Universidad Nacional Mayor de San Marcos
Universidad del Perú. Decana de América

Dirección General de Estudios de Posgrado
Facultad de Ingeniería Industrial
Unidad de Posgrado

Desarrollo e implementación del Business Process Management (BPM) para el rediseño y automatización de los procesos aplicables a la Ventanilla Única de Turismo en la Municipalidad Provincial del Callao

TESIS

Para optar el Grado Académico de Magíster en Dirección de Empresas Industriales y de Servicios

AUTOR

Junior Andrés FARFÁN JIMÉNEZ

ASESOR

Dr. Alfonso Ramón CHUNG PINZAS

Lima, Perú

2021



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

Referencia bibliográfica

Farfán, J. (2021). *Desarrollo e implementación del Business Process Management (BPM) para el rediseño y automatización de los procesos aplicables a la Ventanilla Única de Turismo en la Municipalidad Provincial del Callao*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ingeniería Industrial, Unidad de Posgrado]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.

Hoja de metadatos complementarios

Código ORCID del autor	orcid.org/0000-0002-6659-8290
DNI o pasaporte del autor	46416147
Código ORCID del asesor	orcid.org/0000-0002-8073-2396
DNI o pasaporte del asesor	09394397
Grupo de investigación	"—"
Agencia financiadora	Autofinanciado
Ubicación geográfica donde se desarrolló la investigación	Perú, Callao, Callao -12.063254078591882, -77.14714093126733
Año o rango de años en que se realizó la investigación	2018 - 2020
Disciplinas OCDE	Ingeniería industrial http://purl.org/pe-repo/ocde/ford#2.11.04

UNIVERSIDAD NACIONAL
MAYOR DE SAN MARCOS
Universidad del Perú, DECANA DE AMERICA

UNIDAD DE POSGRADO

ACTA DE SUSTENTACIÓN VIRTUAL Nº02-UPG-FII-2021

SUSTENTACIÓN DE TESIS VIRTUAL PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAGÍSTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS INDUSTRIALES Y DE SERVICIOS

En la ciudad de Lima, del día 27 del mes de enero del dos mil veintiuno, siendo las once horas, de forma virtual se instaló el Jurado Examinador para la Sustentación de la Tesis titulada: **"DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DEL BUSINESS PROCESS MANAGEMENT (BPM) PARA EL REDISEÑO Y AUTOMATIZACIÓN DE LOS PROCESOS APLICABLES A LA VENTANILLA ÚNICA DE TURISMO EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DEL CALLAO",** para optar el Grado Académico de Magíster en Dirección de Empresas Industriales y de Servicios.

Luego de la exposición y absueltas las preguntas del Jurado Examinador se procedió a la calificación individual y secreta, habiendo sido **APROBADO** con la calificación de **DIECISÉIS (16).**

El Jurado recomienda que la Facultad acuerde el otorgamiento del Grado Académico de Magíster en Dirección de Empresas Industriales y de Servicios, al **Bach. FARFÁN JIMÉNEZ JUNIOR ANDRÉS.**

En señal de conformidad, siendo las **12:36** horas se suscribe la presente acta en cuatro ejemplares, dándose por concluido el acto.

UNMSM
Firmado digitalmente por SALAS BACALLA Julio Alejandro FAU 20148092282 soft
Motivo: Soy el autor del documento
Fecha: 28.01.2021 10:33:34 -05:00

Mg. SALAS BALLACA JULIO ALEJANDRO
Presidente

UNMSM
Firmado digitalmente por TINOCO GOMEZ Oscar Rafael FAU 20148092282 soft
Motivo: Soy el autor del documento
Fecha: 01.02.2021 12:01:01 -05:00

Dr. TINOCO GÓMEZ OSCAR RAFAEL
Miembro

UNMSM
Firmado digitalmente por CEVALLOS AMPUERO Juan Manuel FAU 20148092282 soft
Motivo: Soy el autor del documento
Fecha: 06.02.2021 10:47:44 -05:00

Dr. CEVALLOS AMPUERO JUAN MANUEL
Miembro

UNMSM
Firmado digitalmente por NORIEGA BARDALEZ Fernando FAU 20148092282 soft
Motivo: Soy el autor del documento
Fecha: 27.01.2021 20:27:52 -05:00

Mg. NORIEGA BARDALEZ FERNANDO
Miembro

UNMSM
Firmado digitalmente por CHUNG PINZAS Alfonso Ramon FAU 20148092282 soft
Motivo: Soy el autor del documento
Fecha: 01.02.2021 15:11:36 -05:00

Dr. CHUNG PINZÁS ALFONSO RAMÓN
Asesor

Agradezco a Dios, a mis padres, hermana y familia por su apoyo incondicional, ya que sin ellos no hubiese podido conseguir este logro tan importante en mi carrera profesional.

Agradezco a mis profesores por el apoyo brindado durante mi etapa como estudiante de pre y posgrado en la Facultad de Ingeniería Industrial.

ÍNDICE GENERAL

CAPITULO I: INTRODUCCIÓN 1
1.1 Situación Problemática 1
1.2 Formulación del Problema 3
1.2.1 Problema General 3
1.2.2 Problemas Específicos 4
1.3 Justificación de la Investigación 4
1.4 Objetivos de la Investigación 7
1.4.1 Objetivo General 7
1.4.2 Objetivos Específicos 7

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO 8
2.1 Antecedentes del Problema 8
2.2 Bases Teóricas 17
2.2.1 Gestión 17
2.2.2 Procesos 17
2.2.2.1 Elementos del Proceso 18
2.2.2.2 Tipos de Procesos 19
2.2.2.3 Indicadores 20
2.2.3 Business Process Management 22
2.2.4 Mejora Continua 25
2.2.5 Simplificación Administrativa 25
2.2.6 Rediseño de Procesos 27
2.2.7 TUPA (Texto Único de Procedimiento Administrativo) 27
2.2.8 Productividad 29
2.2.9 Integración 29
2.2.10 Mejora de Procesos 29
2.2.10.1 Lluvia de Ideas 31
2.2.10.2 Técnica de los 5 ¿por qué? 33
2.2.10.3 Diagrama de Pareto 34
2.2.10.4 Gráficos de Control 36
2.2.10.5 Histograma 36
2.2.10.6 Tabla ASME VM 38
2.2.10.7 Diagrama de Causa y Efecto 38

2.2.11 Código de Ética 39
2.3 Glosario 40
2.3.1 Diagrama de Flujo 40
2.3.2 Eficiencia 41
2.3.3 Satisfacción del ciudadano 41
2.3.4 Servidor Público 41
2.3.5 Calidad 41
2.3.6 Servicio 41
2.3.7 Mapa de Procesos 41
2.3.8 Flujograma de Información 41
2.3.9 Ficha de proceso 42
2.3.10 Comunicación 42

CAPITULO III: METODOLOGÍA 43
3.1 Hipótesis general: 43
3.2 Hipótesis específicas: 43
3.3 Identificación de variables: 44
3.4 Operacionalización de variables: 45
3.5 Matriz de consistencia: 47
3.6 Tipo y Diseño de Investigación 49
3.7 Unidad de Análisis 49
3.8 Población de estudio 50
3.9 Tamaño de muestra 50
3.10 Selección de muestra 51
3.11 Técnicas de recolección de Datos 51
3.12 Análisis e interpretación de la información 52

CAPITULO IV: RESULTADOS 53
4.1 Situación Pre test: 53
4.1.1 Tiempos de atención en los procesos aplicables a la Ventanilla Única de Turismo en la Municipalidad Provincial del Callao. 53
4.1.2 Costos de los procedimientos administrativos aplicables a la Ventanilla Única de Turismo de la Municipalidad Provincial del Callao 55
4.1.3 Cantidad de errores humanos en los procesos aplicables a la Ventanilla Única de Turismo en la Municipalidad Provincial del Callao. 57

4.1.4 Percepción de carga laboral en los procesos aplicables a la Ventanilla Única de Turismo en la Municipalidad Provincial del Callao. ... 60
4.2 Situación Post test: ... 62
4.2.1 Tiempos de atención en los procesos aplicables a la Ventanilla Única de Turismo en la Municipalidad Provincial del Callao ... 62
4.2.2 Costos de los procedimientos administrativos aplicables a la Ventanilla Única de Turismo de la Municipalidad Provincial del Callao .. 64
4.2.3 Cantidad de errores humanos en los procesos aplicables a la Ventanilla Única de Turismo en la Municipalidad Provincial del Callao .. 67
4.2.4 Percepción de carga laboral en los procesos aplicables a la Ventanilla Única de Turismo en la Municipalidad Provincial del Callao .. 70
4.3 Contrastación de Hipótesis: ... 72
4.3.1 Hipótesis Secundaria 1 ... 72
4.3.2 Hipótesis Secundaria 2 ... 73
4.3.3 Hipótesis Secundaria 3 ... 74
4.3.4 Hipótesis Secundaria 4 ... 75
4.4 Validación del Instrumento ... 76
4.4.1 Análisis de la Validez del Instrumento ... 77
4.4.2 Análisis de Confiabilidad ... 79
4.5 Discusión de Resultados ... 80

CAPITULO V: IMPLEMENTACIÓN DEL BPM ... 87
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES ... 104
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS ... 107
ANEXOS ... 111

LISTADO DE FIGURAS

Figura 1 Ranking Latinoamérica 1
Figura 2 Situación Actual 5
Figura 3 Tipos de Procesos 19
Figura 4 Clasificación de los indicadores de desempeño de los procesos 20
Figura 5 Etapas y Fases de la Metodología de Simplificación Administrativa 28
Figura 6 Elementos del Proceso y el Ciclo PHVA 31
Figura 7 Diagrama de Pareto 35
Figura 8 Tipos de Histogramas 38
Figura 9 Diagrama de Ishikawa 39
Figura 10 Prueba de Normalidad situación pre test VD1 54
Figura 11 Prueba de Normalidad situación pre test VD2 57
Figura 12 Cantidad de trámites pre test 59
Figura 13 Prueba de Normalidad situación pre test VD4 62
Figura 14 Prueba de Normalidad situación post test VD1 64
Figura 15 Prueba de Normalidad situación post test VD2 67
Figura 16 Cantidad de trámites post test 69
Figura 17 Prueba de Normalidad situación post test VD4 72
Figura 18 Cantidad de trámites Post Test – MPC 75
Figura 19 Paso 1 para la Automatización 89
Figura 20 Paso 2 para la Automatización 90
Figura 21 Paso 3 para la Automatización 90
Figura 22 Paso 4 para la Automatización 91
Figura 23 Diagrama de Procesos AS - IS 97
Figura 24 Diagrama de Procesos TO - BE 100
Figura 25 Situación deseada 102

LISTADO DE TABLAS

Tabla 1 Matriz de Identificación de Variables 44
Tabla 2 Matriz de Operacionalización 45
Tabla 3 Matriz de Consistencia 47
Tabla 4 Tipo y Diseño de Investigación 49
Tabla 5 Unidad de Análisis 49
Tabla 6 Población de Estudio 50
Tabla 7 Tamaño de Muestra 50
Tabla 8 Técnicas de Recolección de Datos 52
Tabla 9 Matriz de Análisis de Datos 52
Tabla 10 Análisis Descriptivo de los tiempos de atención pre test 53
Tabla 11 Costos totales de los procedimientos administrativos en la Municipalidad Provincial del Callao – pre test 55
Tabla 12 Análisis Descriptivo de los costos pre test 56
Tabla 13 Cantidad de errores humanos en los trámites para obtener Licencias de Funcionamiento en la Municipalidad Provincial del Callao – pre test 58
Tabla 14 Identificadores 59
Tabla 15 Resultados Encuesta Pre test 60
Tabla 16 Análisis Descriptivo de los resultados de la encuesta pre test 61
Tabla 17 Análisis Descriptivo de los tiempos de atención post test 63
Tabla 18 Costos totales de los procedimientos administrativos en la Municipalidad Provincial del Callao – post test 64
Tabla 19 Análisis Descriptivo de los costos post test 66
Tabla 20 Cantidad de errores humanos en los trámites para la obtención de Licencias de Funcionamiento en la Municipalidad Prov. Del Callao – post test 68
Tabla 21 Identificadores 69
Tabla 22 Resultados Encuesta Post test 70
Tabla 23 Análisis Descriptivo de los resultados de la encuesta post test 71
Tabla 24 Prueba de Mann Whitney HS1 73
Tabla 25 Prueba de Mann Whitney HS2 74
Tabla 26 Resultados Prueba t - pareada 76
Tabla 27 Validez por juicio de expertos mediante la prueba binomial 77
Tabla 28 Matriz de componentes rotados 78
Tabla 29 Dimensiones 79
Tabla 30 Resultados Alfa de Cronbach 79
Tabla 31 Procedimientos Administrativos a Automatizar 87
Tabla 32 Cuadro Comparativo – Trámite Presencial vs. Trámite Virtual 88
Tabla 33 Matriz ASME VM: Obtención de Licencias de Funcionamiento en la Municipalidad Provincial del Callao Versión 1 95
Tabla 34 Matriz ASME VM: Obtención de Licencias de Funcionamiento en la Municipalidad Provincial del Callao Versión Mejorada 96
Tabla 35 Narración del Diagrama de Procesos AS – IS 98
Tabla 36 Narración del Diagrama de Procesos TO – BE 101

CAPITULO I: INTRODUCCIÓN

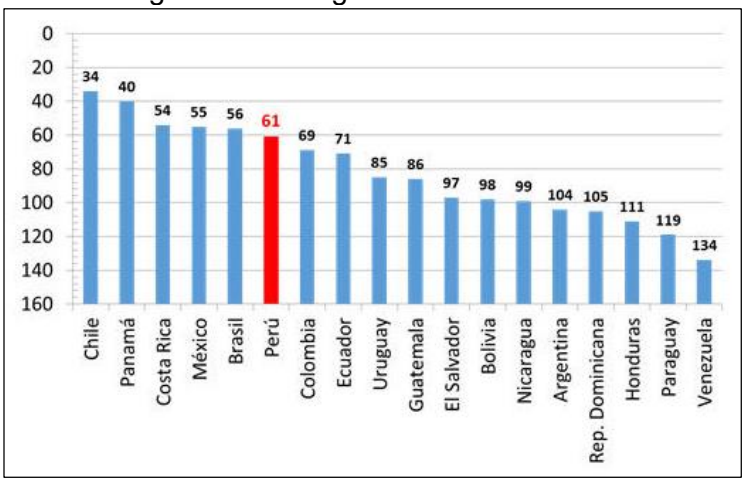
1.1. Situación Problemática

El Reporte Global de Competitividad (GRC) 2013 – 2014 del Foro Económico Mundial (WEF, por sus siglas en inglés) señala que a pesar del gran crecimiento económico de los últimos años en América Latina continúan las bajos indicadores de productividad, como por ejemplo: capacidad de innovación, calidad en educación, mayor aceptación y uso de las TIC, eficiencia en el gobierno, rigidez en las prácticas de contratación y despido; por ello, se conoce que existe una paralización en el crecimiento de la competitividad en la región en general.

De acuerdo al referido reporte, Perú ocupa el puesto 61 en el ranking de competitividad global, considerando un total de 148 países. Analizando los resultados de este ranking en el periodo (2008-2012), se puede evidenciar que el Perú ganó 17 ubicaciones en el referido ranking, aunque aún se encuentra por debajo de países como México, Costa Rica y Brasil.

A continuación, se muestra la Figura 1 que contiene el Ranking Latinoamérica - GRC 2013-2014.

Figura 1 Ranking Latinoamérica



Fuente: GRC, WEF 2013-2014

Aunque el Perú ha mejorado 17 posiciones en los últimos cinco años (2008-2012), además ha registrado importantes mejorías en los siguientes pilares: situación macroeconómica, infraestructura, y avances del mercado financiero; en concordancia con el WEF existe un grado de agotamiento en las mencionadas fuentes de ganancia. En esta línea, aún existen considerables desafíos que nuestro país deberá afrontar, con énfasis en los siguientes pilares: apoyo al capital humano, mejora institucional, la facilidad de negocios y la tecnología e innovación.

Resulta importante precisarse que, de acuerdo a dicho estudio del WEF, en el Perú, existen factores que participan negativamente en la percepción de nuestro país como un espacio atractivo para las inversiones, las mismas que se mencionan a continuación:

i. **Mala gestión de procedimientos administrativos.**
ii. Deficiente regulación y fiscalización.
iii. Vacío de instrumentos y capacidades para la gestión del territorio.
iv. Ineficiencias en la gestión de los procesos judiciales comerciales.

En tal sentido se debe señalar que, en el pilar denominado: "**Mala Gestión de Procedimientos Administrativos"**, un importante indicador considerado para hacer negocios es el número de requisitos necesarios, tiempos estimados, costos y trámites para apertura de un negocio, operarlo y, de considerar oportuno, concluir sus operaciones. Además, se ha evidenciado un gran número de casos en los que los ingresos obtenidos por los trámites que se realizan en las entidades forman parte del presupuesto de las mismas, los que en ocasiones puede motivar intereses mal habidos con el objetivo de maximizar el número de trámites que debe realizar el ciudadano.

En esta línea, podemos considerar que la mala gestión en los procedimientos administrativos conlleva consecuencias tales como: alta discrecionalidad de los trabajadores, demora en los tiempos de atención, costos elevados, requerimiento de información innecesaria, aglomeraciones y posibles actos de corrupción de funcionarios. Por ello, el Estado Peruano debe orientar sus funciones a la búsqueda de la simplificación administrativa teniendo en consideración las consecuencias que conlleva en la toma de decisiones para generar una inversión.

Finalmente, se considera de forma medular, identificar los procesos que dificultan y/o retrasan una posible inversión y sugerir su cambio, esto coadyuvará a la mejora del ambiente de negocios del Perú considerando el estudio del WEF.

En el presente estudio se analiza la Municipalidad Provincial del Callao (en adelante MPC), la cual presenta muchas demoras en entregar las Licencias de Funcionamiento, lo cual genera un malestar en los usuarios que tramitan licencias de apertura para sus negocios; por ello, en general son calificados como una organización lenta, ineficiente y burocrática donde se presume que existe corrupción por parte de los funcionarios, a pesar de la existencia de la Ley del Código de Ética.

1.2. Formulación del Problema

1.2.1. Problema General

¿Cómo influye la implementación del Business Process Management (BPM) en la ineficiente gestión de los procesos aplicables a la Ventanilla Única de Turismo en la Municipalidad Provincial del Callao?

1.2.2. Problemas Específicos

PE1. ¿Cómo influye la implementación de un sistema automatizado en los tiempos de atención para los procesos aplicables a la Ventanilla Única de Turismo de la Municipalidad Provincial del Callao?

