....				

**EXPERIENCIA**

**Experiencia general**

Indique la **cantidad total de años de experiencia laboral**; ya sea en el sector público o privado.

03 años en el sector público o privado.
---

**Experiencia específica**

**A.) Marque el nivel mínimo de puesto** que se requiere como experiencia; ya sea en el sector público o privado:

<input type="checkbox"/>	Practicante profesional	<input type="checkbox"/>	Auxiliar o Asistente	<input type="checkbox"/>	Analista / Especialista	<input checked="" type="checkbox"/>	Supervisor / Coordinador	<input type="checkbox"/>	Jefe de Área o Dpto	<input type="checkbox"/>	Gerente o Director
--------------------------	-------------------------	--------------------------	----------------------	--------------------------	-------------------------	-------------------------------------	--------------------------	--------------------------	---------------------	--------------------------	--------------------

**B.) Indique el tiempo de experiencia requerida para el puesto;** ya sea en el sector público o privado:

<b>01 año como Supervisor o coordinador.</b>
--

**C.) En base a la experiencia requerida para el puesto (parte B), marque si es o no necesario contar con experiencia en el Sector Público:**

<input checked="" type="checkbox"/>	<b>SÍ,</b> el puesto requiere contar con experiencia en el sector público	<input type="checkbox"/>	<b>NO,</b> el puesto no requiere contar con experiencia en el sector público.
-------------------------------------	---	--------------------------	---

\* En caso que sí se requiera experiencia en el sector público, indique el tiempo de experiencia en el puesto y/o funciones equivalentes.

<b>Mínimo 06 meses.</b>
-------------------------

\* Mencione otros aspectos complementarios sobre el requisito de experiencia; en caso existiera algo adicional para el puesto.

--

<b>HABILIDADES O COMPETENCIAS</b>
-----------------------------------

Liderazgo, iniciativa, responsabilidad y respeto.
---

## FORMATO DE PERFIL DEL PUESTO

### IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

<b>Unidad Orgánica:</b>	GERENCIA DE PROMOCIÓN ECONÓMICA Y TURISMO
<b>Denominación:</b>	CEPRODE
<b>Nombre del puesto:</b>	<b>RESPONSABLE DE CEPRODE</b>
<b>Dependencia Jerárquica</b>	
<b>Lineal:</b>	GERENTE DE PROMOCIÓN ECONÓMICA Y TURISMO
<b>Dependencia Jerárquica funcional:</b>	GERENTE DE PROMOCIÓN ECONÓMICA Y TURISMO
<b>Puestos que supervisa:</b>	TODO EL PERSONAL QUE TRABAJA EN CEPRODE

### MISIÓN DEL PUESTO

Promover la formalización de las micro, pequeñas y medianas empresas, el empleo, la inversión pública y privada, logrando el desarrollo económico local.

### FUNCIONES DEL PUESTO

Promover e impulsar la micro, pequeña y mediana empresa.
Fomentar la inversión pública y privada en proyectos productivos.
Promover la construcción, equipamiento y mantenimiento de mercados de abastos, camales, silos, para apoyar a los productores agrarios y pequeños empresarios locales.
Promover la formulación e implementación de convenios con otras organizaciones públicas, privadas, comunales y no gubernamentales para impulsar la promoción del desarrollo económico, la actividad empresarial y la generación de empleo.
Realizar coordinaciones interinstitucionales para la promoción del desarrollo económico en la provincia de Huancayo; en coordinación con la Sub Gerencia de Planes y Cooperación Técnica Internacional de la Gerencia de Planeamiento y Presupuesto
Promover la organización y realización de ferias para los diferentes sectores productivos de comercialización y servicios.
Proponer normativas para la mejora de las funciones y procesos dentro del área.
Otras funciones que se le asigne y corresponda.

### COORDINACIONES PRINCIPALES

#### Coordinaciones Internas

Con el Área de Licencias, Área de Fiscalización, Gerencia de Promoción Económica y Turismo; y la Sub Gerencia de Planes de y Cooperación Técnica Internacional de la Gerencia de Planeamiento y Presupuesto.

#### Coordinaciones Externas

Con diferentes entidades pública o privadas con el propósito de orientar el desarrollo económico.

## FORMACIÓN ACADÉMICA

A.) Formación Académica		B.) Grado(s)/situación académica y estudios requeridos para el puesto		C.) ¿Se requiere Colegiatura ?	
<input type="checkbox"/> Secundaria <input type="checkbox"/> <i>Incompleta</i> <input type="checkbox"/> <i>Completa</i>	<input type="checkbox"/> <i>Incompleta</i> <input type="checkbox"/> <i>Completa</i>	<input type="checkbox"/> Egresado(a) <input type="checkbox"/> Bachiller	<input type="checkbox"/> <i>Incompleta</i> <input type="checkbox"/> <i>Completa</i>	<input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> No
<input type="checkbox"/> Técnica Básica (1 ó 2 años) <input type="checkbox"/> <i>Incompleta</i> <input type="checkbox"/> <i>Completa</i>	<input type="checkbox"/> <i>Incompleta</i> <input type="checkbox"/> <i>Completa</i>	<input checked="" type="checkbox"/> Título/Licenciatura <input type="checkbox"/> Maestría	<input type="checkbox"/> <i>Incompleta</i> <input type="checkbox"/> <i>Completa</i>	<input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> No
<input type="checkbox"/> Técnica Superior (3 ó 4 años) <input type="checkbox"/> <i>Incompleta</i> <input type="checkbox"/> <i>Completa</i>	<input type="checkbox"/> <i>Incompleta</i> <input type="checkbox"/> <i>Completa</i>	<input type="checkbox"/> Egresado Titulado <input type="checkbox"/> Doctorado	<input type="checkbox"/> <i>Incompleta</i> <input type="checkbox"/> <i>Completa</i>	<input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> No
<input type="checkbox"/> Universitario <input type="checkbox"/> <i>Incompleta</i> <input checked="" type="checkbox"/> <i>Completa</i>	<input type="checkbox"/> <i>Incompleta</i> <input checked="" type="checkbox"/> <i>Completa</i>	<input type="checkbox"/> Egresado Titulado <input type="checkbox"/> Doctorado	<input type="checkbox"/> <i>Incompleta</i> <input type="checkbox"/> <i>Completa</i>	<input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> No

## CONOCIMIENTOS

**A.) Conocimientos Técnicos principales requeridos para el puesto (No requieren documentación sustentaria):**

Conocimiento de aspectos normativos como la Ley Marco de Licencia de Funcionamiento y la Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa, y su reglamento.

**B.) Programas de especialización requeridos y sustentados con documentos.**

**Nota:** Cada curso de especialización deben tener no menos de 24 horas de capacitación y los diplomados no menos de 90 horas.

Indique los cursos y/o programas de especialización requeridos:
Diplomado en Gestión Pública

**C.) Conocimientos de Ofimática e Idiomas.**

OFIMÁTICA	Nivel de dominio			
	No aplic a	Bá sic o	Inter medio	Avan zado
Word			X	
Excel			X	
Powerpoint			X	

IDIOMAS	Nivel de dominio			
	No apli ca	Bás ico	Inter medio	Ava nza do
Inglés	X			
.....				
.....				

**EXPERIENCIA**

**Experiencia general**

Indique la **cantidad total de años de experiencia laboral**; ya sea en el sector público o privado.

03 años en el sector público o privado.

**Experiencia específica**

**A.)** Marque el **nivel mínimo de puesto** que se requiere como experiencia; ya sea en el sector público o privado:

<input type="checkbox"/>	Practica nte profesio nal	<input type="checkbox"/>	Auxilia r o Asiste nte	<input type="checkbox"/>	Analista / Especia lista	<input checked="" type="checkbox"/>	Supervi sor / Coordin ador	<input type="checkbox"/>	Jefe de Área o Dpto	<input type="checkbox"/>	Gerente o Director
--------------------------	------------------------------------	--------------------------	---------------------------------	--------------------------	-----------------------------------	-------------------------------------	-------------------------------------	--------------------------	---------------------------	--------------------------	--------------------------

**B.)** Indique el tiempo de **experiencia requerida para el puesto**; ya sea en el sector público o privado:

01 año como Supervisor o coordinador.

**C.)** En base a la experiencia requerida para el puesto (**parte B**), marque **si es o no** necesario contar con experiencia en el **Sector Público**:

<input checked="" type="checkbox"/>	<b>SÍ</b> , el puesto requiere contar con experiencia en el sector público	<input type="checkbox"/>	<b>NO</b> , el puesto no requiere contar con experiencia en el sector público.
-------------------------------------	--	--------------------------	--

\* En caso que sí se requiera experiencia en el sector público, indique el tiempo de experiencia en el puesto y/o funciones equivalentes.

Mínimo 06 meses.



*\* Mencione otros aspectos complementarios sobre el requisito de experiencia; en caso existiera algo adicional para el puesto.*

--

**HABILIDADES O COMPETENCIAS**

**Liderazgo, iniciativa, responsabilidad y respeto.**

## **ORDENANZA MUNICIPAL N° -201-MPH/CM**

Huancayo, de del 201--

### **VISTO:**

El Informe N° -MPH/GPP-UR de la Unidad de Racionalización de la Gerencia de Planeamiento y Presupuesto de fecha de marzo del .

### **CONSIDERANDO:**

Que, mediante Informe del Visto la Unidad de Racionalización de la Gerencia de Planeamiento y Presupuesto, remite el Manual de Perfil de Puestos (MPP) de los responsables de las Áreas de Licencias, CEPRODE y Fiscalización;

Que, mediante Ordenanza Municipal N° 522-MPH/CM, se aprueba el Reglamento de Organización y Funciones (ROF) de la Municipalidad Provincial de Huancayo, y fue modificado por la Ordenanza Municipal N° -MPH/CM.

Que, la Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 052-2016-SERVIR-PE, aprueba la Directiva N° 001-2016-SERVIR/GDSRH, "Directiva que establece Normas para la Gestión del Proceso de Diseño de Puestos y Formulación del Manual de Perfiles de Puestos-MPP",

Que, el artículo 19° de la precitada Directiva establece que, las entidades públicas que no cuentan con resolución d inicio del proceso de implementación para el nuevo régimen, deberá elaborar perfiles de puestos conforme a lo establecido en el Capítulo III y el Anexo N° 01 de la referida Directiva, para la contratación de servidores bajo los regímenes regulados para el Decreto Legislativo 276, 728 y 1057. Asimismo el artículo 20° menciona que la las Unidades Orgánicas Usuarias elaboran y usan los perfiles de puestos conforme a la metodología contenida en el Anexo I; mientras que la Oficina de Recursos Humanos o la que haga de sus veces aprueba los perfiles de puestos , y la Oficina de Racionalización emite opinión favorable en relación a la coherencia y alineamiento de los puestos con el Reglamento de Organización y Funciones (ROF), así como el titular de la entidad formaliza la incorporación de los perfiles de puestos de los regímenes regulados por los Decretos Legislativos 276 y 728 al Manual de Organización y Funciones (MOF); y deja sin efecto la correspondiente descripción del cargo en MOF;

Que, el artículo 22° de la Directiva precisa que en caso del perfil de puesto elaborado para los regímenes regulados por los Decretos Legislativos 276 y 728 defiera del Clasificador de Cargos de la entidad, este último debe de modificarse en función al nuevo perfil de puestos;

Que, en resultado corresponde emitir el acto resolutorio por el cual se formalice la incorporación al MOF de la Municipalidad Provincial de Huancayo el perfil de los responsables de Áreas de Licencias, CEPRODE y Fiscalización;

Estando a lo expuesto, de conformidad con la Ordenanza N° y la Directiva N° 001-2016-SERVIR/GDSRH,; con las visaciones de la Gerencia de Administración, Gerencia de Planeamiento y Presupuesto, Gerencia de Asesoría Jurídica y la Gerencia Municipal;

### **SE RESUELVE:**

**Artículo 1°.- FORMALIZAR** la incorporación al Manual de Organización y Funciones de la Municipalidad Provincial de Huancayo, el perfil de puesto contenido en el Anexo I, el cual forma parte de la presente Resolución.

**Artículo 2°.- MODIFICAR** el Clasificador de Cargos en relación al cargo de los responsable de las Áreas de Licencias, CEPRODE y Fiscalización.

**Artículo 3°.- ENCÁRGUESE** a la Gerencia Municipal y a la Gerencia de Planeamiento y Presupuesto, la implementación de la presente disposición, asimismo encargar a la Secretaria General la publicación y difusión de la presente Ordenanza.

Comuníquese al señor Alcalde Provincial de Huancayo para su promulgación conforme a Ley.

En Huancayo a los        días del mes de        del año dos mil        .

**Dado en el Palacio Municipal de Huancayo a los        días del mes de        del año dos mil        .**

**Anexo 2: Producto 3: Simplificación del proceso de otorgamiento de licencias, simplificando el proceso funcionamiento, para el logro de la formalización. Además de una propuesta de requisitos mínimos y reducción de costos facilitando el procedimiento administrativo para la obtención de la licencia de funcionamiento, y concreción de la formalización.**

a. Flujograma del proceso de otorgamiento de licencia de funcionamiento.

- Procedimiento 1: Establecimientos con un área de hasta 100 m<sup>2</sup>, con ITSE básica ex – post
- Procedimiento 2: Establecimientos con un área de más de 100m<sup>2</sup> hasta los 500m<sup>2</sup>, con ITSE básica ex ante
- Procedimiento 3: Establecimientos que requieren de un ITSE de detalle, establecimientos con un área mayor de 500 m<sup>2</sup>

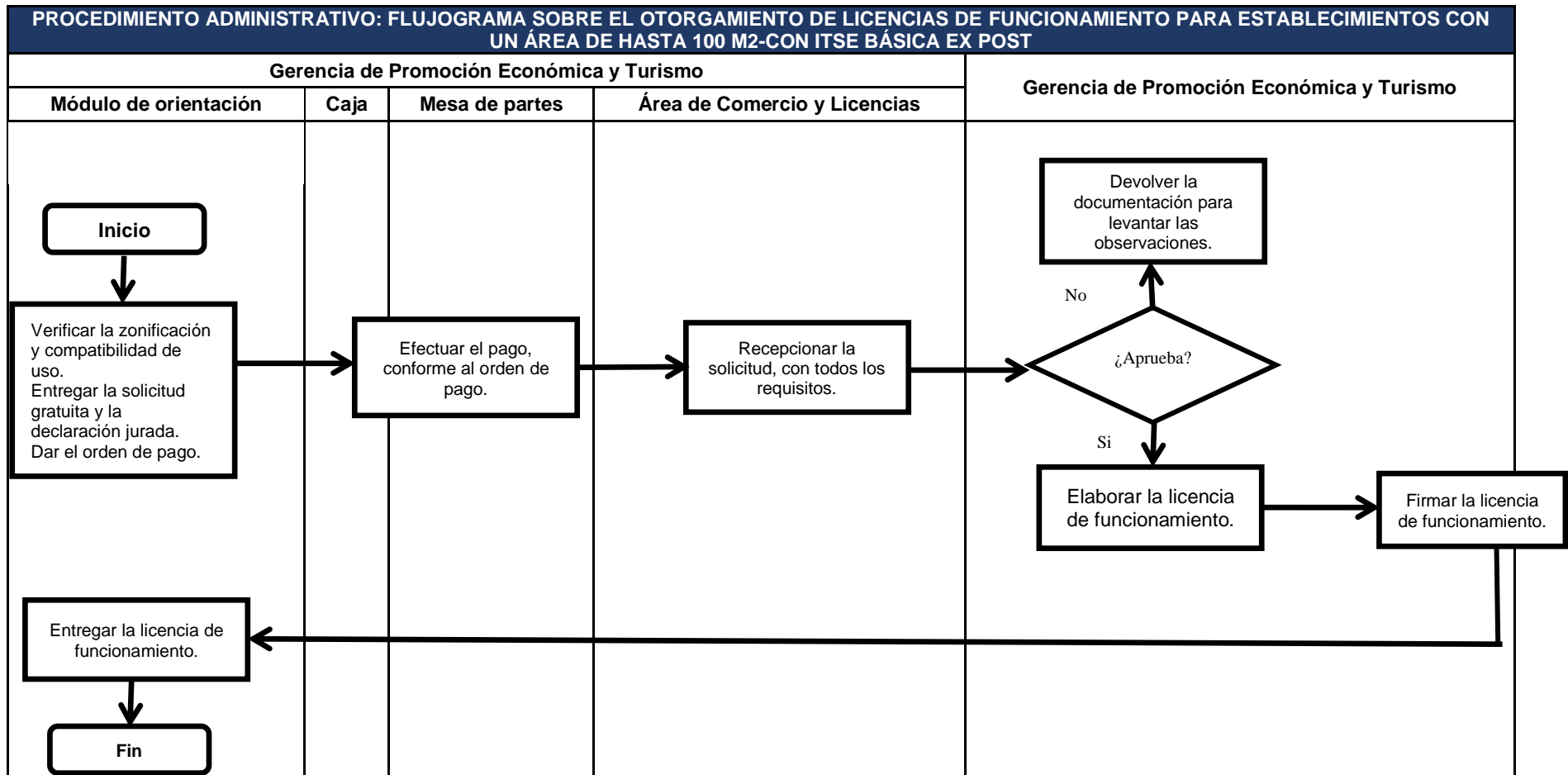


Figura 2: Flujograma de otorgamiento de licencias de funcionamiento para establecimientos con un área de hasta 100m2 con ITSE básica ex post.