PE2. ¿En qué medida influye la normatividad actual en los costos a los usuarios, para los procesos aplicables a la Ventanilla Única de Turismo de la Municipalidad Provincial del Callao?

PE3. ¿Cómo influye el rediseño de procesos en los errores humanos, para los procesos aplicables a la Ventanilla Única de Turismo de la Municipalidad Provincial del Callao?

PE4. ¿Cómo influye la implementación de programas de capacitación en el uso de herramientas informáticas en la percepción de carga laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial del Callao?

1.3. Justificación de la Investigación

Con esta investigación se busca implementar el Business Process Management (BPM) que ayude al rediseño de los procesos en la MPC, que al estar regidos por Decreto Legislativo N° 1246, el cual autoriza la utilización de una serie de medidas de Simplificación Administrativa, se reducirán tiempos y costos, además de mejorar el sistema de evaluación de las necesidades de inversión.

La Municipalidad del Callao según el TUPA 2018 tiene como máximo un plazo de diez (10) días hábiles para entregar cualquier tipo de Licencia de Funcionamiento; sin embargo, según el estudio realizado se verifica que

esto no se cumple, ya que el plazo se puede extender de 15 días a más. Debido a las demoras ocasionadas en los trámites, los usuarios o administrados realizan diversos gastos yendo a la Municipalidad a preguntar por el estado de su trámite, generando una mala percepción acerca de la Entidad y molestia por las demoras en la atención, además de tener que regresar otro día a recoger la Licencia.

Estos retrasos generan pérdidas de dinero en los administrados, ya que sin las Licencias de Funcionamiento no pueden aperturar sus respectivos negocios. Parte de los retrasos generados son por errores humanos; por ejemplo: pérdidas de documentos, tiempos de espera innecesarios, olvido de archivos, error en la digitación de expedientes, tareas que no agregan valor al procedimiento, etc.

En la figura 2, se muestra un resumen de la situación actual sobre la atención de trámites en la mencionada Municipalidad.

Figura 2 Situación Actual



Fuente: Elaboración Propia

Los trabajadores de dicha municipalidad tienen una percepción de carga laboral, manifestándose trabajadores que faltan por enfermedad, estrés, etc. que se originan al tener tantos expedientes sin atender, pérdidas de documentos, errores de digitación, rechazo por parte de sus clientes (generados por la demora en la atención de sus trámites).

Esta investigación es importante porque sirve como un aporte y antecedente para entidades del sector público que quieren mejorar su desempeño y ser más eficientes en toda su organización a través del Business Process Management (BPM).

Los beneficiados de esta investigación fueron los usuarios, los trabajadores de la mencionada municipalidad y los ciudadanos, ya que sus solicitudes para trámites administrativos serán atendidas con mayor eficiencia en el menor tiempo posible, y los trabajadores se beneficiarán porque cumplirán con las metas trazadas con mayor facilidad y tendrán más tiempo para desarrollar otras actividades o proponer nuevas ideas.

Según Bernal (2010), si nos referíamos a una investigación, el elemento de justificación hace referencia a responder las siguientes preguntas: porqué y para qué. Al respecto define tres tipos de justificación:

- **Justificación Teórica:** Considerada si el fin de la investigación es motivar el debate académico y reflexión acerca de lo que ya se conoce, refutar o confrontar cierta teoría, contraste de los resultados o en caso se busque dar a conocer las soluciones de un modelo.

- **Justificación Práctica:** Considerada si una investigación se desarrolla con el objetivo de solucionar un problema o brindar propuestas de actividades o estrategias que al ser aplicadas coadyuvarían a una solución.

- **Justificación Metodológica:** Considerada si la investigación que se realizará tiene una propuesta de elaboración de un nuevo método o estrategia para brindar un conocimiento que tenga validez y confiabilidad.

De acuerdo a lo descrito por Bernal, se deduce que la presente investigación tiene una **justificación teórica**, ya que se investigó sobre teoría relacionada al tema y se contrastó con la realidad en campo generando nueva teoría, de estos análisis se obtuvo una nueva teoría; además también tiene una **justificación metodológica**, porque se presentó un método de solución el mismo que se validó mediante los trabajos de campo. También cuenta con una **justificación práctica**, porque se solucionó un problema real que es común en las entidades del Sector Público.

1.4. Objetivos de la Investigación

1.4.1. Objetivo General

Mejorar la gestión de los procesos aplicables a la Ventanilla Única de Turismo en la Municipalidad Provincial del Callao, a través de la implementación del Business Process Management (BPM).

1.4.2. Objetivos Específicos

OE1. Reducir los tiempos de atención en los procesos aplicables a la Ventanilla Única de Turismo en la Municipalidad Provincial del Callao, a través de la implementación de un Sistema Automatizado.

OE2. Reducir los costos a los usuarios en los procesos aplicables a la Ventanilla Única de Turismo de la Municipalidad Provincial del Callao, a través de la implementación de la nueva normatividad.

OE3. Reducir los errores humanos en los procesos aplicables a la Ventanilla Única de Turismo de la Municipalidad Provincial del Callao, a través del rediseño de procesos.

OE4. Reducir la percepción de carga laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial del Callao, a través de la implementación de programas de capacitación en el uso de herramientas informáticas.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes del Problema

En el proceso de conocer modelos de gestión y rediseño organizacional con base en los procesos se ha investigado una serie de documentos del ámbito internacional y nacional, considerando como los más resaltantes los que se muestran a continuación, y a la vez sirven de sustento para la presenta investigación.

Carranza, Valverde y Vera (2016), realizaron una investigación titulada “Implementación de la gestión por procesos en la Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi (EMCH-CFB)”. Dicho trabajo presenta el siguiente problema: La carencia de integración sistemática de los procesos de la referida Escuela Militar, asimismo, el objetivo del mencionado estudio fue la implementación de la gestión por procesos en la Escuela; la población , estuvo conformada por dos grupos analizados, el primer grupo estuvo conformado por clientes internos de la Escuela, en

otras palabras, se consideró el universo de estudiantes de pregrado, finalmente, el segundo grupo estuvo conformado por clientes externos de la Escuela, vale decir, el total de jefes (unidad, sección y compañía). Las técnicas utilizadas para recolectar datos fueron las siguientes: las fichas de observación y las encuestas; concluyendo que la implementación de este proyecto es económicamente viable en todas sus etapas y no muestra altos riesgos en su implementación, dado que la aplicación será paulatina y priorizando los procesos en su implementación.

El trabajo de investigación de Carranza, Valverde y Vera (2016) es importante ya que los autores priorizan el enfoque de la gestión horizontal sobre la vertical, puesto que les permite alcanzar los objetivos de la EMCH CFB.

Carrasco (2011), realizó una investigación titulada “Estudio sobre implementación de gestión basada en procesos en Bancoestado de Chile”, cuyo problema principal fue la ineficiencia a nivel operativo y ser catalogados como una entidad ineficiente: burocrática y lenta; el objetivo general fue desarrollar una propuesta de mejora orientada a la "Metodología de Gestión Basada en Procesos" en el Bancoestado; la justificación fue definir de qué manera mejorar la calidad de los procesos gestionados por Bancoestado la que responde a la unión de varios años de ineficiencia como antecedente a nivel operacional (medido financieramente por el indicador de la ineficiencia) y una idea común en la industria bancaria, las muestras que usaron fueron el personal operativo y los clientes, la técnica de recolección de datos utilizada fue la observancia directa; concluyendo que esta propuesta es viable dado que permite alcanzar mayor eficiencia en todos sus procesos, además la Gerencia Gestión de Procesos deberá desarrollar en el más breve plazo una metodología que adopte los principios para la mejora continua y el diseño/rediseño de proyectos.

El trabajo de Carrasco (2011) es útil porque gracias a la implementación de la gestión basada en procesos, se puede alcanzar mayor eficiencia en todos sus procesos, priorizando el nivel operativo, cabe señalar que dicho nivel es el punto crítico de la institución ya que es muy ineficiente y por ello están catalogados como una organización lenta; con esta implementación se podrá cumplir fácilmente los objetivos trazados por el Bancoestado de Chile.

Castillo (2013), realizó una investigación denominada “Diseño de un modelo de gestión por procesos para el Departamento de Química de la Universidad Técnica Particular de Loja”. El problema principal fue que no cuentan con procesos que permitan la elaboración de costos para los viajes de los docentes y falta de un sistema financiero, el objetivo principal del fue presentar el modelo de gestión por procesos para diseñar un instrumento para definir los procesos para la gestión de talento humano, proyectos y la administración de dicho Departamento y brindar mejoras, la hipótesis fue que actualmente no cuentan con procesos para presupuestos para viajes, los trámites de compras, manejo de gastos financieros, registro de los gastos, lo que genera retrasos en el trámite administrativo realizado lo que ocasiona que los docentes de la mencionada área se encuentren insatisfechos con los actuales procedimientos administrativos motivado por las inadecuadas condiciones operativas. La población definida corresponde a los directivos, técnicos, docentes y administrativos del Departamento de Química, las técnicas que se utilizaron fueron las entrevistas y la observación directa. Se concluyó que gracias a la estandarizaron de procesos en el departamento administrativo, se logrará aumentar el desempeño en las actividades y con ello se obtendrá mejores resultados.

El trabajo de Castillo (2013) es importante porque mediante la gestión por procesos se ha logrado estandarizar los procesos en el departamento

administrativo y como consecuencia se puede lograr un mejor desempeño de las actividades en el referido Departamento.

Alarcón, Díaz y Michaelsen (2016), realizaron una investigación titulada “Diseño de procesos del ejército para la preparación en la Gestión de Riesgos de Desastres”. El problema principal es que no se han considerado los suficientes procesos del Ejército del Perú para la gestión de riesgo de desastres (GRD) lo cual impide definir las reales capacidades que se necesitan para hacer frente a esta actividad de manera eficaz, eficiente, y teniendo en cuenta una adecuada gestión de los medios que se encuentran a disposición , imposibilitando el brindar un adecuado servicio con el que se busca contar cuando se desee implementar la gestión por procesos con orientación a los resultados, el cual representa una herramienta medular en la modernización de la gestión pública para beneficiar al ciudadano, el objetivo principal de esta investigación fue definir los procesos del Ejército para su adecuación en la GRD, la hipótesis de la investigación fue elaborar los procesos solicitados por el Ejército para formar parte del proceso de la gestión reactiva del INDECI, dado que ambas instituciones conforman el SINAGERD, de tal forma que se puedan alinear los procesos elaborados con los que existen actualmente. Los integrantes que forman parte del proceso de investigación son los siguientes: alta dirección, plana docente, personal administrativo y técnico que laboran en el instituto Ejército del Perú, asimismo, las técnicas utilizadas fueron las entrevistas y la observación directa.

La conclusión fue que, la implementación del proyecto está alineada a la base legal y normativa. Asimismo, el proyecto se encuentra orientada a la misión de la entidad para su integración al SINAGERD, lo cual permitirá la mejora en el servicio brindado a la ciudadanía que podría encontrarse en estado de vulnerabilidad en caso de algún desastre.

Castillo (2014), elaboró una investigación denominada “Diseño de un modelo de gestión por procesos para los servicios de Consulta Externa y Emergencias del Hospital de la Universidad Técnica Particular de Loja”. El problema principal fue que no existen flujos de atención a los pacientes y las demoras en la atención ambulatoria considerando las emergencias y las consultas externas y del centro hospitalario de la mencionada universidad, el objetivo principal de esta investigación fue presentar un nuevo modelo de gestión por procesos, para garantizar un instrumento que nos dé a conocer la forma en la que se deben efectuar los procesos en una consulta externa y emergencias de dicho hospital, teniendo como objetivo brindar mejoras a la actual situación en la que se encuentra el hospital y a la calidad del servicio que presta en la misma. Por otro lado, la hipótesis de la investigación fue que existe duplicidad en los procesos actuales que ocasionan demoras en la ejecución de servicio que se brinda a los pacientes. Los integrantes del proceso de investigación son los siguientes: alta dirección, plana técnica y administrativa y pacientes de las mencionadas áreas del hospital de Loja. Se hizo uso de las entrevistas y la observación directa como técnicas de la investigación. Dicho estudio concluye con la sustentación y presentación de manuales de procedimientos, los mismos que brindan cumplimiento a los objetivos del estudio en mención representando una útil herramienta para que dicha gestión por procesos sea implementada.

La investigación de Castillo (2014) es importante porque mediante la gestión por procesos se han realizado los flujogramas y diagramas SIPOC que detallan las actividades a ser implementadas, con el objetivo de presentar mejoras en la calidad de servicios en el departamento administrativo y como consecuencia se puede llegar un eficiente desempeño de las actividades dentro de las áreas de emergencias y consulta externa del hospital de Loja.

Hurtado (2012), realizó una investigación titulada “Diseño de un modelo de gestión por procesos de los servicios tecnológicos del Centro de Innovación Tecnológica de la Madera – CITE madera”, presenta el siguiente problema principal, déficit de gestión en las referencias centrales y diferenciales del CITE, tales como: el soporte en desarrollo e innovación tecnológica, la hipótesis fue: diseñar el modelo de gestión por procesos de las acciones de transferencia tecnológica e innovación para un CITE resulta más conveniente que un modelo de gestión funcional, la técnica usada para recolectar datos fue la observancia directa y encuestas a los técnicos especialistas y a los jefes de los procesos; concluyendo que a través de la implementación de los procesos diseñados se mejora la gestión de los formatos centrales y diferenciales de un CITE.

Según Hurtado (2012) mediante el diseño de una adecuada gestión por procesos, permite a las CITE trabajar con procesos que cuenten con indicadores de gestión cuyo objetivo fue facilitar la mejora continua de los mencionados procedimientos, además permite la mejora de la facilidad de respuesta y además brinda la flexibilidad requerida para alinearse a los cambios.

Aguirre, Castañeda y Matos (2016), realizaron un trabajo de investigación titulado “Mejora de la herramienta de Gestión enfocada a procesos para el acceso al crédito inmobiliario de los aportantes al fondo de vivienda militar del ejército del Perú”. Dicho trabajo presenta el siguiente problema: La falta de una adecuada organización que no permite lograr el crecimiento institucional, el objetivo de esta investigación fue implementar un crecimiento en la escala de préstamos y rediseñar los procedimientos para para poder acceder a un préstamo inmobiliario, cuyo nivel presupuestario de la inversión racionalizada y se asigna el monto del crédito eficientemente, evidenciando el resultado en el incremento del nivel de satisfacción de los asociados y en el incremento del nivel de rentabilidad

del fondo común. Se utilizaron fichas de observación y encuestas como técnicas de recolección de datos; concluyendo la implementación de este proyecto rediseñando los procesos de los préstamos y el incremento de la escala, los que están relacionados a la consolidación y fortalecimiento de los créditos inmobiliarios y el aumento de la satisfacción de los asociados.

La investigación de Aguirre, Castañeda y Matos (2016) es importante ya que los autores han elaborado dos estrategias de gestión con el fin de desarrollar un mejor acceso al préstamo inmobiliario, que brindará a la demanda beneficios para cinco años como plazo máximo de. Este objetivo implicará los intereses de los asociados que hagan uso de un crédito y a la vez pueden acceder a una vivienda, además que la empresa usa los recursos de forma transparente e incrementa sus activos brindando beneficios a los ciudadanos. Asimismo, el resultado principal del estudio fue brindar sostenibilidad del crédito e incrementar la rentabilidad de la empresa.

Castillo (2013), realizó una investigación titulada “Modelo de sistema de gestión por procesos en entidades del Estado”, presenta el siguiente problema principal, falta de una estructura orgánica en entidades del Estado, la hipótesis fue: el diseño de un modelo de gestión por procesos permitirá optimizar los procesos críticos principales, la técnica usada para recolectar datos fue a mediante la observancia directa y encuestas a los profesionales y especialistas elegidos de los distintos equipos de la entidad para obtener los datos requeridos de los procesos de la entidad; concluyendo que se ha dado cumplimiento a las principales metas de la investigación acerca de la Gestión por Procesos y se han desarrollado lineamientos para un proceso optimizado y continuo.

El trabajo de Castillo (2013) es útil porque mediante el desarrollo de la gestión por procesos, nos deja optimizar una estructura orgánica novedosa

con la definición de dos oficinas nuevas como órganos que brinden asesoría a la Oficina Ejecutiva que serían de Planeamiento y Programación cuya responsabilidad está orientada a la coordinación, planeación y la elaboración de los planes operacionales de la entidad y la de Asesoría Legal, la misma que dará asesoramiento y acompañamiento tanto a la Oficina Ejecutiva y a sus respectivos órganos.

Alfaro, Leyton, Meza y Sáenz (2012), realizaron una investigación titulada "Satisfacción Laboral y su Relación con algunas variables Ocupacionales en tres Municipalidades", el cual tiene por objetivo brindar detalles acerca del estado situacional del nivel de satisfacción laboral, cuya muestra incluye a las municipalidades y además busca proponer definiciones que permitan una mejor comprensión y de esta manera poder presentar propuestas de mejora. Par el estudio se usó un diseño con enfoque cuantitativo no empírico transaccional de tipo correlacional y descriptivo dado que no se requiere la aplicación de un estímulo a la muestra determinada y tampoco se realizará una manipulación de las variables; sin embargo, se evidenciará los cambios en el contexto natural para luego realizar un análisis de los mismos. Adicionalmente, se realizará la recolección de las evidencias en un tiempo específico para describir las variables y su relacionamiento; asimismo la hipótesis del estudio es que no se evidencian diferencias resaltantes en la satisfacción laboral de los colaboradores de las tres entidades que fueron materia de análisis; concluyendo finalmente que no se evidencian diferencias resaltantes en el reporte de la satisfacción laboral, de acuerdo a lo señalado en la hipótesis de la investigación.

La presente investigación es importante ya que permite conocer si la satisfacción laboral se relaciona a variables ocupacionales, para este trabajo se compararon tres municipalidades.

Ríos (2015), en su investigación titulada “Modelo de Marketing interno y su relación con la calidad de servicio de la Ventanilla Única de Promoción del Empleo - Lambayeque”, presenta el siguiente problema principal, la falta de una estrategia de marketing que permita realzar la calidad de los servicios a través de la mencionada Ventanilla de la región de Lambayeque, la hipótesis fue determinada en la existencia de una relación directa entre la calidad del servicio brindado y el modelo de la estrategia de marketing por la mencionada Ventanilla, la metodología del estudio fue cuali-cuantitativa e hizo uso de la entrevista y el cuestionario como técnicas de recolección de datos, cuya muestra son los colaboradores y los usuarios de la entidad, el objetivo fue encontrar la relación existente entre los mencionados aspectos; finalmente se concluye que la generación de información y la comunicación interna son las estrategia se marketing que afectan de manera negativa al desempeño de los colaboradores de la entidad, las mismas que tienen una orientación media- baja; en contraparte, la réplica a los datos desarrollados afecta positivamente la productividad de los trabajadores de la Ventanilla. En tal sentido, se demuestra que la insatisfacción sobre la comunicación se relaciona directamente con el nivel de comprensión de las metas de la Entidad por parte de los trabajadores y del uso de los canales para comprender las necesidades de los trabajadores por parte de las autoridades, dada la existencia de una correcta relación entre el colaborador y el directivo Por otro lado, los bajos niveles de relación están establecidas entre pares del mismo nivel de posición laboral.