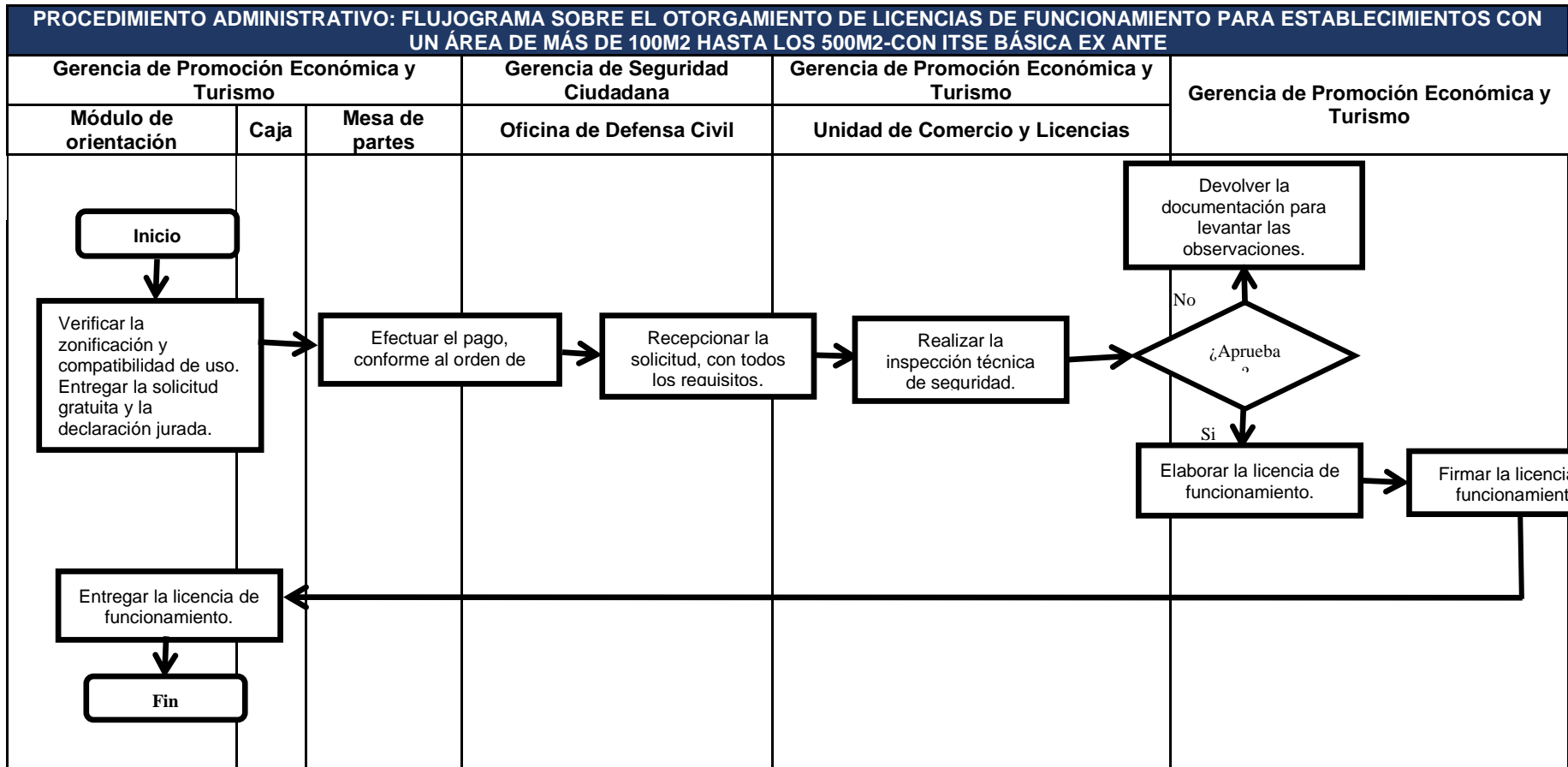


Figura 3: Flujoograma de otorgamiento de licencias de funcionamiento para establecimientos con un área de más de 100m2 hasta los 500 m2 con ITSE básica ex ante.

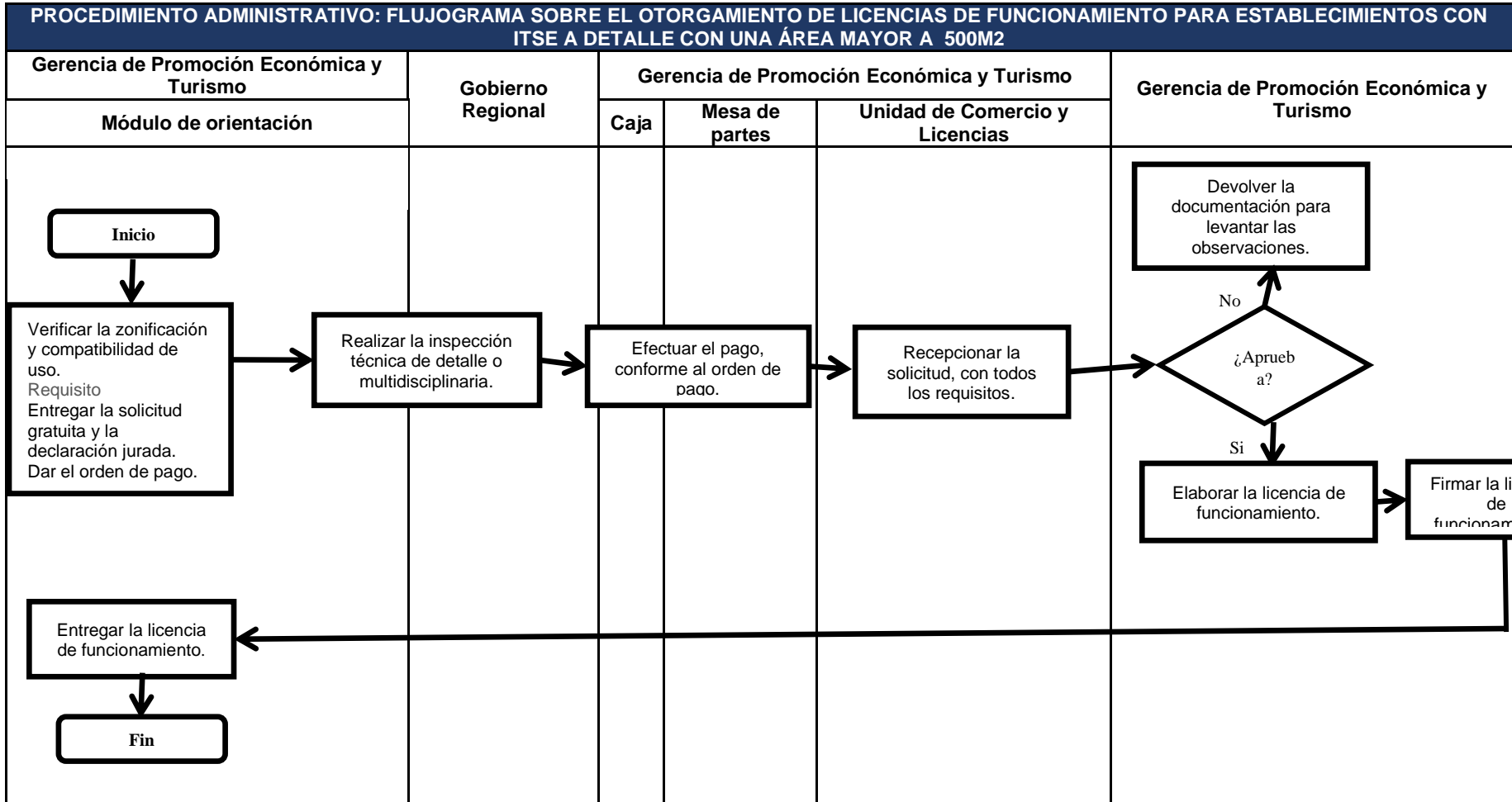


Figura 4: Flujoograma de otorgamiento de licencias de funcionamiento para establecimientos con ITSE a detalle con un área mayor a 500m2.

- b. Detalle del procedimiento, en el cual que se determina el objetivo, base legal, alcance y las etapas del procedimiento administrativo y de detalla cada actividad del proceso, la Unidad Orgánica responsable de cada actividad, cargo de la persona a cargo de la actividad, y el tiempo que dura cada actividad.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
<b>Nombre del Procedimiento Administrativo:</b>		<b>Código</b>
Licencia de Funcionamiento para establecimientos con un área de hasta 100 m2 con ITSE básica ex post		GPEyT-01

<b>Unidad Orgánica Responsable:</b> Gerencia de Promoción Económica y Turismo- Unidad de Licencias
<b>Objetivo:</b> Otorgar la licencia de funcionamiento

<b>Base Legal:</b>	
1	DS-046-2017-PCM que aprueba el Texto Unico Ordenado de la Ley N°28976, Ley Marco de Licencia de Funcionamiento y los Formatos de Declaración Jurada.
2	Decreto Supremo que aprueba el Texto Unico Ordenado de la Ley N°27444-Ley del Procedimiento Administrativo General, Decreto Supremo N°006-2017-JUS.

<b>Alcance:</b> El procedimiento involucra a la Unidad de Licencias de la Gerencia de Promoción Económica y Turismo, y la Unidad de Defensa Civil de la Gerencia de Seguridad Ciudadana.
--

<b>Documento Final:</b> Licencia de funcionamiento.
---

<b>Etapas del Procedimiento Administrativo y Tiempo Estimado:</b>				
N°	ACTIVIDADES	UNIDAD ORGÁNICA RESPONSABLE	CARGO	TIEMPO EN MINUTOS
1	Verificar la zonificación y compatibilidad de uso. Entregar la solicitud gratuita y la declaración jurada. Dar el orden de pago.	Módulo de orientación-- Gerencia de Promoción Económica y Turismo	Responsable de la orientación	20
2	Efectuar el pago, conforme al orden de pago.	Caja- Gerencia de Promoción Económica y Turismo	Responsable de caja	5
3	Recepcionar la solicitud, con todos los requisitos.	Mesa de partes- Gerencia de Promoción Económica y Turismo	Responsable de Mesa de partes	10
4	Aprobar la licencia de funcionamiento	Unidad de Licencias- Gerencia de Promoción Económica y Turismo	Responsable de la Unidad de Licencias	30
5	Elaborar la licencia de funcionamiento	Unidad de Licencias- Gerencia de Promoción Económica y Turismo	Responsable de la Unidad de Licencias	60



6	Firmar la licencia de funcionamiento.	Gerencia de Promoción Económica y Turismo	Gerente	10
7	Entregar la licencia de funcionamiento.	Módulo de orientación-- Gerencia de Promoción Económica y Turismo	Responsable de la orientación	10
			<b>Total Horas</b>	<b>145</b>
			<b>Total Días</b>	<b>0.30</b>

**Duración:** El tiempo estimado promedio que abarca la ejecución del procedimiento administrativo es de 0.30 días

#### MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

<b>Nombre del Procedimiento Administrativo:</b>	<b>Código</b>
Licencia de Funcionamiento para establecimientos con un área de más de 100 m2 hasta los 500m2 con ITSE básica ex ante	GPEyT-02

**Unidad Orgánica Responsable:** Gerencia de Promoción Económica y Turismo- Unidad de Licencias

**Objetivo:** Otorgar la licencia de funcionamiento

**Base Legal:**

1	DS-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.
2	Decreto Supremo que aprueba el Texto Único Ordenado de la Ley N°27444-Ley del Procedimiento Administrativo General, Decreto Supremo N°006-2017-JUS.

**Alcance:** El procedimiento involucra a la Unidad de Licencias de la Gerencia de Promoción Económica y Turismo, y la Unidad de Defensa Civil de la Gerencia de Seguridad Ciudadana.

**Documento Final:** Licencia de funcionamiento.

**Etapas del Procedimiento Administrativo y Tiempo Estimado:**

N°	ACTIVIDADES	UNIDAD ORGANICA RESPONSABLE	CARGO	TIEMPO EN MINUTOS
1	Verificar la zonificación y compatibilidad de uso. Entregar la solicitud gratuita y la declaración jurada. Dar el orden de pago.	Módulo de orientación-Gerencia de Promoción Económica y Turismo	Responsable de la orientación	20
2	Efectuar el pago, conforme al orden de pago.	Caja- Gerencia de Promoción Económica y Turismo	Responsable de caja	5
3	Recepcionar la solicitud, con todos los requisitos.	Mesa de partes- Gerencia de Promoción Económica y Turismo	Responsable de Mesa de partes	10

4	Realizar la inspección técnica de seguridad.	Oficina de Defensa Civil- Gerencia de Seguridad Ciudadana	Responsable de la inspección.	480
5	Aprobar la licencia de funcionamiento	Unidad de Licencias- Gerencia de Promoción Económica y Turismo	Responsable de la Unidad de Licencias	30
6	Elaborar la licencia de funcionamiento	Unidad de Licencias- Gerencia de Promoción Económica y Turismo	Responsable de la Unidad de Licencias	60
7	Firmar la licencia de funcionamiento.	Gerencia de Promoción Económica y Turismo	Gerente	10
8	Entregar la licencia de funcionamiento.	Módulo de orientación- Gerencia de Promoción Económica y Turismo	Responsable de la orientación	10
			<b>Total Horas</b>	<b>625</b>
			<b>Total Días</b>	<b>1.30</b>

**Duración:** El tiempo estimado promedio que abarca la ejecución del procedimiento administrativo es de 1.30 días

**DECRETO DE ALCALDÍA N° -201-MPH/A**

Huancayo, de del 201--

**EL ALCALDE PROVINCIAL DE HUANCAYO**

**VISTO:**

El Informe N° -2019-MPH/GPEyT de la Gerencia de Promoción Económica y Turismo, Informe N° -MPH/GPP de la Gerencia de Planeamiento y Presupuesto e Informe ; y Informe Legal N° -2019-MPH/GAJ de la Gerencia de Asesoría Jurídica;

**CONSIDERANDO:**

Que, El Informe N° -2019-MPH/GPEyT de la Gerencia de Promoción Económica y Turismo, con la finalidad de promover el otorgamiento de licencias de funcionamiento, reduciendo los procesos y costos de del otorgamiento de licencias de funcionamiento;

Que, la Gerencia de Asesoría Jurídica con Informe Legal N° -2019-MPH/GAJ, de fecha , señala que el numeral 39.3 de Texto Único Ordenado de la Ley N° 27444 del Procedimiento Administrativo, señala que: "Las disposiciones correspondientes a la eliminación de procedimientos o requisitos o a la simplificación de los mismos, podrán aprobarse con Decreto de Alcaldía", asimismo el Art. 38.5 de la norma referida dice "una vez aprobado el TUPA, toda modificación que no implique la creación de nuevos procedimientos, incremento de derechos de tramitación o requisitos, se debe realizar con Decreto de Alcaldía", siendo que por las consideraciones señaladas, la Gerencia de Asesoría Jurídica opina por declarar la procedencia de modificar el Texto Único de Procedimientos Administrativos de la Gerencia de Promoción Económica y Turismo;

Que, el numeral 19.1 del artículo 19° de la Resolución de Secretaría de Gestión pública N° 005-2018-PCM-SGP, que aprueba los "Lineamiento para la elaboración y aprobación del Texto único de Procedimientos Administrativos(TUPA), establece que : " *una vez aprobado el TUPA, toda modificación que no implique la creación de nuevos procedimientos administrativos y servicios prestados con exclusividad, incremento de derechos de tramitación o requisitos*", los gobiernos locales aprueban la modificación del Tupa a través de Decreto de Alcaldía;

Que, el artículo II del Título preliminar de la Ley N° 27972, Ley Orgánica de Municipalidades (LOM) y concordante con el artículo 194° de la Constitución Política del Perú, en el que se establece que las municipalidades gozan de autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia;

Que, el artículo 6° de la Ley Orgánica de Municipalidades establece que el Alcalde es el representante legal de la municipalidad y su máxima autoridad administrativa;

Por lo expuesto, y de conformidad a las facultades conferidas por el artículo 20° y 43° de la Ley Orgánica de Municipalidades, Ley N° 27972;

**DECRETA:**

**Artículo 1°.- MODIFÍQUESE** el Texto único de Procedimientos Administrativos (TUPA), de la Municipalidad Provincial de Huancayo, aprobado con Ordenanza Municipal N° MPH/CM., conforme al detalle adjunto en anexos.

**ARTÍCULO 2°.-NOTIFÍQUESE** el presente Decreto de Alcaldía a la Gerencia Municipal, Gerencia de planeamiento y presupuesto, Gerencia de promoción Económica y Turismo para su cumplimiento; además comuníquese a Secretaría General y a la Sub Gerencia de Tecnologías de Información para su publicación.

**ARTÍCULO 3º.- PRECISE** que la vigencia de esta disposición municipal es a partir del día siguiente de su publicación.

**Dado en el Palacio Municipal de Huancayo a los            días del mes de            del año dos mil            .**

**Producto 4:** Propuesta de requisitos mínimos y reducción de costos que facilitan el procedimiento administrativo para la obtención de la licencia de funcionamiento, y concreción de la formalización.

- a. Reducción de los requisitos mínimos para el otorgamiento de licencias de funcionamiento, aprovechando la digitalización, y confiando en la promesa que se cumplirán los requisitos antes de que se realice el proceso de fiscalización. Además, el realizar todo el proceso de otorgamiento de licencias de manera virtual permitirá sacar de manera gratuita el duplicado de licencias ya que la licencia se encontrará publicado en la página institucional, y el micro y pequeño empresario solo deberá imprimirla nuevamente.

**Requisitos:**

- Solicitud de otorgamiento de licencia de funcionamiento (Rellenado de formato de manera virtual)
  - Declaración jurada de seguridad (Rellenado de formato de manera virtual)
  - Pago para la obtención de licencias de acuerdo al tipo de licencia (Ingreso del código del boucher de pago en la plataforma virtual)
- b. Costo del proceso, en el que se determinará el objeto del costo, costos unitarios por prestación de personal, material fungible, material no fungible, servicio de terceros, depreciación y amortización, logrando así a determinar el costo unitario o derecho de pago por el servicio. Este costo se determina suponiendo que el proceso se realiza de manera presencial, y al realizarlo de manera virtual, se reducirá los costos principalmente de los bienes fungibles.

Paso	Actividad	Centro de Actividad para costos	Tiempo	CONTADOR DE RECURSOS										IDENTIFICADOR DE RECURSOS																						
				RECURSOS HUMANOS					RECURSOS IDENTIFICABLES					RECURSOS NO IDENTIFICABLES																						
				Orientador	Cajero	Mesa de Partes	Responsable del	Gerente	Papel bond A4	Papel membretado	Papel membretado	Papel bulki	Formato de Licencia	Grapas	Tripticos de	Lapicero	Computadora de	Engrapador	Tóner	Tampón y tinta	Sello	Escritorio de Mesa	Escritorio de Caja	Computadora de	Impresora de Caja	Computadora del	Impresora del Área	Escritorio Área de	Escritorio de la	Escáner (Virtual)	Energía	Teléfono	Agua	Internet		
1	Verificar la zonificación y compatibilidad de uso. Entregar la solicitud gratuita y la declaración jurada. Dar el orden de pago.	Módulo de orientación-- Gerencia de Promoción Económica y Turismo	20	1							1	1																					1			1
2	Efectuar el pago, conforme al orden de pago.	Caja- Gerencia de Promoción Económica y Turismo	5		1											1				1	1	1										1			1	
3	Recepcionar la solicitud, con todos los requisitos.	Mesa de partes- Gerencia de Promoción	10			1					1		1	1	1		1	1	1												1				1	







**Tabla 4***Costo del personal directo.***DENOMINACIÓN DEL OBJETO DE COSTO**

Licencia de Funcionamiento para establecimientos con un área de hasta 100 m2 con ITSE básica ex post.