El trabajo de Ríos (2015) es útil porque permite identificar la relación directa que hay entre la calidad de servicios percibida por los usuarios de dicha Ventanilla con el nivel de satisfacción de las estrategias de Marketing de la misma.

2.2 Bases Teóricas

2.2.1 Gestión

Pinto y Silva (2004) definen que la gestión son acciones definidas para liderar y controlar una entidad (p.11).

La definición de Pérez, indica lo importante que es la gestión en las entidades u organizaciones, para mantener la dirección, orientación y control de las actividades que se están ejecutando.

Para Benavides (2011) la gestión representa una serie de guías para brindar orientación a las acciones, visualización y la utilización de los recursos e impulsos a los objetivos que se buscan obtener, asimismo definen el orden de las acciones que se deben realizar para el logro de los mismos, así como el tiempo necesario para perpetuar todos sus procesos.

Acorde a la definición anterior, el autor menciona 3 puntos clave, los cuales son: orientar, prever y visualizar, además que la gestión se puede aplicar a cualquier empresa u organización.

2.2.2 Procesos

La Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros (SGP-PCM, 2014) define los procesos como un “Conjunto de actividades relacionadas o que interactúan entre sí, transformando elementos de entrada en resultados o productos para un destinatario” (p.42).

Según Bravo (2011) lo define como “Una serie organizada de actividades relacionadas, que en conjunto conciben un resultado de valor para los clientes” (p.17).

De acuerdo a las dos definiciones anteriores, la definición de procesos que más se acerca al trabajo de investigación es la definición de la SGP de la PCM, ya que la definición en mención es más cercana al trabajo de investigación presentado.

2.2.2.1 Elementos del Proceso

Según Castillo (2013), cuando se analiza un proceso se evidencian los elementos que se muestran a continuación:

Entradas. - Se definen como aquellos elementos que tienen transformaciones, adicionalmente se pueden considerar a las salidas de un procedimiento diferente ejecutado por el distribuidor.

Salidas. – es lo que resulta del desarrollo de procedimientos, productos o servicios ofrecidos a los clientes externos e internos; asimismo este servicio brindado debe garantizar el nivel de calidad y el valor requerido a fin asegurar la satisfacción del usuario.

Recursos. - Se definen como los medios requeridos para la transformación de los ingresos al procedimiento en el servicio que se brinda al consumidor, este elemento integra también al personal, los recursos económicos, las técnicas, las instalaciones y los métodos.

Referencias. - Se definen como los medios que se utilizan para la transformación de los ingresos al procedimiento en el servicio o producto que es ofrecido al consumidor, además incluye las instalaciones, al personal, las técnicas, recursos económicos, los métodos y los equipos.

Acciones. - Se define como el conjunto de diligencias ejecutadas para la implementación del procedimiento y la adquisición del producto o servicio.

Asimismo, una actividad se define como un conjunto de tareas que conduce a un resultado específico.

2.2.2.2 Tipos de Procesos

Según la SGP de la PCM (2014), comúnmente, se implementa tres (03) tipos de procesos en entidades, los cuales son parte de la elaboración del Mapa de Procesos, los mismos que están definidos por los procesos de apoyo, estratégicos y operativos. Ver Figura 3.

Figura 3 Tipos de Procesos



Fuente: SGP/PCM – 2014

Procesos Misionales u Operativos. - Son los que comprenden tanto las necesidades como los requisitos del usuario de servicios y bienes, además se encargan de asegurar la satisfacción de dicho servicio, además deben agregar valor, que está relacionado a la cadena de valor de los procesos. También se les denomina Core Business, proceso de Realización o Clave.

Procesos Estratégicos. - Se definen como la elección de las estrategias, políticas, metas y objetivos de la organización, y a la vez garantizar el cumplimiento del mismo.

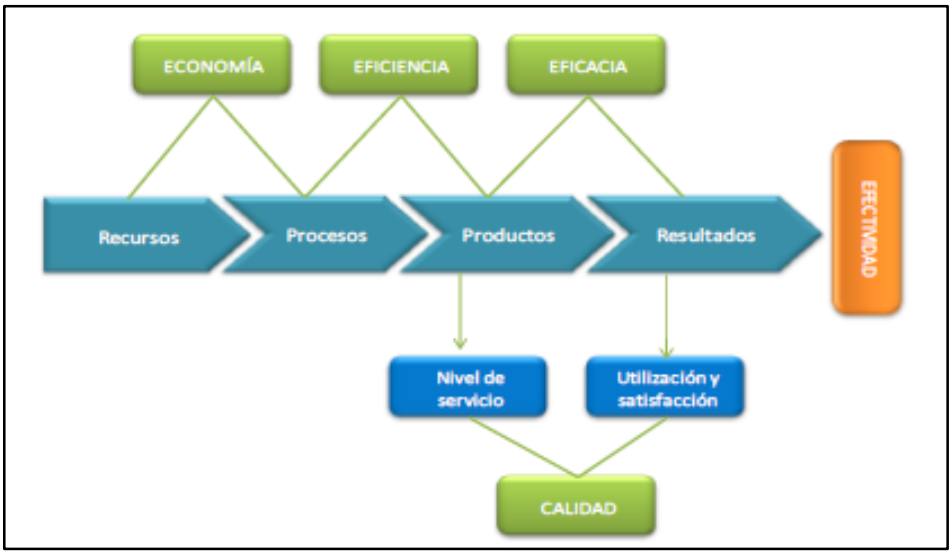
Procesos de Soporte o Apoyo. - Están definidos por los que hacen las acciones requeridas a fin de garantizar el buen funcionamiento de estos procesos en la entidad.

Finalmente, para concluir: Los procesos estratégicos determinan la orientación y el camino que se debe seguir para poder ejecutar los procesos operativos, en concordancia con la cadena de valor de la organización, los mismos que requieren que los procesos de apoyo se evidencien a fin de alcanzar los objetivos trazados.

2.2.2.3 Indicadores

Según la SGP de la PCM (2014), nos referimos a un hito de gestión como una medida relacionada a la descripción específica del proceso, del bien y servicio, del resultado, y de la utilización de los recursos; en conclusión: los indicadores permiten determinar el grado o nivel de cumplimiento de los objetivos, así como el nivel rendimiento del proceso. A continuación, se muestra la Figura 4, con la clasificación de los indicadores:

Figura 4 Clasificación de los indicadores de desempeño de los procesos



Fuente: SGP/PCM – 2014

La elección de un indicador es de vital importancia, dado que, si se elige mal un indicador, este podría ocasionar que la organización no cumpla con sus metas y en cambio se desvíen de sus objetivos principales.

A continuación, se muestran algunas características que deben tener los indicadores:

Excluyentes. – Se refiere a que cada indicador debe evaluar un aspecto particular, un área única de la gestión. Aunque el contexto en que nos encontramos es multidimensional, el indicador comprende alguna de éstas, ya sea económica, política, cultural, social, u otras), pero no puede incluirlas todas a la vez.

Oportunos. – Es decir que deben apoyar a la obtención de información más fácil y rápido, así como medir con un nivel eficiente de exactitud los principales logros y las dificultades con relación a las metas establecidas, que coadyuven a la mejora en la toma de decisiones a fin de encontrar los aspectos que se deben corregir y a la vez reorientar las actividades y de esta manera evitar que los efectos negativos atañen irreparablemente los resultados.

Claros. – Se refiere a que los indicadores deben ser comprensibles, para los que lo elaboren y para los que estudien o lo requieran. Es así que, un indicador difícil de comprender debe ser modificado.

Prácticos. – Se refiere a su sencilla recolección y proceso.

Explícitos. - Se refiere a la claridad de las variables las que se definirán de manera específica y de esta manera evitar interpretaciones confusas.

Transparentes / Verificables. – Se refiere a que su cálculo debe estar debidamente documentado para su trazabilidad y seguimiento.

Sensibles. – Se refiere a que debe mostrar el cambio del proceso durante el paso del tiempo.

2.2.3 Business Process Management

El Gestión por Procesos o Business Process Management (BPM) es una herramienta que busca determinar indicadores con el fin de evaluar el nivel de rendimiento de las diversas acciones que realizan las entidades, que tienen por objetivo alcanzar resultados eficientes.

De acuerdo a Bravo (2011), el BPM está definido como una disciplina de la gestión para apoyar a la alta dirección de una organización a determinar, presentar, formalizar, diseñar, mejorar, controlar, e incrementar la productividad de los procesos de la entidad.

La principal estrategia de la entidad brinda las definiciones requeridas en un entorno de gran participación que incluye a todos sus miembros, liderado por los especialistas en procesos que hacen de facilitadores de la implementación.

Asimismo, el BPM tiene por objetivo garantizar que los procesos establecidos en una organización o entidad se realicen de manera ordenada, apoyando la efectividad y el nivel de satisfacción de las áreas involucradas tales como los clientes o usuarios, proveedores, colaboradores, y la sociedad civil en la que se desarrolle la entidad. De igual manera, de cada proceso se obtienen salidas: usuarios o clientes, bienes o servicios que brinde la entidad, resultados, y los proveedores que otorgan las entradas tales como: las materias primas, los insumos, entre otros.

Actualmente, el BPM ha sido percibido por las entidades públicas y privadas dado que este sistema coadyuva a brindar una serie de respuestas ante un entorno siempre más cambiante, incluye además diferentes componentes requeridos para la competitividad en esta nueva era brindando beneficios tales como: disminución de tiempos del proceso, mejoras en la satisfacción de los usuarios, gestión del cambio, la calidad, prevención de posibles errores, entre otros. (Castillo, 2013)

Las organizaciones se deben estructurar con miras a los procedimientos desde el planteamiento estratégico hasta la organización operativa de la entidad; debe realizar la gestión de todos los procesos que la organización promueve, por lo que resulta esencial, a fin de entender de manera más efectiva los requerimientos de los usuarios y, por lo tanto, cumplir con satisfacerlas.

De acuerdo con Contreras, Olaya y Matos (2017) implementar una nueva visión del funcionamiento de la entidad que tenga un enfoque por procesos tiene por objetivo impulsar la optimización de los productos y servicios, dado que:

- Facilita una nueva visión de los procesos de la entidad vinculada a satisfacer las expectativas y requerimientos de todos los colaboradores, externos e internos, teniendo una visión a la ciudadanía, organizaciones, empresas, así como otro tipo de receptores de los servicios que brinde la entidad.

- Fortalece la gestión interna de la organización e impide las rupturas dentro de las unidades administrativas.

- Permite disminuir los tiempos en la prestación de los servicios.

- Brinda una mirada integral de la entidad y de las interrelaciones de sus procesos.

- Apoya a comprender como brinda un valor agregado el proceso implementado y coadyuva a disminuir los costos requeridos, dado que se eliminan todas aquellas actividades que no brindan valor a los procesos.

- Implementa un sistema integral de medida para determinados aspectos, coadyuvando a la optimización de los recursos requeridos.

- Brinda a la entidad un instrumento que admite identificar, limitaciones organizativas y del uso de la tecnología de la información, a fin de realizar modificaciones de manera efectiva y con una correcta gestión para fin de disminuir los riesgos.

- Incluye y faculta a los colaboradores en la estrategia de la entidad vinculada a satisfacer al usuario. Asimismo, los colaboradores reconocen claramente la importancia de su aporte la consecución de los objetivos definidos por la organización.

De la misma forma, resulta necesario determinar los procesos principales que se desarrollan para realizar las actividades de las entidades, tales como los procesos gerenciales y los procesos operacionales.

El objetivo principal del BPM es mejorar e incrementar la productividad y competitividad en las entidades.

Los procesos de las entidades deben estar directamente identificados y sustentados, indicando las responsabilidades que asumen cada uno de los miembros de la entidad, y a la vez deben contar con un determinado responsable acompañado de un equipo designado.

Para adjudicarse un enfoque determinado con base en los procesos, la entidad debe definir todas las actividades que ofrece y realiza, determinando una forma secuencial que es denominada mapa de procesos, que es útil para tener una visión específica de las acciones que brindan valor agregado a los bienes y/o servicios ofrecidos a los usuarios.

Para determinar la elaboración de este mapa de procesos se necesita contar con la participación de toda la entidad, dado que son los colaboradores los que tienen claro los procesos que realizan en el día a día.

2.2.4 Mejora Continua

La SGP de la PCM (2014) “Actividad reiterativa que busca aumentar la satisfacción de los ciudadanos de los bienes y servicios y de otras partes interesadas” (p.41).

Para Pérez (2004), la mejora continua también se puede definir como “Un modelo de gestión que está orientado a la búsqueda de la satisfacción del cliente y la calidad total” (p.32).

La mejora continua es una filosofía que busca la optimización y aumento del nivel de la calidad de los servicios y bienes; en el caso de la Gestión Pública es muy importante ya que la satisfacción de los ciudadanos es el principal motivo de la Entidad, esto se logra a través de una mejora en la atención, reduciendo tiempo y dinero. Por ello, es necesario la implementación de una mejora continua en la entidad.

2.2.5 Simplificación Administrativa

La SGP de la PCM (2012) la define como un proceso mediante el cual se busca la eliminación de exigencias y formalidades innecesarias en los

procedimientos que realizan los ciudadanos, por ello se busca un modelo estandarizado (p.9).

Es así que, el proceso de simplificación administrativa tiene por objeto la exclusión de los costos o limitaciones que resultan innecesarios a los usuarios, ya que general un mal funcionamiento de la Gestión Pública. Asimismo, la aplicación de este concepto permite a la organización mejorar el servicio que atiende a la ciudadanía, eliminando tareas o actividades que no generan valor y reduciendo los tiempos y costos de tramitación.

Por otro lado, se detalla las etapas definidas para implementar el procedimiento de simplificación administrativa:

a. **Preparatoria:** Se refiere a la planificación del proceso a implementar, así como determinar el alcance.

b. **Diagnóstico:** Se refiere a definir una visión completa de las limitaciones y deficiencias del procedimiento actual y definir la estrategia de la simplificación de manera sistemática.

c. **Rediseño:** Se refiere a facilitar el proceso enfocado a disminuir la cantidad de requisitos, pasos y recursos, considerando como pilares el control y la seguridad requerida, sin perder la visión del objetivo para el que fue creado.

d. **Implementación:** Se refiere a poner en marcha la propuesta de simplificación elaborada determinada como una etapa previa.

e. **Seguimiento y Evaluación:** Se refiere a la verificación sostenida de las acciones y el cumplimiento de las metas de todas las etapas del mismo, para optimizar la gestión del proceso.

f. **Mejoramiento continuo y sostenibilidad:** Se refiere al mejoramiento continuo del proceso para poder lograr los mayores niveles de eficacia y eficiencia para poder impulsar la competitividad en los servicios para los usuarios; además la etapa de sostenibilidad se refiere a dar continuidad a la suma de actividades vinculadas entre sí, a fin asegurar la calidad de los productos y/o servicios desarrollados por el proceso de simplificación, basados en la retroalimentación.

En la Figura 5, se muestran las etapas y fases de la Metodología de la Simplificación Administrativa.

2.2.6 Rediseño de Procesos

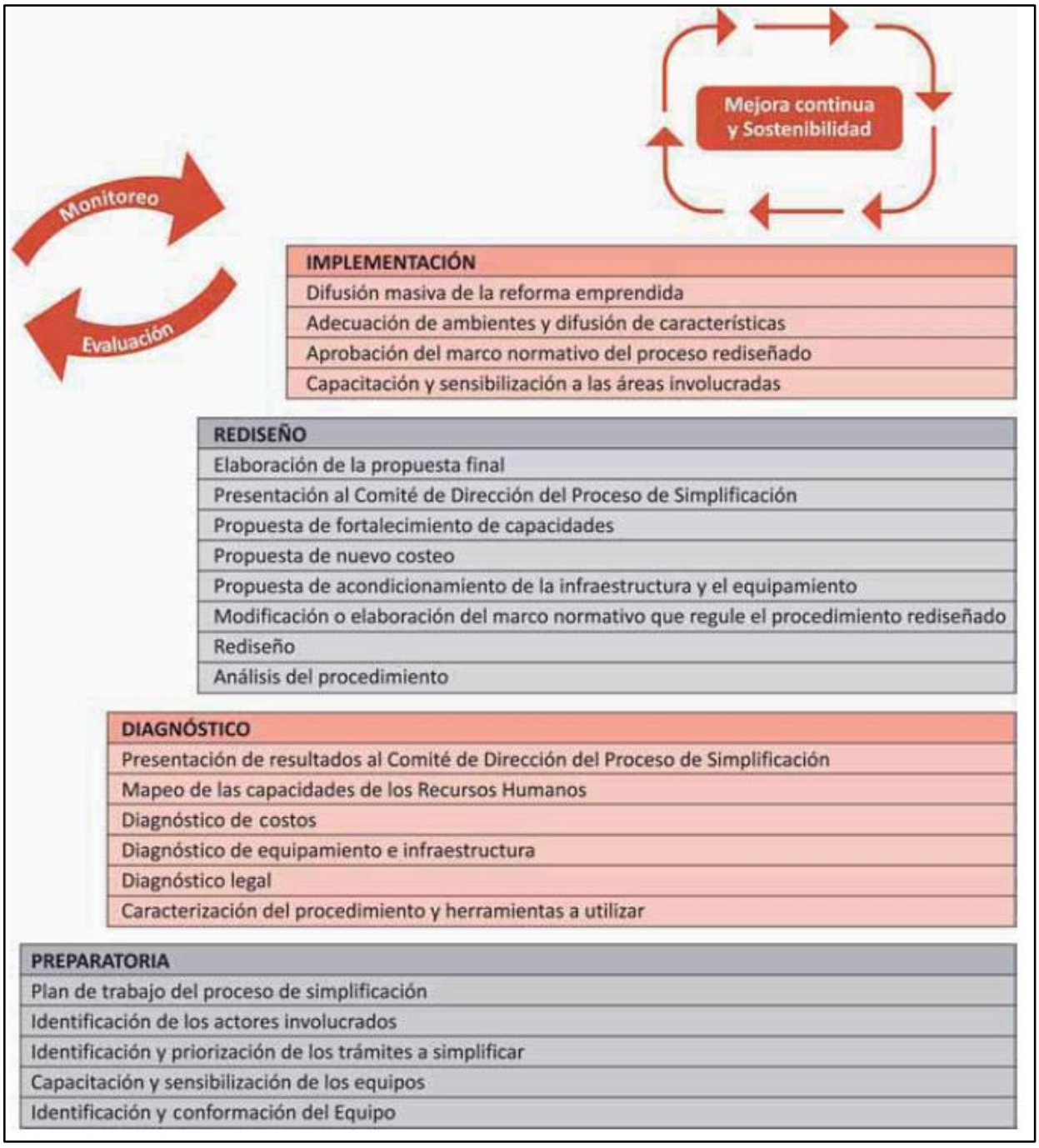
Para Pariona (2016), “Involucra la implementación de cambios radicales en las tareas y actividades que forman parte del proceso, es decir, es la forma ideal mediante el cual debe funcionar el proceso a largo plazo, considerando las mejoras identificadas durante el mapeo de procesos. Los proyectos de rediseño deben durar entre 8 y 12 meses” (p.45)

El rediseño de procesos consiste en redelinear el proceso actual determinado como defectuoso, y se implementa una vez se complete la etapa de análisis del mismo.

2.2.7 TUPA (Texto Único de Procedimiento Administrativo)

Minedu (2015) “El Texto Único de Procedimiento Administrativo se define como un documento de gestión muy importante para el Sector Público, ya que este documento resume y unifica toda la información sobre los procedimientos administrativos” (p.25).

Figura 5 Etapas y Fases de la Metodología de Simplificación Administrativa



Fuente: SGP/PCM – 2012

2.2.8 Productividad

La SGP de la PCM (2012) “Es la medida de la eficiencia del uso de los recursos”. Por otro lado, el concepto de productividad se aplica también a la totalidad de los recursos empleados para producir resultados (p.43).

La productividad se define como la relación entre la producción y los recursos utilizados para obtenerla.

2.2.9 Integración

La SGP de la PCM (2012) “Es la armonización de procesos, planes, decisión sobre los recursos, acciones, resultados y análisis para apoyar las metas clave a nivel de toda la organización” (p.41).

La integración es muy importante ya que permite a los diferentes sistemas de la misma o diferente organización compartir la información necesaria, a fin de lograr una organización más eficiente y moderna.

2.2.10 Mejora de Procesos

La SGP de la PCM (2012) “La clave está en el adecuado establecimiento de los indicadores de desempeño principales, en la revisión y análisis de los resultados y en las acciones que se adopten para resolver los problemas” (p.35).

Luego de analizar la información recabada en el alcance del proceso, los principales indicadores permiten determinar:

- ¿Cuáles son las limitaciones que no permiten alcanzar los resultados determinados por la entidad?
- ¿Cuáles con los procesos no logran los resultados planificados?

Después de identificar los principales problemas se debe analizar y separar la razón que ocasiona o produce los mismos. Para poder identificar los motivos se pueden utilizar diferentes instrumentos tales como: Gráficos de control, Lluvia de Ideas, Diagrama de Pareto, Técnica de los 5 ¿por qué?, Diagrama de Ishikawa e Histograma. Por último, se requiere desarrollar las acciones correctivas y realizar una verificación periódica de su eficiencia.

Finalmente, una vez la organización haya alcanzado los resultados planteados en el desarrollo de los distintos procesos y además del cumplimiento a los requerimientos del usuario de los productos y servicios, se debe centrar en mejorar el nivel del desempeño de los procesos.

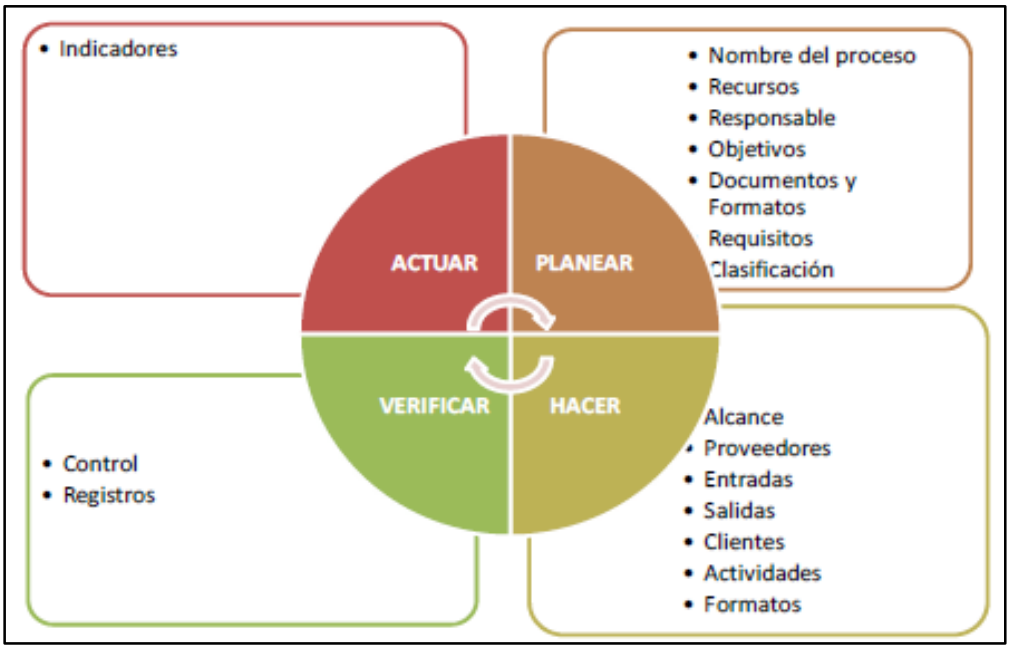
La simplificación administrativa es el reflejo de la mejora continua del desempeño de una organización, aunque esto podría ocasionar que la organización modifique su estructura institucional.

Al implementar el proceso de mejora continua en las organizaciones logran alcanzar mejores niveles de eficacia y eficiencia, que promoverán la competitividad y el bienestar de los usuarios. Por lo que, se realizan las siguientes etapas:

a) **Planear:** Se diseña la metodología y sus etapas de los gastos y costos.
b) **Hacer:** Se realiza las etapas de la metodología de los gastos y costos, a través de la aplicación.
c) **Verificar:** Se realiza la evaluación y monitoreo de la metodología que se ha establecido, mediante de la aplicación diseñada por la SGP de la PCM. Además, se verifica que se haya logrado las metas establecidas en cada paso de la metodología.
d) **Actuar:** Se toman acciones necesarias para alcanzar las expectativas del ciudadano con relación al costeo, a partir de los resultados adquiridos por medio del costeo, utilizando medios necesarios de medición.

En la Figura 6, se muestran los pasos del proceso relacionado al ciclo PHVA, los cuales son: Planificar, Hacer, Verificar y Actuar.

Figura 6 Elementos del Proceso y el Ciclo PHVA



Fuente: SGP/PCM – 2014

En este trabajo de investigación se va optar por desarrollar el concepto de mejora continua, dado que esta opción se basa en la aplicación de cambios, pero se hace de una manera suave y gradual por lo que son asumidos positivamente, además que bajo este enfoque siempre se pueden realizar mejoras y se pueden medir los resultados.

2.2.10.1 Lluvia de Ideas

Según el Instituto Uruguayo de Normas Técnicas (UNIT, 2009) el «brainstorming» o lluvia de ideas se define como una metodología para definir los probables medios de solución a los conflictos y oportunidades probables para mejorar el nivel de calidad. (p.17).

Considerando que el activo más importante de cualquier entidad son sus colaboradores y su capacidad para emitir ideas, la lluvia de ideas es concebida como una técnica para generar diversas ideas, por lo que el entorno estimula la capacidad de pensar de manera creativa.

La lluvia de ideas puede ser utilizada en cualquier momento del proceso de mejora continua de la calidad dado que apoya a desligar la tendencia creativa de varias personas juntas, para así poder generar una lista de ideas, que coadyuven a la identificación de soluciones a los temas o problemas.

Esta técnica es una forma de generar varias ideas de manera rápida para que sean evaluadas posteriormente utilizando otras herramientas. Además, contribuye con las herramientas de organización y planificación.

A continuación, se muestran las 4 reglas para realizar una sesión de lluvia de ideas:

- Estar muy atentos y acoger todas las ideas, asimismo pueden mencionarse ideas desencajadas, sin embargo, ninguna idea es mala.
- No realizar críticas.
- Incentivar el mayor número de ideas, lo importante es la cantidad no la calidad.
- Pensar espontáneamente y de forma creativa.

Una lluvia de ideas se constituye de dos fases: generación de ideas y aclaración de las mismas.

En la fase de generación se debe indicar los lineamientos para generar las ideas y el objetivo de la misma. Asimismo, todos deben participar en una lluvia de ideas, no hay observadores.

Los lineamientos que se recomiendan en una sesión de lluvia de ideas son:

- Desde cada idea los demás miembros del equipo pueden hallar la motivación o de musa para genera otra idea.
- Fijar el objetivo, es decir, indicar directamente el problema a resolver en esa sesión.
- Se reconoce las ideas para que los participantes la visualicen verlas.
- Cada participante tiene un turno, en una secuencia, estableciendo una idea única.
- La sesión culmina cuando ya no se generan más ideas o si se establece un tiempo máximo para esta sesión.

En la fase de aclaración los participantes juntos revisan todas las ideas generadas, para garantizar que los participantes entiendan todas las ideas que han sido formuladas.

En esta etapa no se analizan el contenido de las ideas orientado al objetivo o problema que se busca solucionar. No se debe usar frases que limitan la creatividad.

2.2.10.2 Técnica de los 5 ¿por qué?

Según Puga (2015), es una técnica acerca de preguntas realizada durante la etapa de observación de conflictos con el fin de identificar causas probables para un problema. En esta etapa, los integrantes deber percibir que cuentan con las respuestas suficientes a sus preguntas.

Esta herramienta necesita que los integrantes se pregunten “Por Qué” como mínimo cinco veces, o se desarrolle mediante cinco niveles de detalle. Cuando sea imposible que los integrantes respondan “Por Qué”, el motivo posible será determinada.

La meta de esta técnica es definir las principales causas de una dificultad, para ello los pasos que se deben seguir son los siguientes:

1. Utilizar la técnica de lluvia de ideas.

2. Cuando los motivos posibles se hayan determinado, se debe iniciar con la pregunta “¿Por qué es así?” “¿Por qué está pasando esto?”
3. Se debe dar continuidad a la pregunta “Por Qué” como mínimo en cinco ocasiones consecutivas. Esto representa un reto para los integrantes a tratar de encontrar el motivo base y no acceder a causas “probadas y ciertas”.
4. En algunos casos, se podrá preguntar en más de cinco ocasiones el “Por Qué”, a fin de obtener los principales motivos.
5. En el desarrollo de la técnica se debe evitar preguntar “Quién”, dado que los integrantes no están interesados en los actores involucrados sino en el Proceso.

Los 5 ¿Por qué? funciona de mejor manera en pequeños grupos (3 a 5 personas). El encargado de dirigir la técnica deberá tener conocimiento del relacionamiento de los integrantes y de la dinámica del equipo. Tener en cuenta que es probable que a algunas personas les incomode las constantes preguntas del ¿Por qué?

2.2.10.3 Diagrama de Pareto

Según el UNIT (2009) “es una técnica gráfica simple para ordenar elementos, desde el más frecuente hasta el menos frecuente, basándose en el principio de Pareto” (p.28).

Muchos coinciden que, en varias ocasiones en las entidades, las dificultades que tienen representen una importancia heterogénea entre ellas, lo que no está restringido a temas vinculados con la calidad.

Aquí es donde se genera el principio de «los pocos vitales y los muchos triviales» denominado también Pareto. La mencionada proporción, en su mayoría, es aproximadamente de un 80% para los “muchos triviales” y el 20% para los “pocos vitales”.

Asimismo, la técnica de Pareto es:

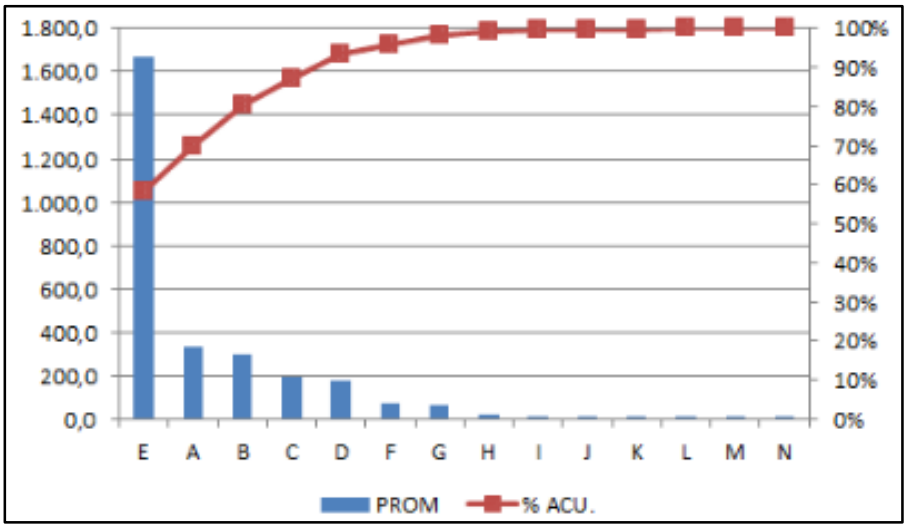
- Es una forma de enfocarse en los problemas que dañan las demás cosas (racionalización).
- Es una manera promover proyectos.
- Es un estado de la naturaleza que se genera en diversas ocasiones.

Esta técnica representa, decrecientemente, el grado de contribución de cada aspecto al efecto final. Esta contribución puede vincularse a la cantidad de circunstancias, el grado de vinculación con cada aspecto u otras mediciones direccionadas al efecto. Se utiliza una curva de frecuencias acumuladas a fin de identificar la contribución de los elementos. Se emplea bloques para señalar la contribución de todos los elementos.

Si se logra distinguir a los elementos más importantes de los menos importantes, se podrá lograr el mayor rendimiento con un menor grado de esfuerzo.

En la siguiente Figura 7, se muestra un ejemplo sobre ventas aplicando el Diagrama de Pareto.

Figura 7 Diagrama de Pareto



Fuente: Elaboración Propia

2.2.10.4 Gráficos de Control

Según Arvelo (2006), “los gráficos de control permiten identificar y eliminar las causas asignables, de tal forma que se logra asegurar que el proceso esté bajo control”

En síntesis, es un diagrama que apoya a analizar si el proceso está en estabilidad o para garantizar que siga así.

Un proceso está controlado o estable cuando los motivos de variación existentes son aleatorios. Dicha condición es favorable para realizar inferencias vinculadas a la salida del proceso. Por el contrario, si se presentan motivos especiales el proceso pierde estabilidad, imposibilitando predecir su futuro comportamiento.

Las gráficas están estructuradas con una raya superior que delimita el “límite de control superior” (LCS), una “línea central” (LC), y una raya inferior que delimita el “límite de control inferior” (LCI). Los términos de control indican el intervalo de confianza, los puntos nos indican información acerca de las lecturas elaboradas; que podrían ser promedio de grupos de lectura, o de sus rangos.

Basándose en la data requerida en los intervalos de tiempo, los **gráficos de control** establecen un intervalo de confianza.

2.2.10.5 Histograma

Según Gestiopolis (2002) el Histograma representa “un gráfico resumido de la variación de un conjunto de datos. Por otro lado, aporta a visualizar pautas que son complicadas de notar en una tabla numérica simple. Asimismo, se usa particularmente en las Pruebas de validez y Comprobación de teorías”.

Los datos son presentados en los histogramas se muestran como una cadena de rectángulos de ancho equivalentes y alturas diferentes, en donde la altura es la cantidad de datos numéricos y el ancho es un intervalo del rango de datos.

Por lo general, los histogramas son utilizados:

- Comunicar visualmente el desempeño del proceso.
- Mostrar un perfil de variación.
- Fortalece la toma de decisiones para enfocar las actividades de mejora.

Tipos de Histogramas:

Bimodal: La información proviene de dos (02) distintos procesos; como los datos de las actividades operativas de un turno de día y de noche sean mezclados para elaborar el histograma.

Normal: La información define una distribución normal. Por lo que se concluye que es un proceso estable.

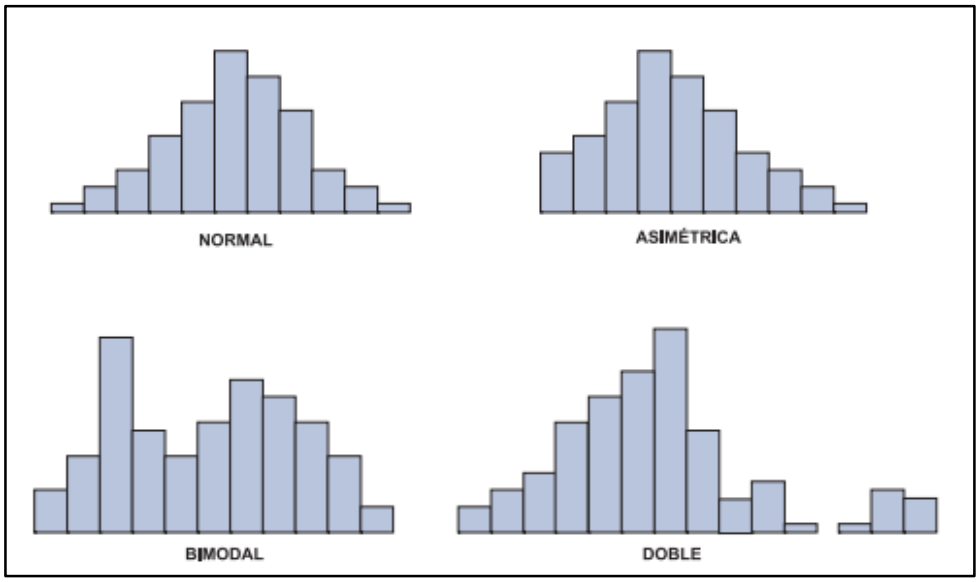
Doble: Esta gráfica tiene una distribución a la derecha o a la izquierda. Lo que se produce por combinar un número corto de distintos elementos en el histograma.

Asimétrica: La información se encuentra orientada a un lado. La distribución no es normal, es así que, el proceso tendrá que investigarse.

En tal sentido, se detalla en la figura 8, los tipos de histogramas:

- Normal
- Asimétrica
- Bimodal
- Doble

Figura 8 Tipos de Histogramas



Fuente: Gestiopolis - 2002

2.2.10.6 Tabla ASME VM

Según PCM (2013), “la Sociedad Americana de Ingenieros Mecánicos (ASME, por sus siglas en inglés) ha desarrollado un método que se utiliza para analizar los procedimientos administrativos en entidades públicas, a fin de optimizar la aplicación de la simplificación administrativa” (p.20).