**DENOMINACIÓN DEL CENTRO DE ACTIVIDAD RESPONSABLE****Gerencia de Promoción Económica y Turismo**

Centro de actividad	Actividad N°	Descripción de la actividad	Cargo	Salario del personal (*)	Cantidad de personas	Tiempo por actividad (min)	Tiempo total (min)	Costo de personal directo por minuto (**)	Costo total
Módulo de orientación-- Gerencia de Promoción Económica y Turismo	1	Verificar la zonificación y compatibilidad de uso. Entregar la solicitud gratuita y la declaración jurada. Dar el orden de pago.	Responsable de la orientación	1500	1	20	20	0.104	2.083
Caja- Gerencia de Promoción Económica y Turismo	2	Efectuar el pago, conforme al orden de pago.	Responsable de caja	1500	1	5	5	0.104	0.521
Mesa de partes- Gerencia de Promoción Económica y Turismo	3	Recepcionar la solicitud, con todos los requisitos.	Responsable de Mesa de partes	1500	1	10	10	0.104	1.042
Unidad de Licencias- Gerencia de Promoción Económica y Turismo	4	Aprobar la licencia de funcionamiento	Responsable de la Unidad de Licencias	1500	1	30	30	0.104	3.125
Unidad de Licencias- Gerencia de Promoción Económica y Turismo	5	Elaborar la licencia de funcionamiento	Responsable de la Unidad de Licencias	1500	1	60	60	0.104	6.250
Gerencia de Promoción Económica y Turismo	6	Firmar la licencia de funcionamiento.	Gerente	4400	1	10	10	0.306	3.056

Módulo de orientación-- Gerencia de Promoción Económica y Turismo	7	Entregar la licencia de funcionamiento.	Responsable de la orientación	1500	1	10	10	0.104	1.042
						Tiempo por Prestación	<b>145</b>	Costo de personal directo por prestación	<b>17.12</b>

(\*) Los salario se consideran, de acorde a los salarios publicados en la pagina institucional de la entidad.

(\*\*) para determinar los costos del personal por minuto, se considera un tiempo de trabajo de 08 horas, y 30 días laborables conforme al pago que se realiza.

**Tabla 5**

*Costo del material fungible.*

**DENOMINACIÓN DEL OBJETO DE COSTO**

Licencia de Funcionamiento para establecimientos con un área de hasta 100 m2 con ITSE básica ex post.

**DENOMINACIÓN DEL CENTRO DE ACTIVIDAD RESPONSABLE**

Gerencia de Promoción Económica y Turismo

Centro de actividad	Actividad N°	Descripción del material	Unidad de medida	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Módulo de orientación-- Gerencia de Promoción Económica y Turismo	1	Papel membretado	Unidad	2	0.16	0.32
		Trípticos	Unidad	1	0.5	0.5
Caja- Gerencia de Promoción Económica y Turismo	2	Papel bulki	Unidad	1	0.023	0.023
Mesa de partes- Gerencia de Promoción Económica y Turismo	3	Grapas	Unidad	1	0.0005	0.0005
Unidad de Licencias- Gerencia de Promoción Económica y Turismo	4	Grapas	Unidad	1	0.0005	0.0005
Unidad de Licencias- Gerencia de Promoción Económica y Turismo	5	Papel membretado	Unidad	2	0.16	0.32
Gerencia de Promoción Económica y Turismo	6	Grapas	Unidad	1	0.0005	0.0005
Módulo de orientación-- Gerencia de Promoción Económica y Turismo	7					
					Costo de material fungible por prestación	1.16

(\*)Los costos son determinados conforme a los costos en el mercado.

**Tabla 6**

*Costo del servicio directo identificable.*

**DENOMINACIÓN DEL OBJETO DE COSTO**

Licencia de Funcionamiento para establecimientos con un área de hasta 100 m2 con ITSE básica ex post.

**DENOMINACIÓN DEL CENTRO DE ACTIVIDAD RESPONSABLE**

Gerencia de Promoción Económica y Turismo

Centro de Actividad	Actividad N°	Descripción del Servicio	Unidad de Medida	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Defensa Civil	Ex post	Servicio Movilidad Exclusiva	Servicio	1.00	5.00	5.00
					Costo de servicio de	5.00

tercero identificable por prestación
--

## Tabla 7

### Costo del material no fungible-

#### DENOMINACIÓN DEL AREA OPERATIVA

GERENCIA DE PROMOCIÓN ECONÓMICA Y TURISMO
---

#### DENOMINACIÓN DEL SERVICIO ADMINISTRATIVO

Licencia de Funcionamiento para establecimientos con un área de hasta 100 m2 con ITSE básica ex post.
---

Material no fungible	Unidad medida	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Toner	Unidad	2.0000	70.00	140.0000
Lapicero	Unidad	50.0000	0.40	20.0000
Sello	Unidad	2.0000	7.50	15.0000
Engrapador	Unidad	1.0000	30.00	30.0000
Tampón	Unidad	1.0000	4.60	4.6000
Tinta para Tampón	Unidad	1.0000	2.50	2.5000
<b>Total de material no fungible</b>				<b>212.1000</b>
<b>Total de prestaciones anual</b>				<b>1635.0000</b>
<b>Costo por prestación</b>				<b>0.1297</b>

Para determinar la cantidad se considera un aproximado del requerimiento anual.

La prestación anual se considera del año 2016, para este tipo de licencias.

## Tabla 8

### Costo de servicio de terceros.

#### DENOMINACIÓN DEL ÁREA OPERATIVA

GERENCIA DE PROMOCIÓN ECONÓMICA Y TURISMO
---

#### DENOMINACIÓN DEL SERVICIO ADMINISTRATIVO

Licencia de Funcionamiento para establecimientos con un área de hasta 100 m2 con ITSE básica ex post.
---

Servicios de terceros	Cantidad anual	Costo unitario del servicio	Costo anual
Mantenimiento de Computadora	2	100.00	200.00
TOTAL			200.00
TOTAL DE PRESTACIONES ANUAL			1,635.00
COSTO POR PRESTACIÓN			0.12

El costo es aproximado con los costos de mantenimiento en el mercado, por lo que este mantenimiento no lo realiza un tercero sino la sub Gerencia de TIC

## Tabla 9

### Costo de depreciación y amortización

#### DENOMINACIÓN DEL AREA OPERATIVA

GERENCIA DE PROMOCIÓN ECONÓMICA Y TURISMO

#### DENOMINACIÓN DEL SERVICIO ADMINISTRATIVO

Licencia de Funcionamiento para establecimientos con un área de hasta 100 m2 con ITSE básica ex post.

Descripción	Cantidad	Valor actual	Costo total	Depreciación	
				%	Anual
Computadora	5	2,600.00	13,000.00	25%	3250.00
Impresora	5	180.00	900.00	25%	225.00
Sillas Giratorias	5	185.00	925.00	10%	92.50
Escritorios de melamina	5	280.00	1,400.00	10%	140.00
Estante de madera	3	420.00	1,260.00	10%	126.00
Scanner	1	200.00	200.00	25%	50.00
Total					50.00
Total de prestaciones anual					1,635.00
Costo por prestación					0.03

Los costos son considerados referenciales con el mercado

Los costos son considerados referenciales con el mercado

## Tabla 10

### Costo fijo

#### DENOMINACIÓN DEL AREA OPERATIVA

GERENCIA DE PROMOCIÓN ECONÓMICA Y TURISMO

#### DENOMINACIÓN DEL SERVICIO ADMINISTRATIVO

Licencia de Funcionamiento para establecimientos con un área de hasta 100 m2 con ITSE básica ex post.

Descripción	Costo total
Energía eléctrica	10,000.00
Servicio de internet	10,000.00
Teléfono	10,000.00
Total	30,000.00
Total de prestaciones anual	1,635.00
Costo por prestación	18.35

Los costos son considerados referenciales conforme al PIA y un porcentaje del total, por corresponder solo a esta gerencia.

**Tabla 10***Resumen del costo*

Centro de actividad responsable	Objeto de costo	Cantidad de prestaciones anuales	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			
Gerencia de Promoción Económica y Turismo	Licencia funcionamiento para establecimientos con área hasta 100m2	1635	17.12	1.16	5.00	0.13	0.12	0.03	18.35	41.91	42	1.01

Se considera el costo actual del UIT de S/ 4150 soles.

## **DECRETO DE ALCALDÍA N° -201-MPH/A**

Huancayo,            de            del 201--

**EL ALCALDE PROVINCIAL DE HUANCAYO**

**VISTO:**

El Informe N° -2019-MPH/GPEyT de la Gerencia de Promoción Económica y Turismo, Informe N° -MPH/GPP de la Gerencia de Planeamiento y Presupuesto e Informe    ; y Informe Legal N° -2019-MPH/GAJ de la Gerencia de Asesoría Jurídica;

**CONSIDERANDO:**

Que, El Informe N° -2019-MPH/GPEyT de la Gerencia de Promoción Económica y Turismo, con la finalidad de promover el otorgamiento de licencias de funcionamiento, reduciendo los procesos y costos de del otorgamiento de licencias de funcionamiento;

Que, la Gerencia de Asesoría Jurídica con Informe Legal N° -2019-MPH/GAJ, de fecha    , señala que el numeral 39.3 de Texto Único Ordenado de la Ley N° 27444 del Procedimiento Administrativo, señala que: "Las disposiciones correspondientes a la eliminación de procedimientos o requisitos o a la simplificación de los mismos, podrán aprobarse con Decreto de Alcaldía", asimismo el Art. 38.5 de la norma referida dice "una vez aprobado el TUPA, toda modificación que no implique la creación de nuevos procedimientos, incremento de derechos de tramitación o requisitos, se debe realizar con Decreto de Alcaldía", siendo que por las consideraciones señaladas, la Gerencia de Asesoría Jurídica opina por declarar la procedencia de modificar el Texto Único de Procedimientos Administrativos de la Gerencia de Promoción Económica y Turismo;

Que, el numeral 19.1 del artículo 19° de la Resolución de Secretaría de Gestión pública N° 005-2018-PCM-SGP, que aprueba los "Lineamiento para la elaboración y aprobación del Texto único de Procedimientos Administrativos(TUPA), establece que : " *una vez aprobado el TUPA, toda modificación que no implique la creación de nuevos procedimientos administrativos y servicios prestados con exclusividad, incremento de derechos de tramitación o requisitos*", los gobiernos locales aprueban la modificación del Tupa a través de Decreto de Alcaldía;

Que, el artículo II del Título preliminar de la Ley N° 27972, Ley Orgánica de Municipalidades (LOM) y concordante con el artículo 194° de la Constitución Política del Perú, en el que se establece que las municipalidades gozan de autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia;

Que, el artículo 6° de la Ley Orgánica de Municipalidades establece que el Alcalde es el representante legal de la municipalidad y su máxima autoridad administrativa;

Por lo expuesto, y de conformidad a las facultades conferidas por el artículo 20° y 43° de la Ley Orgánica de Municipalidades, Ley N° 27972;

**DECRETA:**

**Artículo 1°.- MODIFÍQUESE** el Texto único de Procedimientos Administrativos (TUPA), de la Municipalidad Provincial de Huancayo, aprobado con Ordenanza Municipal N° MPH/CM., conforme al detalle adjunto en anexos.