Es una herramienta que consiente en registrar ordenadamente las operaciones que se han identificado durante "recorrido físico" y que forman parte del "procedimiento administrativo". Además, consiste en registrar particularidades de las actividades: recursos, áreas, calificación, y tiempo del tipo de actividad. Debe ser actualizada durante el último trimestre de cada año.

2.2.10.7 Diagrama de Causa y Efecto

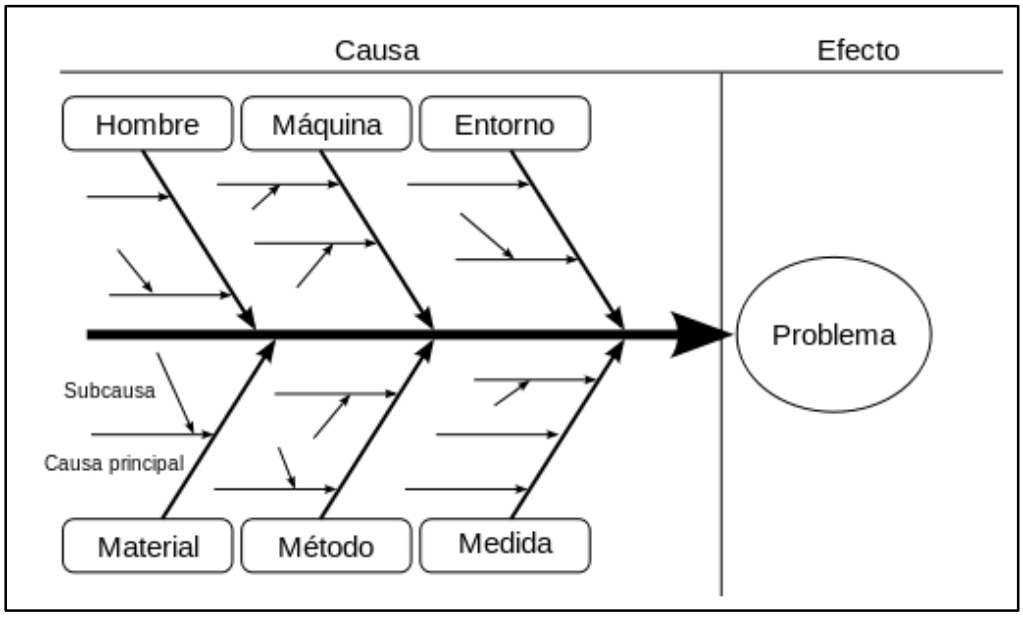
Según Gestión e Investigación de Operaciones (GEO, 2017), el Diagrama de Ishikawa o de Causa Efecto o de Espina de Pescado (por su forma) permite visualizar los motivos que revelan un problema identificado, el que

se transforma en una técnica de la Gestión de la Calidad utilizada ampliamente, dado que se vincula a la toma de decisiones al encontrarse los aspectos que señalan un deficiente desempeño.

El uso del Diagrama de Causa y Efecto sirve de complemento con el Diagrama de Pareto, que consiste en realizar una priorización de los medios de acción más relevantes en aquellas causas que son identificados con un mayor porcentaje de conflictos y que deben ser reducidas.

En esta línea, una gráfica del Diagrama de Ishikawa se representa a continuación en la Figura 9:

Figura 9 Diagrama de Ishikawa



Fuente: UNIT – 2009

2.2.11 Código de Ética

La Ley N° 27815, “Código de Ética de la Función Pública” del Congreso de la República del Perú define fines de la función pública, los mismos que son: la adquisición de mejores niveles de eficiencia del Estado, de tal

manera que se mejoré la atención a los ciudadanos, logrando optimizar el uso de los recursos públicos y el Servicio a la Nación, de acuerdo con lo establecido en la Constitución Política.

Esta Ley establece Prohibiciones, Principios y Deberes:

Las prohibiciones son: tener ventajas indebidas, obtener intereses de conflicto, desarrollar actividades de proselitismo político, presionar, amenazar y/o acosar y hacer mal uso de información privilegiada.

Los principios que establece son: eficiencia, respeto, lealtad, probidad, idoneidad, lealtad al estado de derecho, y obediencia, veracidad, justicia y equidad.

Los deberes que establece son: uso correcto de los bienes del estado, neutralidad, discreción, transparencia, responsabilidad, ejercicio adecuado al cargo.

Ir en contra de los deberes, principios, prohibiciones, obligaciones y conlleva a responsabilidad de sanción, que puede ser:

a) Amonestación
b) Resolución contractual
c) Suspensión
d) Destitución o despido
e) Multas de hasta 12 Unidades Impositivas Tributarias – UIT (Para el año 2020, una UIT equivale a 4300 soles)

2.3 Glosario

2.3.1 Diagrama de Flujo

La SGP de la PCM (2014) lo define como “una presentación gráfica secuencial de las diferentes fases que comprende un determinado proceso, que sirve para determinar oportunidades de mejora” (p.39).

2.3.2 Eficiencia

La SGP de la PCM (2014) define a la eficiencia como la “optimización de los logros alcanzados por entidades públicas referido a los recursos utilizables e invertidos para su obtención. Asimismo, de manera resumida se define como la relación existente entre el resultado alcanzado y los recursos disponibles” (p.40).

2.3.3 Satisfacción del ciudadano

La SGP de la PCM (2014) la satisfacción se define como la “perspectiva de la ciudadanía acerca del nivel en que se ha podido cumplir con las exigencias del mismo” (p.43).

2.3.4 Servidor Público

Según SGP - PCM (2014) se define como “todos aquellos trabajadores que están activamente involucrados en el cumplimiento del trabajo de la institución pública en la que laboran” (p.43).

2.3.5 Calidad

Para Horovitz (2011), “La calidad se define como el grado de excelencia que la entidad ha definido como objetivo a fin de lograr la satisfacción de los usuarios”.

2.3.6 Servicio

Fonseca (2007), lo define como “el conjunto de acciones de naturaleza cualitativa y cuantitativa que van de la mano con la prestación inicial”.

2.3.7 Mapa de Procesos

Para Bravo (2011), se define como “un mapa en el que se detallan los tipos de procesos y de sus divisiones principales: etapas y versiones”.

2.3.8 Flujograma de Información

Para Bravo (2011), “el flujograma detalla el proceso elaborando uno para cada etapa o versión”.

2.3.9 Ficha de proceso

Para Castillo (2013), “es un instrumento mediante el cual se recopilan los componentes principales que integran el proceso. Además, apoyan en la categorización de los procesos que se desarrollan dentro de la institución, y a la vez brinda la importancia a los diferentes elementos que lo integran impidiendo posibles omisiones”.

2.3.10 Comunicación

Para Bohnerberger (2005), “La comunicación es un mecanismo que permite el intercambio de conocimientos e ideas y puede ser interna o externa”.

CAPITULO III: METODOLOGÍA

3.1 Hipótesis general:

La implementación del Business Process Management (BPM) mejorará la ineficiente gestión de los procesos aplicables a la Ventanilla Única de Turismo en la Municipalidad Provincial del Callao.

3.2 Hipótesis específicas:

HE1. La implementación de un sistema automatizado reducirá los tiempos de atención en los procesos aplicables a la Ventanilla Única de Turismo en la Municipalidad Provincial del Callao.

HE2. La implementación de la nueva normatividad reducirá los costos a los usuarios en los procesos aplicables a la Ventanilla Única de Turismo de la Municipalidad Provincial del Callao.

HE3. El rediseño de los procesos reducirá los errores humanos en los procesos aplicables a la Ventanilla Única de Turismo de la Municipalidad Provincial del Callao.

HE4. La implementación de programas de capacitación en el uso de herramientas informáticas reducirá la carga laboral a los trabajadores de la Municipalidad Provincial del Callao.

3.3 Identificación de variables:

En la tabla 1 se muestran las variables dependientes e independientes, la cual se detalla a continuación.

Tabla 1 Matriz de Identificación de Variables

HIPÓTESIS	VARIABLES INDEPENDIENTES	INDICADOR (VI)	VARIABLES DEPENDIENTES	INDICADOR (VD)
La implementación de un sistema automatizado reducirá los tiempos de atención en los procesos aplicables a la Ventanilla Única de Turismo en la Municipalidad Provincial del Callao.	Implementación de un Sistema Automatizado.	Si/No	Tiempos de atención	Tiempo (minutos)
La implementación de la nueva normatividad reducirá los costos a los usuarios en los procesos aplicables a la Ventanilla Única de Turismo de la Municipalidad Provincial del Callao.	Implementación de la Nueva Normatividad	Si/No	Costos	Soles / Procedimiento Administrativo
El rediseño de los procesos reducirá los errores humanos en los procesos aplicables a la Ventanilla Única de Turismo de la Municipalidad Provincial del Callao.	Rediseño de Procesos	Si/No	Cantidad de errores	N° Errores
La implementación de programas de capacitación en el uso de herramientas informáticas reducirá la carga laboral a los trabajadores de la Municipalidad Provincial del Callao	Implementación de Programas de Capacitación	Si/No	Percepción de Carga Laboral	Escala Likert (1 a 5)

Fuente: Elaboración Propia

3.4 Operacionalización de variables:

En la tabla 2 se describe la Matriz de Operacionalización de las variables dependientes e independientes, la misma que se muestra a continuación:

Tabla 2 Matriz de Operacionalización

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	ÍNDICE GENERAL
VI: Implementación de un sistema automatizado	Es un conjunto de sistemas o procesos; mediante el cual se trasfieren tareas de producción a un conjunto de elementos tecnológicos que operan mínimamente o sin la participación del hombre (Webster, 2012)	Se realizará mediante la programación en la plataforma de la Ventanilla Única de Turismo	SI/NO
VD: Tiempos de atención	El tiempo transcurrido desde que el usuario llega a la entidad hasta que sale (Minedu, 2014)	Se realizará mediante la medición de tiempo en cada procedimiento administrativo	Tiempo (minutos)
VI: Implementación de la nueva normatividad	Se define como un conjunto de leyes o reglamentos que rigen conductas y procedimientos según los criterios y lineamientos de una entidad (SGP-PCM Perú, 2012)	Se revisará la nueva normatividad, sobretodo la nueva ley de Simplificación Administrativa para adecuarlo en los Procedimientos Administrativos.	SI/NO
VD: Costos	Los costos se representan como erogaciones y cargos asociados directamente a la producción de bienes o a la prestación de servicios, mediante los cuales se obtendrán ingresos. (Rojas, 2014)	Se realizará mediante la comparación de precios que paga el usuario de acuerdo al TUPA de la Entidad	Soles/Procedimiento Administrativo
VI: Rediseño de los procesos	Implica la implementación de cambios radicales en las tareas y actividades que forman parte del proceso, es decir, es la forma ideal mediante el cual debe funcionar el proceso a largo plazo, considerando las mejoras identificadas durante el mapeo de procesos. Los proyectos de rediseño deben durar entre 8 y 12 meses (Pariona, 2016)	Se va diagramar los procesos cómo son actualmente y en base a ello se realizarán las mejoras en los procesos.	SI/NO
VD: Cantidad de errores	El error humano es algo completamente común. Las personas, fuera de la experiencia o habilidades que tengan, también suelen cometer errores a diario (Sánchez, 2012)	Se realizará mediante un muestreo la cantidad de errores humanos que se presenten	N° errores

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	ÍNDICE GENERAL
VI: Implementación de programas de capacitación	Los procesos de desarrollo de personas incluyen las actividades de entrenamiento, desarrollo de las personas y de organización, ya que representan inversiones ejecutadas en el personal a cargo. (Oquendo, 2010)	Se capacitará en cursos vinculados a sistemas para el adecuado manejo de herramientas ofimáticas y Sistemas Automatizados	SI/NO
VD: Percepción de Carga Laboral	La carga laboral se determina por la interacción de las demandas de la tarea, las circunstancias bajo las cuales se desarrolla, y las habilidades, comportamientos y percepciones del participante. (Di Doménico y Nussbaum, 2008)	La medición se realizará mediante encuestas a los usuarios	Escala Likert (1 a 5)

Fuente: Elaboración Propia

3.5 Matriz de consistencia:

En la hipótesis principal no se ha considerado variables, por lo que, si se demuestra las hipótesis secundarias, automáticamente se demostrará la hipótesis principal. A continuación, en la tabla 3 se muestra la Matriz de Consistencia.

Tabla 3 Matriz de Consistencia

TITULO	PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	INDICADORES
DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DEL BUSINESS PROCESS MANAGEMENT (BPM) PARA EL REDISEÑO Y AUTOMATIZACIÓN DE LOS PROCESOS APLICABLES A LA VENTANILLA ÚNICA DE TURISMO EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DEL CALLAO	**PROBLEMA PRINCIPAL**	**OBJETIVO GENERAL**	**HIPOTESIS PRINCIPAL**		
	¿Cómo influye la implementación del Business Process Management (BPM) en la ineficiente gestión de los procesos aplicables a la Ventanilla Única de Turismo en la Municipalidad Provincial del Callao?	Mejorar la gestión de los procesos aplicables a la Ventanilla Única de Turismo en la Municipalidad Provincial del Callao, a través de la implementación del Business Process Management (BPM).	La implementación del Business Process Management (BPM) mejorará la ineficiente gestión de los procesos aplicables a la Ventanilla Única de Turismo en la Municipalidad Provincial del Callao.		
	PROBLEMA SECUNDARIO	**OBJETIVOS ESPECIFICOS**	**HIPOTESIS ESPECIFICAS**		
	¿Cómo influye la falta de un sistema automatizado en los tiempos de atención para los procesos aplicables a la Ventanilla Única de Turismo de la Municipalidad Provincial del Callao?	Reducir los tiempos de atención en los procesos aplicables a la Ventanilla Única de Turismo en la Municipalidad Provincial del Callao, a través de la implementación de un Sistema Automatizado.	La implementación de un sistema automatizado reducirá los tiempos de atención en los procesos aplicables a la Ventanilla Única de Turismo en la Municipalidad Provincial del Callao.	VD: Tiempos de atención VI: Implementación de un Sistema Automatizado	Tiempo (minutos) SI/NO
	¿En qué medida influye la normatividad actual en los costos a los usuarios, para los procesos aplicables a la Ventanilla Única de Turismo de la Municipalidad Provincial del Callao?	Reducir los costos a los usuarios en los procesos aplicables a la Ventanilla Única de Turismo de la Municipalidad Provincial del Callao, a través de la implementación de la nueva normatividad.	La implementación de la nueva normatividad reducirá los costos a los usuarios en los procesos aplicables a la Ventanilla Única de Turismo de la Municipalidad Provincial del Callao.	VD: Costos VI: Implementación de la Nueva Normatividad	S. / Procedim. SI/NO

TITULO	PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	INDICADORES
DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DEL BUSINESS PROCESS MANAGEMENT (BPM) PARA EL REDISEÑO Y AUTOMATIZACIÓN DE LOS PROCESOS APLICABLES A LA VENTANILLA ÚNICA DE TURISMO EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DEL CALLAO	¿Cómo influye el rediseño de procesos en los errores humanos, para los procesos aplicables a la Ventanilla Única de Turismo de la Municipalidad Provincial del Callao?	Reducir los errores humanos en los procesos aplicables a la Ventanilla Única de Turismo de la Municipalidad Provincial del Callao, a través del rediseño de procesos.	El rediseño de los procesos reducirá los errores humanos en los procesos aplicables a la Ventanilla Única de Turismo de la Municipalidad Provincial del Callao.	VD: Cantidad de errores VI: Rediseño de los Proceso	N° errores SI/NO
	¿Cómo influye la implementación de programas de capacitación en el uso de herramientas informáticas en la carga laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial del Callao?	Reducir la percepción de carga laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial del Callao, a través de la implementación de programas de capacitación en el uso de herramientas informáticas.	La implementación de programas de capacitación en el uso de herramientas informáticas reducirá la percepción de carga laboral a los trabajadores de la Municipalidad Provincial del Callao.	VD: Percepción de Carga Laboral VI: Implementación de programas de capacitación	Escala Likert (1 a 5) SI/NO

Fuente: Elaboración Propia

3.6 Tipo y Diseño de Investigación

Montoya, Sánchez y Torres (2012) refieren que el diseño experimental generalmente se usa cuando alguna investigación involucra un experimento; es decir, cuando al menos se controla un factor (variable) en el estudio.

Por lo tanto, la presente investigación fue del tipo experimental porque hubo manipulación de variables, por otro lado, el diseño de la investigación que se uso fue cuasi experimental en su variante series de tiempo, cuyo esquema se presenta a continuación:

Tabla 4 Tipo y Diseño de Investigación

NOMBRE	ESQUEMA
Series de tiempo	O_1 O_2 O_3 O_4 X O_5 O_6 O_7 O_8

Fuente: Elaboración Propia

Descripción:
Oi: Observaciones pre y post test de la variable dependiente
X: Aplicación de la variable independiente

3.7 Unidad de Análisis

En la tabla 5 se presenta la unidad de análisis

Tabla 5 Unidad de Análisis

HIPÓTESIS ESPECÍFICAS	UNIDAD DE ANÁLISIS
Hipótesis 1	Licencias de Funcionamiento aplicables a la Ventanilla Única de Turismo en la MPC
Hipótesis 2	Costos de la licencias aplicables a la Ventanilla Única de Turismo
Hipótesis 3	Procesos aplicables a la Ventanilla Única de Turismo
Hipótesis 4	Trabajadores de la GGDELC de la MPC

Fuente: Elaboración Propia

3.8 Población de estudio

A continuación, en la tabla 6 se muestra la población de estudio por cada hipótesis presentada.