**ARTÍCULO 2°.-NOTIFÍQUESE** el presente Decreto de Alcaldía a la Gerencia Municipal, Gerencia de planeamiento y presupuesto, Gerencia de promoción Económica y Turismo para su cumplimiento; además comuníquese a Secretaría General y a la Sub Gerencia de Tecnologías de Información para su publicación.

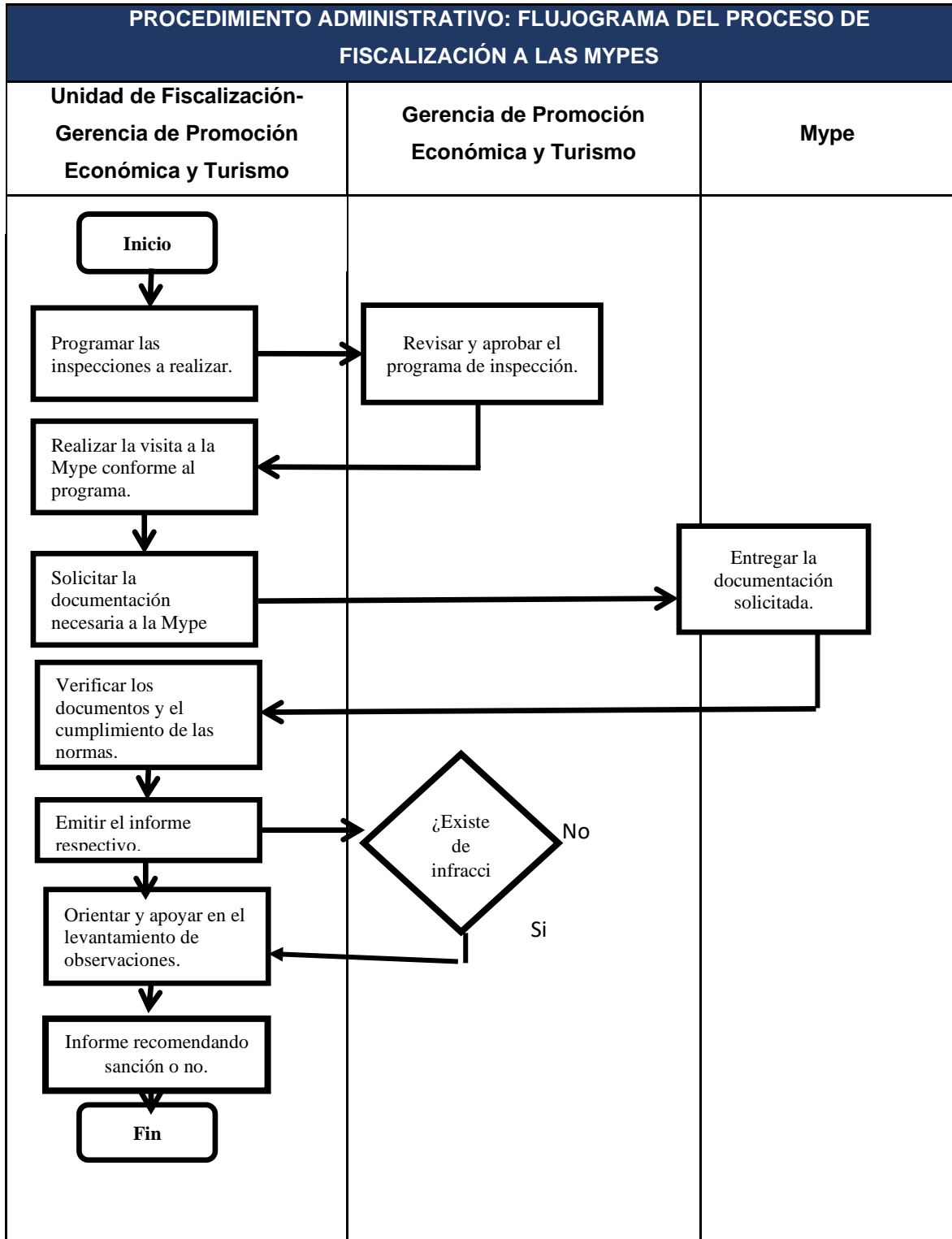
**ARTÍCULO 3º.- PRECISE** que la vigencia de esta disposición municipal es a partir del día siguiente de su publicación.

**Dado en el Palacio Municipal de Huancayo a los            días del mes de            del año dos mil            .**



**Anexo 3: Producto 5: Mejoramiento del proceso de fiscalización para que promueva la formalización de las micro y pequeñas empresas.**

a. Flujograma del proceso de otorgamiento de fiscalización a las micro y pequeñas empresas.



**Figura 5:** Flujoograma del proceso de fiscalización a las MYPES.

- b. Manual del procedimiento, el que se determinará el objetivo, base legal, alcance y las etapas del procedimiento administrativo, en el que se detallará cada actividad del proceso, la Unidad Orgánica responsable de cada actividad, cargo de la persona a cargo de la actividad, y el tiempo que dura cada actividad.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
<b>Nombre del Procedimiento Administrativo:</b>	<b>Código</b>
Fiscalización a MYPES	GPEyT-04

<b>Unidad Orgánica Responsable:</b> Gerencia de Promoción Económica y Turismo- Unidad de Fiscalización
<b>Objetivo:</b> Velar el cumplimiento de la normativa.

Base Legal:	
1	DS-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.
2	Decreto Supremo que aprueba el Texto Único Ordenado de la Ley N°27444-Ley del Procedimiento Administrativo General, Decreto Supremo N°006-2017-JUS.

<b>Alcance:</b> El procedimiento involucra a la Unidad de Fiscalización de la Gerencia de Promoción Económica y Turismo.
--

<b>Documento Final:</b> Licencia de funcionamiento.
<b>Etapas del Procedimiento Administrativo y Tiempo Estimado:</b>

N°	ACTIVIDADES	UNIDAD ORGANICA RESPONSABLE	CARGO	TIEMPO EN MINUTOS
1	Programar las inspecciones a realizar	Unidad de Fiscalización- Gerencia de Promoción Económica y Turismo	Responsable de la Unidad	480
2	Revisar y aprobar el programa de inspección.	Gerencia de Promoción Económica y Turismo	Gerente	240
3	Realizar la visita a la Mype conforme al programa	Unidad de Fiscalización- Gerencia de Promoción Económica y Turismo	Responsable de la Unidad	60
4	Solicitar la documentación necesaria a la Mype	Unidad de Fiscalización- Gerencia de Promoción Económica y Turismo	Responsable de la Unidad	10
5	Entregar la documentación solicitada.	Mype	El responsable	20

6	Verificar los documentos y el cumplimiento de las normas.	Unidad de Licencias- Gerencia de Promoción Económica y Turismo	Responsable de la Unidad de Licencias	15
7	Adoptar las medidas, concernientes.	Unidad de Fiscalización- Gerencia de Promoción Económica y Turismo	Responsable de la Unidad	15
8	Emitir el informe respectivo.	Unidad de Fiscalización- Gerencia de Promoción Económica y Turismo	Responsable de la Unidad	360
9	Tomar las decisiones.	Gerencia de Promoción Económica y Turismo	Gerente	60
			<b>Total Horas</b>	<b>1260</b>
			<b>Total Días</b>	<b>2.63</b>

**Duración:** El tiempo estimado promedio que abarca la ejecución del procedimiento administrativo es de 2.63 días

**RESOLUCIÓN DE ALCALDÍA N° -201--MPH/A**

Huancayo, de del 201--

**EL ALCALDE PROVINCIAL DE HUANCAYO**

**VISTO:**

El Informe N° -MPH/GPP de la Gerencia de Planeamiento y Presupuesto de fecha de marzo del .

**CONSIDERANDO:**

Que, con Resolución de Alcaldía N° 271-2018-MPH/A, de fecha de 11 de octubre del 2018, que aprueba el Manual de Procedimientos (MAPRO), documento que contiene los procedimientos administrativos adjetivos de las unidades orgánicas de la Municipalidad Provincial de Huancayo;

Que, la Gerencia de Planeamiento y Presupuesto a través del Informe N° -MPH/GPP , señala la necesidad de modificar el MAPRO, incorporando el procedimiento de fiscalización de comercios, procedimiento correspondiente a la Gerencia de Promoción Económica y Turismo;

Que, mediante Decreto Supremo N° 006-2017-JUS, se aprueba el Texto Único Ordenado de la Ley N° 27444, Ley de Procedimiento Administrativo General, a través del cual establece que los actos administración interna de las entidades destinados a organizar o hacer funcionar sus propias actividades o servicios, son regulados por cada entidad, con sujeción a las disposiciones del Título preliminar de esta Ley, y de aquellas normas que expresamente así lo establezcan;

Que, el artículo II del Título preliminar de la Ley N° 27972, Ley Orgánica de Municipalidades (LOM) y concordante con el artículo 194° de la Constitución Política del Perú, en el que se establece que las municipalidades gozan de autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia;

Que, el artículo 6° de la Ley Orgánica de Municipalidades establece que el Alcalde es el representante legal de la municipalidad y su máxima autoridad administrativa;

Por lo expuesto, y de conformidad a las facultades conferidas por el artículo 20° y 43° de la Ley Orgánica de Municipalidades, Ley N° 27972;

**DECRETA:**

**Artículo 1°.- MODIFÍQUESE** el Manual de Procedimientos (MAPRO) de la Municipalidad Provincial de Huancayo, documento aprobado con Resolución de Alcaldía N° 271-2018-MPH/A y que contiene procedimientos administrativos adjetivos de las unidades orgánicas.