Tabla 6 Población de Estudio

HIPÓTESIS ESPECÍFICAS	POBLACIÓN DE ESTUDIO
Hipótesis 1	120 licencias aplicables a la Ventanilla Única de Turismo
Hipótesis 2	21 procesos aplicables a la Ventanilla Única de Turismo
Hipótesis 3	21 procesos aplicables a la Ventanilla Única de Turismo
Hipótesis 4	30 trabajadores de la GGDELC de la MPC

Fuente: Elaboración Propia

3.9 Tamaño de muestra

En la tabla 7 se presenta el tamaño de muestra

Tabla 7 Tamaño de Muestra

HIPÓTESIS ESPECÍFICAS	TAMAÑO DE MUESTRA
Hipótesis 1	101 licencias aplicables a la Ventanilla Única de Turismo
Hipótesis 2	No hay, porque se trabajó con toda la población
Hipótesis 3	No hay, porque se trabajó con toda la población
Hipótesis 4	10 trabajadores de la GGDELC de la MPC

Fuente: Elaboración Propia

Para el caso de la Hipótesis 4, se debe obtener el tamaño de la muestra de la GGDELC de la MPC, considerando que se conoce el tamaño de la población, la fórmula que se utilizó fue la siguiente:

$$n = \frac{N \times Z_a^{\,2} \times p \times q}{d^2 \times (N-1) + Z_a^{\,2} \times p \times q}$$

A continuación, se describen las variables:

Z = Valor teórico, de acuerdo al nivel de confianza elegido
N = Representa la población finita
p = Probabilidad a favor o de éxito
q = Probabilidad en contra o de fracaso
d = Error máximo tolerable
n = Representa el Tamaño muestral

- Hallando el valor de N, el tamaño de la población es de 30 trabajadores de la G.G. de Desarrollo Económico Local y Comercialización de la MPC.
- Hallando el valor de Z, se eligió un nivel de confianza del 95%; por ello el valor de Z de acuerdo a las tablas es igual a 1.96
- Hallando el valor de p, probabilidad de éxito del 95%; por lo tanto, el valor de p es igual a 0.95
- Hallando el valor de q, probabilidad de fracaso del 5%, por lo tanto, el valor de q es igual a 0.05
- Hallando el valor de d, precisión u error máximo admisible de 11 %, por lo tanto, el valor de d es igual a 0.11

Reemplazando los valores en la fórmula, el valor de n es 10; por lo tanto, el tamaño de la muestra será 10; es decir, 10 trabajadores de la GGDELC de la MPC.

3.10 Selección de muestra

La selección se realizó en forma aleatorizada.

3.11 Técnicas de recolección de Datos

En la tabla 8 se presenta las técnicas e instrumentos que se utilizaron en el estudio de investigación, y se muestra a continuación:

Tabla 8 Técnicas de Recolección de Datos

TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
Revisión de gabinete	Archivo de Excel y formatos
Observación participante	Cronómetro
Entrevistas	Cuestionarios

Fuente: Elaboración Propia

3.12 Análisis e interpretación de la información

En la tabla 9 se presenta la Matriz de Análisis de Datos

Tabla 9 Matriz de Análisis de Datos

VARIABLES	INDICADORES	ESCALAS DE MEDICIÓN	ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS	ANÁLISIS INFERENCIAL
VD: Tiempos de atención	Tiempo (minutos)	De proporción o razón	**Estadística de tendencia central:** Moda, mediana y media **Medida de posición:** cuartil **Medidas de tendencia central:** Coeficiente de variación y desviación estándar **Medidas de forma:** Asimetría y Curtosis.	T - Student
VD: Costos	Soles/Procedim. Administrativo	De proporción o razón	**Estadística de tendencia central:** Moda, mediana y media **Medida de posición:** cuartil **Medidas de tendencia central:** Coeficiente de variación y desviación estándar **Medidas de forma:** Asimetría y Curtosis.	T - Student
VD: Cantidad de errores	N° errores	De proporción o razón	**Estadística de tendencia central:** Moda, mediana y media **Medida de posición:** cuartil **Medidas de tendencia central:** Coeficiente de variación y desviación estándar **Medidas de forma:** Asimetría y Curtosis.	T - Student
VD: Percepción de Carga Laboral	Escala Likert (1 a 5)	Intervalar	**Estadística de tendencia central:** Moda, mediana y media **Medida de posición:** cuartil **Medidas de tendencia central:** Coeficiente de variación y desviación estándar **Medidas de forma:** Asimetría y Curtosis.	T - Student

Fuente: Elaboración Propia

CAPITULO IV: RESULTADOS

4.1 Situación Pre test:

4.1.1 Tiempos de atención en los procesos aplicables a la Ventanilla Única de Turismo en la Municipalidad Provincial del Callao.

En el anexo 1 se muestra los tiempos de atención de ciento veinte (120) Licencias de Funcionamiento que fueron tramitadas en la Municipalidad Provincial del Callao. Asimismo, se utilizó el muestreo aleatorio simple, en donde, la población estuvo conformada por todos los trámites realizados de enero a mayo del año 2017 en la Municipalidad Provincial del Callao.

En datos que se consignan en el anexo 1 son los siguientes: razón social, RUC, CIIU, giro, número de licencia, tiempo (días) para obtener la Licencia, año y dirección del establecimiento.

En la tabla 10 se presenta el Análisis Descriptivo de la Situación Pre test, cuya variable dependiente son los tiempos de atención de ciento veinte (120) Licencias de Funcionamiento que fueron tramitadas en la Municipalidad Provincial del Callao.

Tabla 10 Análisis Descriptivo de los tiempos de atención pre test

ESTADÍSTICOS TIEMPOS DE ATENCIÓN PRE TEST		
N		120
Media		10.025
Mediana		10
Moda		6
Desviación estándar		3.042
Asimetría		0.15
Curtosis		-1.33
Percentiles	25	7
	50	10
	75	13

.

Fuente: Elaboración Propia

Asimismo, en la tabla 10 también se puede ver que la media de los tiempos de atención es de 10.025 días y la mediana 10 días por lo que se puede decir que la distribución es asimétrica hacia la derecha; es decir, la distribución minoritaria de los datos se ubica a la derecha de la media aritmética.

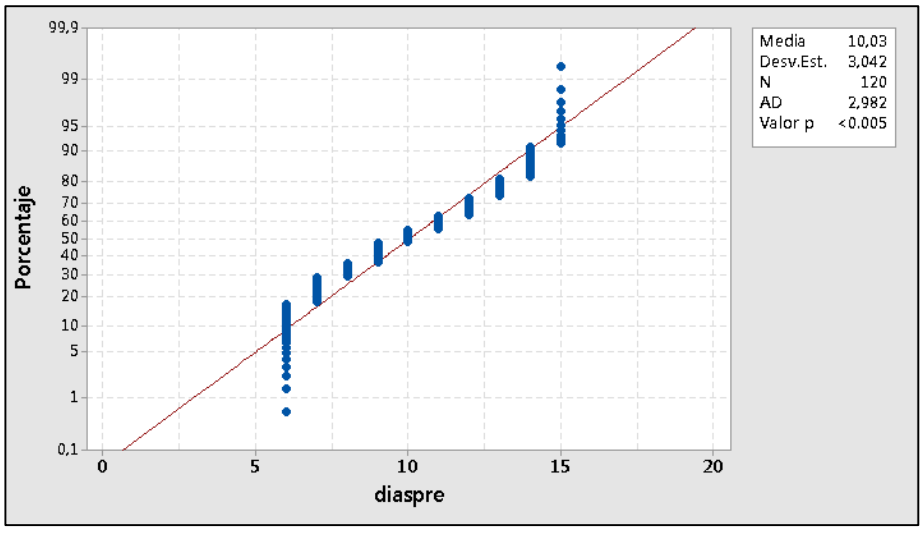
Molina y Rodrigo (2010) afirman que la Curtosis de una distribución de frecuencias no cuenta con una referencia natural, sino que se sustenta en la comparación con una distribución de referencia, es decir, la distribución normal. El valor de la Curtosis -1.33, por lo que se puede decir que la distribución es platicúrtica; es decir, que en las colas hay más casos acumulados que en las colas de una distribución normal.

Posterior a ello, se analizó la normalidad de los datos, mediante la prueba de Anderson - Darling.

- H_0: Los datos analizados provienen de una distribución normal.
- H_1: Los datos analizados no provienen de una distribución normal.
- (α): 0.05

La prueba de los resultados de normalidad para los datos pre test se muestran en la Figura 10:

Figura 10 Prueba de Normalidad situación pre test VD1



Fuente: Elaboración Propia

Por lo expuesto, se determina que el valor p es de 0.005; es decir, el valor p es menor a α: 0.05. Por ello, se procede a rechazar H_0 y se acepta H_1; en conclusión, los datos de la muestra pre test no son normales.

4.1.2 Costos de los procedimientos administrativos aplicables a la Ventanilla Única de Turismo de la Municipalidad Provincial del Callao

La tabla 11 muestra los costos totales de los veintiún (21) procedimientos administrativos para obtener Licencias de Funcionamiento a ser tramitadas en la Municipalidad Provincial del Callao, los nombres de los referidos procedimientos se muestran en el Anexo 3.

Tabla 11 Costos totales de los procedimientos administrativos en la Municipalidad Provincial del Callao – pre test

N°	PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO	COSTO TUPA 2017	COSTO USUARIO	COSTO TOTAL PRE TEST
1	L.F. N° 1	113	314,18	**427,18**
2	L.F. N° 2	118,5	314,18	**432,68**
3	L.F. N° 3	122,1	314,18	**436,28**
4	L.F. N° 4	184,4	314,18	**498,58**
5	L.F. N° 5	190,9	314,18	**505,08**
6	L.F. N° 6	190,9	314,18	**505,08**
7	L.F. N° 7	188,2	314,18	**502,38**
8	L.F. N° 8	188,2	314,18	**502,38**
9	L.F. N° 9	188,2	314,18	**502,38**
10	L.F. N° 10	89,8	314,18	**403,98**
11	L.F. N° 11	184,40	314,18	**498,58**
12	L.F. N° 12	190,9	314,18	**505,08**
13	L.F. N° 13	191,4	314,18	**505,58**
14	L.F. N° 14	188,2	314,18	**502,38**
15	L.F. N° 15	188,2	314,18	**502,38**
16	L.F. N° 16	198,1	314,18	**512,28**
17	L.F. N° 17	89,8	314,18	**403,98**
18	L.F. N° 18	91,6	314,18	**405,78**
19	L.F. N° 19	91,6	314,18	**405,78**
20	L.F. N° 20	89,8	314,18	**403,98**
21	L.F. N° 21	89,8	314,18	**403,98**

Fuente: Elaboración Propia

Asimismo, se utilizó el muestreo aleatorio simple, en donde, la población elegida fue integrada por todos los procedimientos administrativos para la consecución de Licencias de Funcionamientos en la referida Municipalidad.

Los datos consignados en la tabla 11 fueron los siguientes: tipo de licencia de funcionamiento, costo TUPA 2017, costo del usuario y costo total pre test.

Se detalla a continuación, el Análisis Descriptivo de la Situación Pre test, cuya variable dependiente son los costos totales de los veintiún (21) procedimientos referidos a la consecución de las Licencias de Funcionamiento en la Municipalidad Provincial del Callao, el cual se muestra en la tabla 12.

Tabla 12 Análisis Descriptivo de los costos pre test

ESTADÍSTICOS COSTOS TOTALES PRE TEST		
N		21
Media		465
Mediana		498.6
Moda		502.38
Desviación estándar		46.45
Asimetría		-0.41
Curtosis		-1.89
Percentiles	25	405.8
	50	498.6
	75	503.7

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla 12 se observa que la media de los costos totales es de 465 soles y la mediana 498.6 soles, por lo que se puede decir que la distribución es asimétrica hacia la izquierda; es decir, la distribución minoritaria de los datos se ubica a la izquierda de la media aritmética.

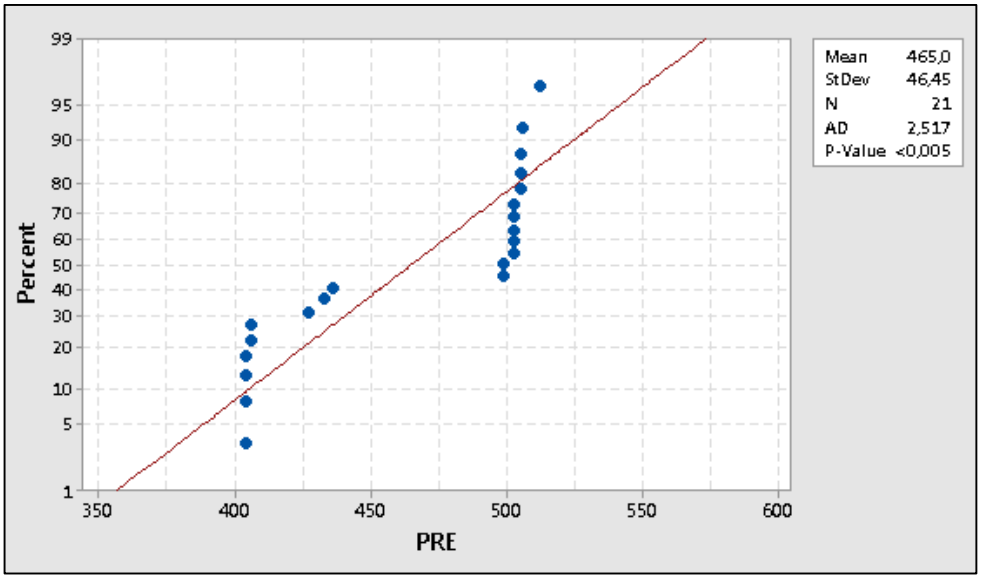
De acuerdo al valor de la Curtosis -1.89, se puede decir que la distribución es platicúrtica; es decir, que en las colas hay más casos acumulados que en las colas de una distribución normal.

Luego de ello se analizó la normalidad de los datos:

- H_0: Los datos analizados provienen de una distribución normal.
- H_1: Los datos analizados no provienen de una distribución normal.
- (α): 0.05

La prueba de los resultados de normalidad para los datos pre test se detallan en la Figura 11:

Figura 11 Prueba de Normalidad situación pre test VD2



Fuente: Elaboración Propia

Por lo expuesto, se determina que el valor p es de 0.005; es decir, el valor p es menor a α: 0.05. Por ello, se procede a rechazar H_0 y se acepta H1; en conclusión, los datos de la muestra pre test no son normales.

4.1.3 Cantidad de errores humanos en los procesos aplicables a la Ventanilla Única de Turismo en la Municipalidad Provincial del Callao.

En la tabla 13 se muestra la cantidad de errores humanos en los procesos aplicables a la Ventanilla Única de Turismo en la Municipalidad. Asimismo, se utilizó el muestreo aleatorio simple, en donde, la población estuvo conformada por todos los trámites realizados desde septiembre del año 2016 hasta agosto del año 2017, siendo la muestra de 401 trámites realizados.

Tabla 13 Cantidad de errores humanos en los trámites para obtener Licencias de Funcionamiento en la Municipalidad Provincial del Callao – pre test

N°	MES	AÑO	TRÁMITES CON ERROR	TOTAL TRÁMITES	% TRÁMITES CON ERROR	TRÁMITES SIN ERROR	% TRÁMITES SIN ERROR
1	SEPTIEMBRE	2016	5	28	18%	23	82%
2	OCTUBRE	2016	7	35	20%	28	80%
3	NOVIEMBRE	2016	6	39	15%	33	85%
4	DICIEMBRE	2016	12	62	19%	50	81%
5	ENERO	2017	4	25	16%	21	84%
6	FEBRERO	2017	7	34	21%	27	79%
7	MARZO	2017	4	27	15%	23	85%
8	ABRIL	2017	5	29	17%	24	83%
9	MAYO	2017	6	32	19%	26	81%
10	JUNIO	2017	4	30	13%	26	87%
11	JULIO	2017	5	32	16%	27	84%
12	AGOSTO	2017	4	28	14%	24	86%
TOTALES			69	401	**17%**	332	**83%**

Fuente: Elaboración Propia

Los datos presentados en la tabla 13 son los siguientes: mes, año, trámites con error, total de trámites, % trámites con error, trámites sin error y % trámites sin error.

La escala de medición que se utilizó para la variable dependiente (cantidad de errores), es nominal, y se asignó números que sirvieron como etiquetas o identificadores, se muestran en la tabla 14.

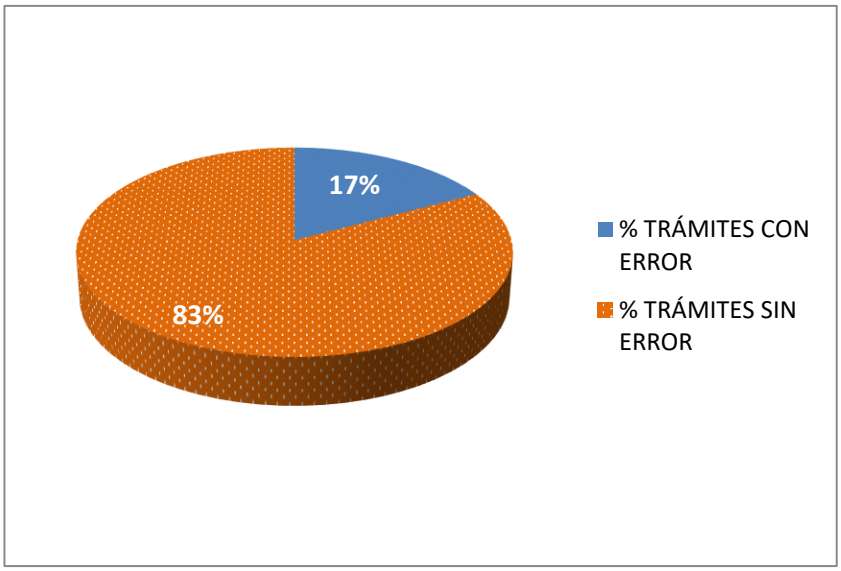
Tabla 14 Identificadores

IDENTIFICADOR	ESTADO
0	SIN ERROR
1	CON ERROR

Fuente: Elaboración Propia

El estadístico descriptivo utilizado fue el conteo, los resultados se muestran en la figura 12.

Figura 12 Cantidad de trámites pre test



Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con lo mostrado en la tabla 13, se tuvo como resultado del tamaño de la muestra de los 401 trámites realizados en la MPC, que el 17% representado por 69 trámites administrativos realizados, presentan errores y el 83% representado por 332 trámites administrativos realizados no presenta errores. Por lo expuesto, se puede concluir que el porcentaje de errores presentados en los trámites realizados, es alta, y ello posteriormente puede generar problemas administrativos en la Municipalidad.

4.1.4 Percepción de carga laboral en los procesos aplicables a la Ventanilla Única de Turismo en la Municipalidad Provincial del Callao.

En la tabla 15, se muestra los resultados de diez (10) trabajadores encuestados de la G.G. de Desarrollo Económico Local y Comercialización de la referida Municipalidad, respecto a la percepción de carga laboral.

Tabla 15 Resultados Encuesta Pre test

N°	RES.1	RES.2	RES.3	RES.4	RES.5	RES.6	RES.7	RES.8	RES.9	RES.10
P1	4	3	4	4	4	5	4	4	3	4
P2	4	4	3	4	5	4	5	4	4	4
P3	4	2	4	2	5	4	3	3	1	4
P4	3	4	4	4	4	5	3	3	3	4
P5	2	5	4	4	4	3	5	4	4	3
P6	2	4	3	4	4	5	3	4	3	3
P7	4	3	4	4	5	5	4	4	1	1
P8	5	4	4	4	5	4	4	4	3	4
P9	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3
P10	3	2	4	5	4	3	4	3	4	1
TOTAL	**35**	**35**	**38**	**39**	**44**	**42**	**39**	**35**	**29**	**31**

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla 16 se presenta el Análisis Descriptivo de la Situación Pre test, cuya variable dependiente es la percepción de carga laboral en los procesos aplicables a la Ventanilla Única de Turismo en la MPC, los resultados se reflejan a través de las entrevistas efectuadas a los diez (10) trabajadores de la Municipalidad.

Tabla 16 Análisis Descriptivo de los resultados de la encuesta pre test

ESTADÍSTICOS ENCUESTA PRE TEST		
N		10
Media		36.7
Mediana		36.5
Moda		35
Desviación estándar		4.64
Asimetría		-0.13
Curtosis		-0.45
Percentiles	25	34
	50	36.5
	75	39.75

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla 16 se puede ver que la media de los resultados de la encuesta es de 36.7 y la mediana 36.5, por lo que se puede decir que la distribución es asimétrica hacia la derecha; es decir, la distribución minoritaria de los datos se ubica a la derecha de la media aritmética.

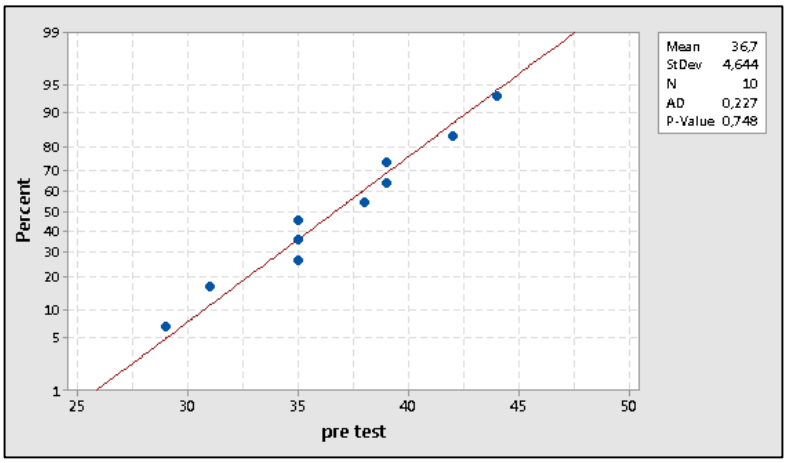
El valor de la Curtosis es -0.45, por lo que se puede decir que la distribución es platicúrtica; es decir, que en las colas hay más casos acumulados que en las colas de una distribución normal.

Posterior a ello, se analizó la normalidad de los datos, mediante la prueba de Anderson - Darling.

- H_0: Los datos analizados provienen de una distribución normal.
- H_1: Los datos analizados no provienen de una distribución normal.
- (α): 0.05

La prueba de los resultados de normalidad para los datos pre test se muestran en la Figura 13:

Figura 13 Prueba de Normalidad situación pre test VD4



Fuente: Elaboración Propia

Por lo expuesto, se determina que el valor p es de 0.748; es decir, el valor p es mayor a α: 0.05. Por ello, se procede a aceptar H_0 y se rechaza H_1; en conclusión, los datos de la muestra pre test provienen de una distribución normal.

4.2 Situación Post test:

4.2.1 Tiempos de atención en los procesos aplicables a la Ventanilla Única de Turismo en la Municipalidad Provincial del Callao

En el anexo 2 se muestran los tiempos de atención de ciento un (101) Licencias de Funcionamiento que fueron tramitadas en la Municipalidad Provincial del Callao. Asimismo, se utilizó el muestreo aleatorio simple, en donde, la población estuvo conformada por todos los trámites realizados de septiembre a noviembre del año 2017 en la Municipalidad del Callao.

En datos que se consignan en el anexo 2 son los siguientes: razón social, RUC, CIIU, giro, número de licencia, tiempo (días) para obtener la Licencia, año y dirección del establecimiento.

En la tabla 17 se detalla el Análisis Descriptivo de la Situación Post test, cuya variable dependiente son los tiempos de atención de ciento un

(101) Licencias de Funcionamiento que fueron tramitadas en la Municipalidad Provincial del Callao.

Tabla 17 Análisis Descriptivo de los tiempos de atención post test

ESTADÍSTICOS TIEMPOS DE ATENCIÓN POST TEST		
N		101
Media		4.1485
Mediana		4
Moda		5
Desviación estándar		0.7796
Asimetría		-0.27
Curtosis		-1.30
Percentiles	25	4
	50	4
	75	5

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla 17, se puede observar que la media de los tiempos de atención es de 4.1485 días y la mediana 4 días, por lo que se puede decir que la distribución es asimétrica hacia la derecha; es decir, la distribución minoritaria de los datos se ubica a la derecha de la media aritmética.

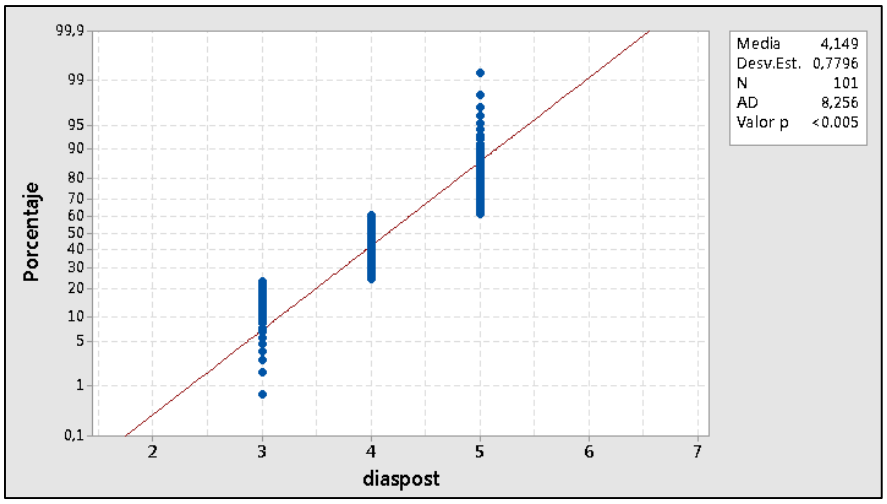
De acuerdo al valor de la Curtosis -1.30, por lo que se puede decir que la distribución es platicúrtica; es decir, que en las colas hay más casos acumulados que en las colas de una distribución normal.

Posterior a ello, se analizó la normalidad de los datos, mediante la prueba de Anderson - Darling.

- H_0: Los datos analizados provienen de una distribución normal.
- H_1: Los datos analizados no provienen de una distribución normal.
- (α): 0.05

La prueba de los resultados de normalidad para los datos post test se muestran en la Figura 14:

Figura 14 Prueba de Normalidad situación post test VD1



Fuente: Elaboración Propia

En la figura anterior se determina que el valor p es de 0.005; es decir, el valor p es menor a α: 0.05. Por ello, se procede a rechazar H_0 y se acepta H_1; en conclusión, los datos de la muestra post test no son normales.

4.2.2 Costos de los procedimientos administrativos aplicables a la Ventanilla Única de Turismo de la Municipalidad Provincial del Callao

La tabla 18 muestra los costos totales de los veintiún (21) procedimientos administrativos para obtener Licencias de Funcionamiento a ser tramitadas en la Municipalidad Provincial del Callao, los nombres de los referidos procedimientos se muestran en el Anexo 3.

Tabla 18 Costos totales de los procedimientos administrativos en la Municipalidad Provincial del Callao – post test

N°	PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO	AÑO	COSTO TUPA
1	L.F. N° 1	2017	113
2	L.F. N° 2	2017	118,5
3	L.F. N° 3	2017	122,1
4	L.F. N° 4	2017	184,4

N°	PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO	AÑO	COSTO TUPA
5	L.F. N° 5	2017	190,9
6	L.F. N° 6	2017	190,9
7	L.F. N° 7	2017	188,2
8	L.F. N° 8	2017	188,2
9	L.F. N° 9	2017	188,2
10	L.F. N° 10	2017	89,8
11	L.F. N° 11	2017	184,4
12	L.F. N° 12	2017	190,9
13	L.F. N° 13	2017	191,4
14	L.F. N° 14	2017	188,2
15	L.F. N° 15	2017	188,2
16	L.F. N° 16	2017	198,1
17	L.F. N° 17	2017	89,8
18	L.F. N° 18	2017	91,6
19	L.F. N° 19	2017	91,6
20	L.F. N° 20	2017	89,8
21	L.F. N° 21	2017	89,8

Fuente: Elaboración Propia

Asimismo, se utilizó el muestreo aleatorio simple, en donde, la población elegida fue integrada por todos los procedimientos administrativos para la obtención de Licencias de Funcionamientos en la referida Municipalidad.

Los datos consignados en la tabla 18 son los siguientes: tipo de licencia de funcionamiento, año y costo total post test, el cual estaría representado solo por el valor TUPA para cada procedimiento administrativo.

Se detalla a continuación, el Análisis Descriptivo de la Situación post test, cuya variable dependiente son los costos totales de los veintiún (21) procedimientos administrativos vinculados al otorgamiento de las Licencias de Funcionamiento en la Municipalidad Provincial del Callao, el cual se presenta en la tabla 19.

Tabla 19 Análisis Descriptivo de los costos post test

ESTADÍSTICOS COSTOS TOTALES POST TEST		
N		21
Media		150.9
Mediana		184.4
Moda		188.2
Desviación estándar		46.4
Asimetría		-0.41
Curtosis		-1.89
Percentiles	25	91.6
	50	184.4
	75	189.6

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla 19, se observa que la media de los costos totales es de 150.9 soles y la mediana 184.4 soles, por ello se puede inferir que la distribución es asimétrica hacia la izquierda; es decir, la distribución minoritaria de los datos se ubica a la izquierda de la media aritmética.

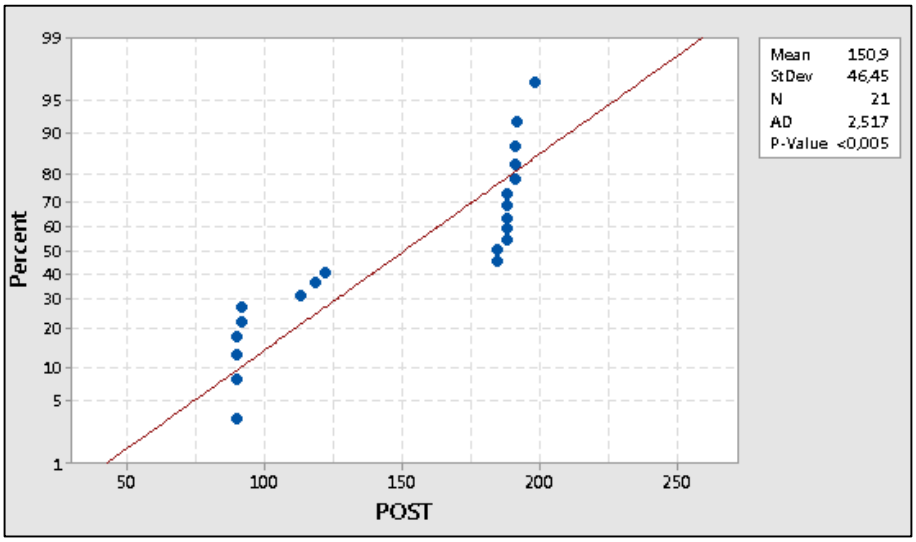
De acuerdo al valor de la Curtosis -1.89, por lo que se puede decir que la distribución es platicúrtica; es decir, que en las colas hay más casos acumulados que en las colas de una distribución normal.

Posterior a ello, se analizó la normalidad de los datos, a través de la prueba de Anderson - Darling.

- H_0: Los datos analizados provienen de una distribución normal.
- H_1: Los datos analizados no provienen de una distribución normal.
- (α): 0.05

La prueba de los resultados de normalidad para los datos post test se muestran a continuación en la Figura 15:

Figura 15 Prueba de Normalidad situación post test VD2



Fuente: Elaboración Propia

Por lo expuesto, se determina que el valor p es de 0.005; es decir, el valor p es menor a α: 0.05. Por ello, se procede a rechazar H_0 y se acepta H_1; en conclusión, los datos de la muestra post test no son normales.

4.2.3 Cantidad de errores humanos en los procesos aplicables a la Ventanilla Única de Turismo en la Municipalidad Provincial del Callao.

En la tabla 20, se muestra la cantidad de errores humanos en los procesos aplicables a la Ventanilla Única de Turismo en la Municipalidad Provincial del Callao. Asimismo, se utilizó el muestreo aleatorio simple, en donde, la población estuvo conformada por todos los trámites realizados desde septiembre del año 2017 hasta agosto del año 2018 en la referida Municipalidad, siendo la muestra total de 432 trámites realizados.

Los datos mostrados en la tabla 20 son los siguientes: mes, año, trámites con error, total de trámites, % trámites con error, trámites sin error y % trámites sin error.

Tabla 20 Cantidad de errores humanos en los trámites para la obtención de Licencias de Funcionamiento en la Municipalidad Prov. Del Callao – post test

N°	MES	AÑO	TRÁMITES CON ERROR	TOTAL TRÁMITES	% TRÁMITES C/ ERROR	TRÁMITES SIN ERROR	% TRÁMITES S/ ERROR
1	SEPTIEMBRE	2017	0	32	0%	32	100%
2	OCTUBRE	2017	0	35	0%	35	100%
3	NOVIEMBRE	2017	0	34	0%	34	100%
4	DICIEMBRE	2017	0	67	0%	67	100%
5	ENERO	2018	0	28	0%	28	100%
6	FEBRERO	2018	0	37	0%	37	100%
7	MARZO	2018	0	30	0%	30	100%
8	ABRIL	2018	0	36	0%	36	100%
9	MAYO	2018	0	34	0%	34	100%
10	JUNIO	2018	0	33	0%	33	100%
11	JULIO	2018	0	32	0%	32	100%
12	AGOSTO	2018	0	34	0%	34	100%
TOTALES			0	432	**0%**	432	**100%**

Fuente: Elaboración Propia

La escala de medición utilizada para la variable dependiente (cantidad de errores), es nominal, y se asignaron números que sirvieron como etiquetas o identificadores, y se muestran en la tabla 21.

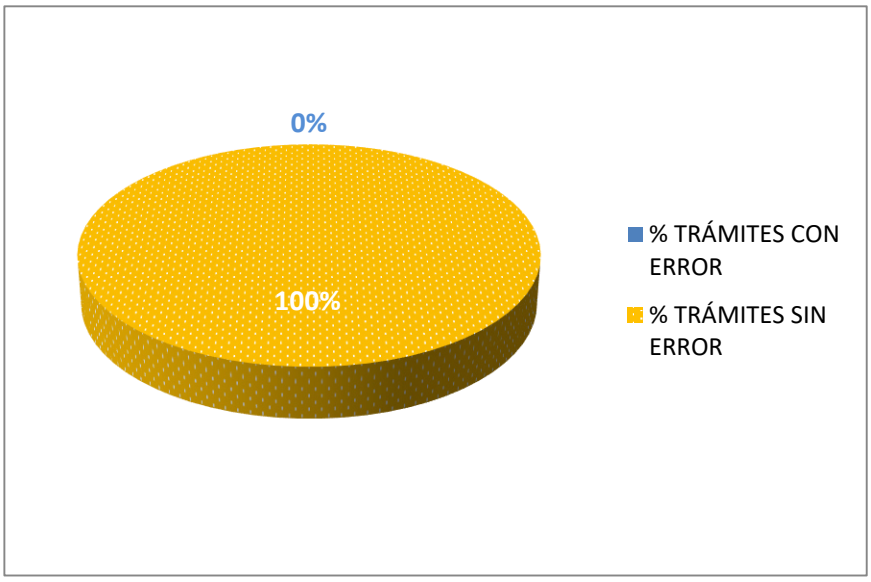
Tabla 21 Identificadores

IDENTIFICADOR	ESTADO
0	SIN ERROR
1	CON ERROR

Fuente: Elaboración Propia

El estadístico descriptivo que se utilizó fue el conteo, los resultados se muestran en la Figura 16.

Figura 16 Cantidad de trámites post test



Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo a la tabla 20, se tuvo como resultado del tamaño de la muestra de 432 trámites realizados en la Municipalidad Provincial del Callao, que el 100 % representado por 432 trámites administrativos realizados no presenta errores.

4.2.4 Percepción de carga laboral en los procesos aplicables a la Ventanilla Única de Turismo en la Municipalidad Provincial del Callao.

A continuación, en la tabla 22 se muestra los resultados de diez (10) trabajadores encuestados de la G.G. de Desarrollo Económico Local y Comercialización de la Municipalidad Provincial del Callao, respecto a la percepción de carga laboral.

Tabla 22 Resultados Encuesta Post test

N°	RES.1	RES.2	RES.3	RES.4	RES.5	RES.6	RES.7	RES.8	RES.9	RES.10
P1	2	2	1	2	4	1	2	1	3	2
P2	2	1	2	2	4	1	3	2	2	1
P3	2	2	2	2	4	2	3	1	2	2
P4	2	1	3	2	2	2	3	1	3	1
P5	1	1	2	2	3	4	3	1	1	1
P6	3	1	2	1	2	4	4	3	2	3
P7	3	2	2	1	4	3	2	2	1	2
P8	2	2	2	2	3	2	4	2	1	2
P9	1	1	3	1	1	2	2	1	1	1
P10	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1
TOTAL	**19**	**14**	**20**	**16**	**28**	**23**	**28**	**15**	**17**	**16**

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla 23 se presenta el Análisis Descriptivo de la Situación Post test, cuya variable dependiente es la percepción de carga laboral en los procesos aplicables a la Ventanilla Única de Turismo en la MPC, los resultados se reflejan a través de las entrevistas efectuadas a los diez (10) trabajadores de la Municipalidad.

Tabla 23 Análisis Descriptivo de los resultados de la encuesta post test

ESTADÍSTICOS ENCUESTA POST TEST		
N		10
Media		19.6
Mediana		18
Moda		16.28
Desviación estándar		5.15
Asimetría		0.86
Curtosis		-0.64
Percentiles	25	15.75
	50	18
	75	24.25

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla 23 se puede ver que la media de los resultados de la encuesta es de 19.6 y la mediana 18, por lo que se puede decir que la distribución es asimétrica hacia la derecha; es decir, la distribución minoritaria de los datos se ubica a la derecha de la media aritmética.