**ARTÍCULO 2°.-NOTIFÍQUESE** la presente Resolución, a las instancias competentes de la Municipalidad.

**ARTÍCULO 3°.- ENCÁRGUESE** a la Gerencia Municipal y a la Gerencia de Planeamiento y Presupuesto, la implementación de la presente disposición, asimismo encargar a la Secretaria General la publicación y difusión de la presente Resolución.

**REGÍSTRESE, COMUNÍQUESE Y PUBLÍQUESE.**

**Anexo 4: Producto 6: Programa de fortalecimiento de capacidades del personal encargado en la promoción de la formalización de los empresarios.**

- a. Análisis de requerimiento, donde se identificará la necesidad del personal, y se identificará las causas del problema.

**ANÁLISIS DE REQUERIMIENTO**

**1. DATOS DE INFORMANTE**

<b>Nombre y Apellidos</b>		
<b>Cargo</b>	Responsable de cada unidad	
<b>Oficina</b>	Gerencia de Promoción Económica y Turismo	
<b>Unidad Orgánica</b>	Unidad	
<b>Puestos de supervisa</b>	<b>Puestos</b>	<b>Cantidad</b>
	Asistente Administrativo III	1
	Técnico Administrativo II	5
	Operador PAD	1
	Auxiliar de sistema administrativo	2
	Policía Municipal	19
	Secretaria	2
	Auxiliar administrativo	1
	Técnico administrativo	1
	Agente sereno	1
	Chofer	1
	Fiscalizador	7
	Responsable CEPRODE	1
	Asistente de gerencia	1
	Abogado	1
	Auxiliar de Turismo	1
Responsable de turismo	1	

**2. REQUERIMIENTO**

<b>Requerimiento de capacitación</b>	Capacitación sobre procesos de otorgamiento de licencias y fiscalización.	
<b>Unidad Orgánica</b>	<b>Puestos</b>	<b>Personas (cantidad)</b>
Gerencia de Promoción Económica y Turismo	Asistente Administrativo III	1
	Técnico Administrativo II	5
	Operador PAD	1
	Auxiliar de sistema administrativo	2
	Policía Municipal	19
	Secretaria	2

	Auxiliar administrativo	1
	Técnico administrativo	1
	Agente sereno	1
	Chofer	1
	Fiscalizador	7
	Responsable CEPRODE	1
	Asistente de gerencia	1
	Abogado	1

### 3. PROBLEMA / NECESIDAD DETECTADA

<b>Problema o necesidad detectada</b>	Descontento en la población, por la deficiente prestación del servicio de otorgamiento de licencias, fiscalización, y capacitación y orientación a los ciudadanos para crear o formalizar su empresa.	
<b>Causas</b>		
<b>Externas a organización</b>	<b>Internas de organización</b>	<b>Personales</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Desinterés de los micro y pequeños empresarios en formalizarse.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de procesos de fiscalización y de otorgamiento de licencias claros.</li> <li>Falta de funciones claras del personal que labora.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desconocimiento del proceso de fiscalización y otorgamiento de licencias de funcionamiento.</li> <li>Desconocimiento de tácticas para orientar mejor al ciudadano.</li> <li>Poco desarrollo de habilidades comunicativas.</li> </ul>

- b. Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC), en el que se detallará el objetivo de la capacitación, nivel de evaluación, temas a abordar, y beneficiarios.

**Tabla 12**

*Diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC)*

Objetivo de la capacitación	Nivel de evaluación	Conocimiento/habilidad/ actitud	Temas a abordar	Nombre de la acción capacitación	Público beneficiario			Prioridad
					U. Orgánica	Puesto	Personas	
Conocer el del proceso de fiscalización.	Aprendizaje	Proceso de fiscalización	-Procedimiento - Normas que regulan el procedimiento	Curso: "Proceso de otorgamiento de licencias, y fiscalización para promocionar la formalización de la Mypes en el distrito de Huancayo"	Gerencia de Promoción Económica y Turismo	Asistente Administrativo III Técnico Administrativo II Operador PAD Auxiliar de sistema administrativo Policía Municipal secretaria Auxiliar administrativo Técnico administrativo Agente sereno Chofer Fiscalizador Responsable CEPRODE Asistente de gerencia Abogado	44	3+3+3= 9
Conocer el del proceso otorgamiento de licencias de funcionamiento.	Aprendizaje	Proceso de otorgamiento de licencias de funcionamiento.	- Procedimiento. -Requisitos. -Beneficios					
Conocer tácticas para mejorar la orientación al ciudadano.	Aprendizaje	Tácticas para mejorar la orientación al ciudadano.	-Interacción con las personas.					
Mejorar las habilidades comunicativas.	Aplicación	Comunicación.	-Desarrollo de la comunicación.					



c. Se planificará el Plan de Desarrollo de Capacidades (PDC), en el que se detallará la materia de la acción de la capacitación, objetivo de la capacitación, tipo de capacitación, fuente de financiamiento, y costos.

N°	Unidad orgánica	Puesto	Total de beneficiarios	Materia de la acción de capacitación	Nombre de la acción de la capacitación	Objetivo de la capacitación	Nivel de evaluación	Tipo de capacitación
1	Gerencia de Promoción Económica y Turismo	Asistente Administrativo III Técnico Administrativo II Operador PAD Auxiliar de sistema administrativo Policía Municipal Secretaria Auxiliar administrativo Técnico administrativo Agente sereno Chofer Fiscalizador Responsable CEPRODE Asistente de gerencia Abogado	44	B1. Modernización de la gestión pública F1. fiscalización, supervisión e inspectoría G3. Trámite documentario G4. Orientación	Curso: "Proceso de otorgamiento de licencias, y fiscalización para promocionar la formalización de la Mypes en el distrito de Huancayo"	Aprender y aplicar el proceso de Programación Multianual de Inversiones en el Módulo del Aplicativo Informático.	Aprendizaje- Aplicación	Formación laboral

Matriz PDP										
Tipo de acción de capacitación	Modalidad	N° cursos	Horas por curso	Total h/h	Total h/c	Fuente de financiamiento	Prioridad	Costos		
								Costos directos	Costos indirectos	Costos total
Curso-Taller	Presencial	2	3	6	6	Institución	8	1000	500	1500

**RESOLUCIÓN DE GERENCIA MUNICIPAL N° -201—MPH/GM**

Huancayo, de del 201--

**EL GERENTE MUNICIPAL DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANCAYO**

**VISTO:**

El informe N° 201 MPH/GA-SGGRH, de la Sub Gerencia de Gestión de Recursos Humanos de la Municipalidad Provincial de Huancayo, de fecha de del 201...,

**CONSIDERANDO:**

Que, mediante la Ley N° 30057, Ley del Servicio civil, se aprobó un nuevo régimen del Servicio Civil, con la finalidad de que las entidades públicas del Estado alcancen mayores niveles de eficiencia y eficacia, y presten servicios de calidad a la ciudadanía, así como promover el desarrollo de las personas;

Que el artículo 9° de la citada Ley, establece que la capacitación tiene como finalidad cerrar brechas identificadas en los servidores civiles, fortaleciendo sus competencias y capacidades para contribuir a la mejora de la calidad de los servicios brindados, siendo dicha capacitación parte del Subsistema de Gestión del Desarrollo y la Capacitación;

Que, el 10° de la misma Ley, establece que la finalidad de la capacitación es buscar mejorar el desempeño de los servidores civiles para brindar servicios de calidad a los ciudadanos, asimismo busca fortalecer las capacidades de los servidores para el buen desempeño, alcanzando así el objetivo institucional. Asimismo, el artículo 12° establece que las oficinas de Recursos Humanos son los responsables de conducir las capacidades de la entidad, por ello, planifican, ejecutan, evalúan, financian, registran e informan las capacitaciones realizadas;

Que, el artículo 135° del Reglamento de la Ley N° 30057, menciona que el Plan de Desarrollo de Personas (PDP) es un instrumento de gestión para la planificación de las acciones de capacitación; elaborándose sobre la base de las necesidades de formación laboral o profesional con la finalidad de promover la actualización, el desarrollo profesional o potenciar capacidades;

Que, Mediante Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 1414-2016-SERVIR-PE, se aprueba de la Directiva 2 Normas para la Gestión del Proceso de Capacitación de las Entidades públicas”, cuyo objetivo es desarrollar el marco normativo del proceso de capacitación perteneciente al Subsistema de Gestión del Desarrollo y la Capacitación;

Que, el literal b del numeral 6.6.1.1 de la Directiva, establece que es función del Comité de Planificación de la Capacitación, validar el PDP elaborado por a Oficina de Recursos Humanos, o la que haga de sus veces, previa aprobación del titular de la entidad;

Que, en ese contexto, el Comité de planificación de la Capacitación validó el PDP, elaborado por la Sub Gerencia de Gestión de Recursos Humanos, encargándose remitir el mismo a la Gerencia Municipal para sus aprobaciones mediante acto resolutivo y posterior remisión a la Autoridad Nacional de Servicio Civil-SERVIR;

Que, la Municipalidad Provincial de Huancayo es un órgano de Gobierno Local de derecho público con autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia, conforme así lo establece el artículo 194° de la Constitución Política del Perú, modificado por la ley N° 27680- Ley de la Reforma Constitucional concordante con el artículo II del Título Preliminar de la Ley N° 279172, Ley Orgánica de Municipalidades;

Por las consideraciones, y en uso de las facultades conferidas con el Decreto de Alcaldía N° 008-2016-MPH/A, y en concordancia con el artículo 83° del Texto Único Ordenado de la Ley 27444 y el artículo 201° de la Ley Orgánica de Municipalidades N° 2797;

**RESUELVE:**

**Artículo 1°.- APRUÉBESE** el Plan de Desarrollo de Personas de la Municipalidad Provincial de Huancayo; conforme al texto adjunto a la presente Resolución.

**Artículo 2°.- ENCÁRGUESE** a la Sub Gerencia de Gestión de Recursos Humanos la remisión del Subsistema de Gestión del Desarrollo y la Capacitación a la Autoridad Nacional de Servicio Civil-SERVIR.

**Artículo 3°.-DISPÓNGASE** a la Sub Gerencia de Tecnologías de Información y Comunicación, la publicación de la presente Resolución, en el Portal Institucional de la Municipalidad Provincial de Huancayo.

**Artículo 3°.-NOTIFÍQUESE** la presente Resolución a todas las Unidades Orgánicas de la entidad municipal, con las formalidades establecidas por la Ley.

***REGÍSTRESE, COMUNÍQUESE Y PUBLÍQUESE.***

**Anexo 5: Producto 7: Programa de sensibilización, difusión y orientación a los micros y pequeños empresarios para su formalización.**

- a. Identificación de la necesidad de los micro y pequeños empresarios, para poder identificar las causas, y de acorde a ello plantear los temas de capacitación (Modelo de encuesta para saber sus necesidades).
- b. Programa de capacitación para los micro y pequeños empresarios, identificando el tiempo, los empresarios a capacitar y costos.

**ENCUESTA**

1. Nombre Comercial o Razón Social:	
2. Tipo de Empresa:	Persona Natural ( )                      Persona Jurídica ( )
3. Ubicación (Sector):	
4. Actividad o Giro del Negocio :	
5. Fecha en que se inició sus actividades:	

<b>PROBLEMAS:</b>	
<p>6. ¿Cuál es la mayor dificultad que ha enfrentado en su negocio?</p> <p>Limitado acceso a financiamiento                      ( )</p> <p>Falta de uso de tecnología                                      ( )</p> <p>Trámites burocráticos    ( )</p> <p>Excesiva competencia    ( )</p> <p>Falta de capacitación    ( )</p> <p>No estar en la formalidad    ( )</p> <p>Otros: _____</p>	<p>11. ¿Sabe a dónde acudir en caso de requerir alguna capacitación específica?</p> <p>Si    ( )</p> <p>¿Qué institución?</p> <hr/> <p>No    ( )</p>
<p>7. ¿Qué importancia le otorgaría a la capacitación para su negocio?</p> <p>Muy importante    ( )</p> <p>Importante    ( )</p> <p>Poco importante    ( )</p> <p>Nada importante    ( )</p>	<p>12. ¿Qué programas o instituciones de apoyo a microempresas conoce?</p>
<p>8. ¿Ud. ha sido capacitado en el último año?</p> <p>Si    ( )</p> <p>No    ( )</p> <p>Si la respuesta es no, se debe pasar a la pregunta 10.</p>	<p>13. ¿ En qué temas le gustaría capacitarse?</p>
<p>9. ¿Para qué le sirvió su capacitación?</p>	<p>14. ¿Qué factores son importantes para el éxito de una capacitación?</p>

Le ayudó a reducir costos	( )	Conocimientos que le sirva para aplicar	( )
Le ayudó a incrementar sus ventas	( )	Buenos capacitadores	( )
No le sirvió de nada	( )	Otros: _____	
Otro: _____			
10. ¿Por qué no se ha logrado capacitar?		15. ¿Qué beneficios le gustaría tener para capacitarse?	
Falta de información	( )		
Falta de tiempo	( )		
Muy costoso	( )	16. ¿Qué beneficios le gustaría tener por mantenerse en la formalidad o por formalizarse?	
No le interesaba	( )		
Otros: _____			

**Figura 5:** Encuesta dirigida a los micro y pequeños empresarios.

**Tabla 15**

*Plan de capacitación-planificación.*

Plan de capacitación -planificación									
Nombre de la capacitación	Objetivo general	Contenido temático	Objetivos específicos	Horas (Teóricas)	Nro cursos	Tiempo	Beneficiario	Cantidad aproximada por taller	Fuente de Financiamiento
Creación y formalización de las Mypes	Conocer cómo crear o formalizar una Mype	Pasos para la obtención de la Licencia de Funcionamiento Municipal	Conocer los pasos para la obtención de la Licencia de Funcionamiento Municipal	1	1	La capacitación se realizará 02 cursos cada mes, en distintos sectores	Mypes conforme los sectores (07) del distrito de Huancayo	30	Municipalidad Provincial de Huancayo
		Beneficios de contar con la licencia de funcionamiento.	Conocer los beneficios de contar con la licencia de funcionamiento.	1					
		Pasos para constituir tu empresa.	Conocer los pasos para constituir tu empresa.	1					
		Pasos tributarios para inscribirse en la SUNAT	Conocer los pasos para inscribirse en la SUNAT	1	1				
		Pasos laborales para inscribir a tus trabajadores en planillas.	Conocer Pasos laborales para inscribir a tus trabajadores en planillas.	1					
		Fiscalización (Cambio de multas por capacitaciones)	Conocer sobre el proceso de fiscalización (Cambio de multas por capacitaciones)	1					

**Tabla 16**

*Cronograma de capacitaciones.*

SECTORES	Temas de capacitación	MESES											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	<i>Pasos para la obtención de la Licencia de Funcionamiento Municipal</i>												
	<i>Beneficios de contar con la licencia de funcionamiento.</i>												
	<i>Pasos para constituir tu empresa.</i>												
	<i>Pasos tributarios para inscribirse en la SUNAT</i>												
	<i>Pasos laborales para inscribir a tus trabajadores en planillas.</i>												
	<i>Fiscalización (Cambio de multas por capacitaciones)</i>												
	<i>Otro tema de interés del empresario.</i>												
2	<i>Pasos para la obtención de la Licencia de Funcionamiento Municipal</i>												
	<i>Beneficios de contar con la licencia de funcionamiento.</i>												
	<i>Pasos para constituir tu empresa.</i>												
	<i>Pasos tributarios para inscribirse en la SUNAT</i>												
	<i>Pasos laborales para inscribir a tus trabajadores en planillas.</i>												
	<i>Fiscalización (Cambio de multas por capacitaciones)</i>												
	<i>Otro tema de interés del empresario.</i>												
3	<i>Pasos para la obtención de la Licencia de Funcionamiento Municipal</i>												
	<i>Beneficios de contar con la licencia de funcionamiento.</i>												
	<i>Pasos para constituir tu empresa.</i>												
	<i>Pasos tributarios para inscribirse en la SUNAT</i>												







**RESOLUCIÓN DE LA GERENCIA PROMOCIÓN ECONÓMICA Y TURISMO N° -201-**

**MPH/GPEY T**

Huancayo, de del 201--

**EL GERENTE DE PROMOCIÓN ECONÓMICA Y TURISMO DE LA MUNICIPALIDAD  
PROVINCIAL DE HUANCAYO**

**VISTO:**

El informe N° 201 MPH/GPEyT-CEPRODE, del Área de Centro de Promoción y Desarrollo de fecha de del 201...,

**CONSIDERANDO:**

Que, el Área de Centro de Promoción y Desarrollo con informe N° 201 MPH/GPEyT-CEPRODE de fecha.....informó al Gerente de Promoción Económica y Turismo, la necesidad e importancia de realizar capacitaciones programadas de manera anual a las micro y pequeñas empresas del distrito, con el objetivo de promover la formalización;

Que, el artículo xx del Reglamento de organización y funciones establece como una de sus funciones de la Gerencia de Promoción Económica y Turismo promover la formalización de las pequeñas y micro empresas en el distrito de Huancayo.

Que, la Municipalidad Provincial de Huancayo es un órgano de Gobierno Local de derecho público con autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia, conforme así lo establece el artículo 194° de la Constitución Política del Perú, modificado por la ley N° 27680- Ley de la Reforma Constitucional concordante con el artículo II del Título Preliminar de la Ley N° 279172, Ley Orgánica de Municipalidades;

Por las consideraciones, y en uso de las facultades conferidas con el Decreto de Alcaldía N° 008-2016-MPH/A, y en concordancia con el artículo 83° del Texto Único Ordenado de la Ley 27444 y el artículo 201° de la Ley Orgánica de Municipalidades N° 2797;

**RESUELVE:**

**Artículo 1°.- APRUÉBESE** el Programa de Capacitación para Micro y Pequeños Empresarios del distrito de Huancayo; conforme al texto adjunto a la presente Resolución.

**Artículo 2°.- ENCÁRGUESE** al Área la de Centro de Promoción y Desarrollo la ejecución del programa, conforme a lo aprobado.

**Artículo 3°.-NOTIFÍQUESE** la presente Resolución al Área la de Centro de Promoción y Desarrollo, con las formalidades establecidas por la Ley.

***REGÍSTRESE, COMUNÍQUESE Y PUBLÍQUESE.***