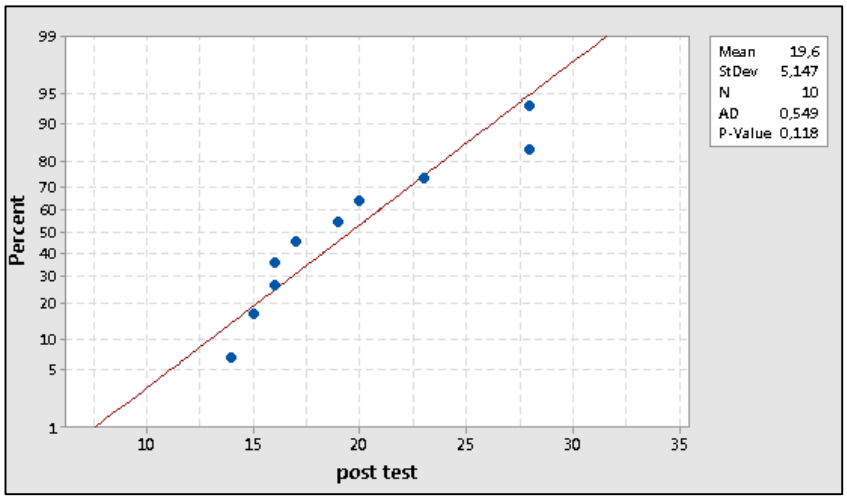
El valor de la Curtosis es -0.64, por lo que se puede decir que la distribución es platicúrtica; es decir, que en las colas hay más casos acumulados que en las colas de una distribución normal.

Posterior a ello, se analizó la normalidad de los datos, a través de la prueba de Anderson - Darling.

- H_0: Los datos analizados provienen de una distribución normal.
- H_1: Los datos analizados no provienen de una distribución normal.
- (α): 0.05

La prueba de los resultados de normalidad para los datos post test se muestran en la Figura 17:

Figura 17 Prueba de Normalidad situación post test VD4



Fuente: Elaboración Propia

Por lo expuesto, se determina que el valor p es de 0.118; es decir, el valor p es mayor a α: 0.05. Por ello, se procede a aceptar H_0 y se rechaza H_1; en conclusión, los datos de la muestra post test provienen de una distribución normal.

4.3 Contrastación de Hipótesis:

4.3.1 Hipótesis Secundaria 1

Como los datos de las muestras pre test y post test no siguen distribuciones normales, se usó el Estadístico Mann Whitney, que se usa para estadísticos no paramétricos.

La hipótesis planteada fue:

La implementación de un sistema automatizado reducirá los tiempos de atención en los procesos aplicables a la Ventanilla Única de Turismo en la Municipalidad Provincial del Callao.

A fin de contrastar la Hipótesis Secundaria 1, se plantearon las siguientes Hipótesis:

- H_0: μ1 = μ2,
- H_1: μ1 < μ2,
- (α): 0.05

A continuación, se muestra la tabla 24, en la cual se muestran los cálculos de la Prueba de Mann Whitney.

Tabla 24 Prueba de Mann Whitney HS1

Prueba de Mann - Whitney e IC: días pre; días post

```
          N    Mediana
Días_pre 120   10.000
Días_post 101   4.000

La estimación del punto para η1 - η2 es 6.000
95.0 El porcentaje IC para η1 - η2 es (5.000;7.000)
W = 19380.0

Prueba de η1 = η2 vs. η1 > η2 es significativa en 0.0000
La prueba es significativa en 0.0000 (ajustado por empates)
```

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo a la tabla 24 mostrada, el valor p es de 0.0000; por lo tanto, el valor p es menor a α: 0.05. Por ello, se procede a rechazar H_0 y se acepta H_1; es decir, hay evidencia suficiente para aceptar que la implementación de un sistema automatizado redujo los tiempos de atención en los procesos aplicables a la Ventanilla Única de Turismo en la Municipalidad Provincial del Callao.

4.3.2 Hipótesis Secundaria 2

Como los datos de las muestras pre test y post test no siguen distribuciones normales, se usó el Estadístico Mann Whitney, que se usa para estadísticos no paramétricos.

La hipótesis planteada fue:

La implementación de la nueva normatividad reducirá los costos a los usuarios en los procesos aplicables a la Ventanilla Única de Turismo en la Municipalidad Provincial del Callao.

A fin de contrastar la Hipótesis Secundaria 2, se plantearon las siguientes Hipótesis:

- H_0: μ1 = μ2,
- H_1: μ1 < μ2,
- (α): 0.05

A continuación, se muestra la tabla 25, en la cual se muestran los cálculos de la Prueba de Mann Whitney.

Tabla 25 Prueba de Mann Whitney HS2

Prueba de Mann-Whitney e IC: PRE; POST

```
       N Mediana
PRE   21 498.58
POST  21 184.40

La estimación del punto para η1 - η2 es 314.18
95.0 El porcentaje IC para η1 - η2 es (307.67;320.69)
W = 672.0

Prueba de η1 = η2 vs. η1 > η2 es significativa en 0.0000
La prueba es significativa en 0.0000 (ajustado por empates)
```

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo a la tabla 25 mostrado el valor p es de 0.0000; por lo tanto, el valor p es menor a α: 0.05. Por ello, se procede a rechazar H_0 y se acepta H_1; es decir, hay evidencia suficiente para aceptar que la implementación de la nueva normatividad redujo los costos a los usuarios en los procesos aplicables a la Ventanilla Única de Turismo en la Municipalidad Provincial del Callao.

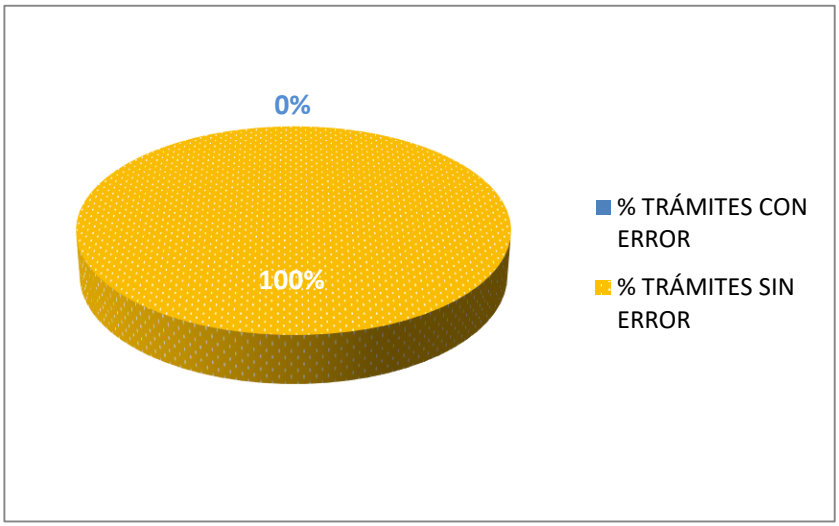
4.3.3 Hipótesis Secundaria 3

La hipótesis planteada fue:

El rediseño de los procesos reducirá los errores humanos en los procesos aplicables a la Ventanilla Única de Turismo de la Municipalidad Provincial del Callao.

De acuerdo a la figura 18 que se muestra a continuación, el resultado post test de los 432 trámites realizados no generó ningún error humano; es decir, se tuvo una eficiencia del 100%, en comparación con la muestra pre test donde se tuvo una eficiencia del 83 %. Por ello, existe evidencia suficiente para aceptar que el rediseño de los procesos redujo la cantidad de errores humanos en los procesos aplicables a la Ventanilla Única de Turismo en la referida Municipalidad. Es necesario resaltar que no se aplicó el análisis inferencial porque todos los datos de la muestra post test muestran 0 errores, es decir no hay variabilidad.

Figura 18 Cantidad de trámites Post Test – MPC



Fuente: Elaboración Propia

4.3.4 Hipótesis Secundaria 4

Como los datos de las muestras pre y post test siguen distribuciones normales, se usó el Estadístico t para muestras pareadas, que se usa para estadísticos paramétricos. Se usó este estadístico dado que las muestras pre test y post test las conformaban las mismas personas; es decir, la encuesta se aplicó antes y después de la implementación a los mismos trabajadores de la Gerencia de Desarrollo Económico Local y Comercialización de la referida Municipalidad.

La hipótesis planteada fue:

La implementación de programas de capacitación en el uso de herramientas informáticas reducirá la percepción de carga laboral a los trabajadores de la Municipalidad del Callao.

A fin de contrastar la Hipótesis Secundaria 4, se plantearon las siguientes Hipótesis:

- H_0: μ1 = μ2,
- H_1: μ1 < μ2,
- (α): 0.05

A continuación, se muestra la tabla 26, en el cual se muestran los resultados de la Prueba t – pareada.

Tabla 26 Resultados Prueba t - pareada

Paired T-Test and CI: pre test. post test

```
Paired T for pre test - post test

N   Mean  StDev  SE Mean
pre test    10  36,70   4,64     1,47
post test   10  19,60   5,15     1,63
Difference  10  17,10   3,84     1,22


95% lower bound for mean difference: 14,87
T-Test of mean difference = 0 (vs > 0): T-Value = 14,07  P-Value = 0,000
```

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo a la tabla mostrada el valor p es de 0.0000; por lo tanto, el valor p es menor a α: 0.05. Por ello, se procede a rechazar H_0 y se acepta H_1; es decir, hay evidencia suficiente para aceptar que la implementación de programas de capacitación en el uso de herramientas informáticas redujo la percepción de carga laboral a los trabajadores de la referida Municipalidad.

4.4 Validación del Instrumento

En este punto, se detalla el análisis efectuado de la validez del instrumento y el análisis de confiabilidad:

4.4.1 Análisis de la Validez del Instrumento

A continuación, se presenta la validez de contenido y la validez de constructo:

a) Validez de Contenido

El análisis de la validez de contenido se realizó con los datos obtenidos en la tabla de evaluación de los juicios de expertos. Asimismo, mediante el programa SPSS y la prueba binomial se obtuvo los siguientes resultados, y se detallan en la tabla 27.

Tabla 27 Validez por juicio de expertos mediante la prueba binomial

EXPERTO		Categoría	N	Prop. observada	Prop. de prueba	Significación exacta (bilateral)
EXPERTO1	G1	1	9	0,90	0,50	0,021
	G2	0	1	0,10		
	Total		10	1,00		
EXPERTO2	G1	0	1	0,10	0,50	0,021
	G2	1	9	0,90		
	Total		10	1,00		
EXPERTO3	G1	1	9	0,90	0,50	0,021
	G2	0	1	0,10		
	Total		10	1,00		
EXPERTO4	G1	1	9	0,90	0,50	0,021
	G2	0	1	0,10		
	Total		10	1,00		
EXPERTO5	G1	1	10	1,00	0,50	0,002
	Total		10	1,00		
EXPERTO6	G1	1	9	0,90	0,50	0,021
	G2	0	1	0,10		
	Total		10	1,00		
EXPERTO7	G1	1	10	1,00	0,50	0,002
	Total		10	1,00		
EXPERTO8	G1	1	9	0,90	0,50	0,021
	G2	0	1	0,10		
	Total		10	1,00		
EXPERTO9	G1	1	9	0,90	0,50	0,021
	G2	0	1	0,10		
	Total		10	1,00		

EXPERTO		Categoría	N	Prop. observada	Prop. de prueba	Significación exacta (bilateral)
EXPERTO10	G1	1	10	1,00	0,50	0,002
	Total		10	1,00		

Fuente: Elaboración Propia

Luego de ello se plantearon las siguientes hipótesis:

H_0: El cuestionario no tiene validez de contenido
H_1: El cuestionario si tiene validez de contenido
(α): 0.05

Finalmente, a través de la prueba binomial del juicio de expertos, se debe señalar que el instrumento de medición es válido en su contenido, ya que "p promedio" es de 0,016; es decir, menor que el nivel de significancia (α=0,05).

b) Validez de Constructo

Este análisis se realizó a través del programa estadístico SPSS y el análisis factorial; luego de ello, se obtuvieron los siguientes resultados, los cuales se detallan en la siguiente matriz mostrada en la tabla 28.

Tabla 28 Matriz de componentes rotados

Preguntas	Componentes			
	1	2	3	4
P3	,913			
P8	,853			
P5	-,691			
P1	,681			
P6		,939		
P4		,852		
P10			,833	
P9			,741	
P7			,617	
P2				,910

Fuente: Elaboración Propia

A través del análisis factorial, las preguntas se han asociado en cuatro factores denominados dimensiones o variables hipotéticas, y se detallan a continuación en la tabla 29.

Tabla 29 Dimensiones

Pregunta	Dimensiones
P3	**Nivel de angustia**
P8	
P5	
P1	
P6	**Nivel de dificultad**
P4	
P10	**Nivel de equidad**
P9	
P7	
P2	**Percepción**

Fuente: Elaboración Propia

4.4.2 Análisis de Confiabilidad

En este punto, se presenta la Prueba del Alfa de Cronbach, para evaluar la confiabilidad del instrumento de medición.

a) Prueba de Alfa de Cronbach

Se determinó mediante el programa estadístico SPSS, luego de ello se obtuvo los siguientes resultados, que se detallan a continuación en la tabla 30.

Tabla 30 Resultados Alfa de Cronbach

Alfa de Cronbach	Nro. de elementos
0,679	10

Fuente: Elaboración Propia

El resultado indica que la prueba del Alfa de Cronbach, se aproxima a ser confiable, dado que el resultado de la prueba es 0.679, que es mayor a 0.6

Finalmente, la prueba del Alfa de Cronbach indica que la confiabilidad del instrumento de medición es válida, porque el valor del alfa de Cronbach es de 0,679; es decir, mayor que el valor establecido de 0,6.

4.5 Discusión de Resultados

La variable independiente implementación de un sistema automatizado generó un impacto en la variable dependiente tiempos de atención; es decir, se redujo los tiempos de atención en los procesos aplicables a la Ventanilla Única de Turismo en la Municipalidad Provincial del Callao. Estos resultados se deben a que antes de la implementación del sistema automatizado, se trabajaba sin planificación, en desorden, se perdían los documentos, se llamaba a los clientes varias veces para pedirles documentos o que subsanen los documentos, demoras para que un expediente vaya de una jefatura a otra, largas colas para los pagos de los trámites, solicitud de documentación innecesaria y demoras para la obtención de las firmas de los Gerentes de dicha Entidad. Luego de la implementación los tiempos de atención se redujeron debido a que se eliminaron las actividades innecesarias, los trámites son en línea: las subsanaciones, los pagos, las consultas, las comunicaciones, el seguimiento, las firmas y la obtención de las Licencias de Funcionamiento son en línea. El documento resolutivo obtenido en línea e impreso por el Administrado tiene la misma validez que uno entregado en la misma Municipalidad.

La variable independiente implementación de la nueva normatividad generó un impacto en la variable dependiente costos a los usuarios; es decir, se redujo los costos a los usuarios en los procesos aplicables a la Ventanilla Única de Turismo en la Municipalidad Provincial del Callao. Estos resultados se deben a que antes de la implementación de la nueva normatividad, se exigían documentos innecesarios, los cuales al

tramitarse generaban grandes pérdidas de tiempo y dinero para el Administrado. Luego de la implementación los costos a los usuarios se redujeron debido a que se eliminaron las solicitudes de documentos innecesarios, se eliminaron las actividades y/o tareas que no agregaban valor a los procesos tales como: derivación de documentos entre secretarias de diversas gerencias, registrar en Excel los documentos, sacar copias para tener los cargos, pasar el documento por varios vistos y que se implementó un sistema automatizado, en el cual se puede hacer trámites en línea; es decir, el Administrado ya no tendría que gastar su tiempo y dinero en ir a la Municipalidad Provincial del Callao, sino simplemente generar sus trámites desde la comodidad de su hogar o desde donde este, a través de cualquier medio electrónico: celular, laptop, Tablet, computadora, etc.

La variable independiente rediseño de los procesos generó un impacto en la variable dependiente errores humanos; es decir, se redujo la cantidad de errores humanos en los procesos aplicables a la Ventanilla Única de Turismo en la Municipalidad Provincial del Callao. Estos resultados se deben a que antes del rediseño de los procesos, se trabajaba en desorden, cada área trabajaba en forma diferente y desarticulada; por ello, se generaban los errores en los trámites administrativos, por ejemplo: error en la dirección del establecimiento, error en las dimensiones, error en la secuencia de números de licencia de funcionamiento, error en la redacción de la resolución, error en la calificación de la Gerencia de Defensa Civil, error en los montos a pagar, etc. Luego de la implementación del rediseño de procesos se redujeron los errores a un 0%, debido a que en el rediseño de los procesos, se estandarizaron los procesos, se propusieron mejoras y estas finalmente se automatizaron; al ser los trámites automatizados con el rediseño de procesos, el cual define la forma en que el proceso debe trabajar en el futuro, con la incorporación de las mejoras identificadas; los trabajadores de la Municipalidad Provincial del Callao ya no tendrán errores humanos, dado que, los trámites se harán en línea y a la vez integra las áreas de

la Municipalidad por las cuales “viaja” el expediente hasta ser entregada a los Administrados.

La variable independiente implementación de programas de capacitación en la utilización de instrumentos informáticos generó un impacto en la variable dependiente percepción de carga laboral en los trabajadores; es decir, se redujo la percepción de carga laboral.

Estos resultados se deben a que antes de los referidos programas, los trabajadores de la Municipalidad, no usaban adecuadamente las herramientas informáticas, y todas las tareas o actividades las hacían en forma manual, lo cual generaba retraso, desorden, errores, sobretiempo para realizar sus actividades, sensación de carga laboral y reclamos por parte de los Administrados que se quejaban por la demora de sus trámites. Luego de la implementación de los programas de capacitación se redujeron los retrasos, se eliminaron los sobretiempos; ya que, al hacer sus tareas o actividades usando las herramientas informáticas, se realizan de una manera más organizada y rápida, con ellos se redujo sensación de carga laboral por parte de los trabajadores de la referida Municipalidad.

Comparación con Antecedentes

En el trabajo de Carranza, Valverde y Vera (2016), se implementó la gestión por procesos, luego de está implementación se logró integrar sistemáticamente los procesos priorizando el enfoque de la gestión horizontal sobre la vertical, puesto que les permite alcanzar los objetivos de la Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi (EMCH CFB). La investigación de la presente tesis como el antecedente citado, ambos muestran resultados favorables luego de la aplicación de la Gestión por Procesos y permiten lograr una mayor eficiencia en la Organización, además que tienen mayor probabilidad de lograr sus objetivos planteados. Si bien es cierto los ámbitos en los cuales se aplicaron están implementaciones son diferentes; por ejemplo, Carranza, Valverde y Vera (2016) aplicaron su implementación en la

referida Escuela y en esta investigación se aplicó la implementación en la Municipalidad Provincial del Callao, que sirve como conclusión de que la Gestión por Procesos se puede aplicar en cualquier ámbito y tendrá éxito.

En la investigación de Carrasco (2011), se implementó la gestión basada en procesos en Bancoestado de Chile, se desarrollaron un conjunto de propuestas de mejoras concretas, desarrolladas al interior de Bancoestado. Dicho estudio se llevó a cabo dado que el Bancoestado presentaba ineficiencias a nivel operativo y la Entidad era catalogada como una organización burocrática, ineficiente y lenta, los mismos problemas tenía la Municipalidad Provincial del Callao antes del presente trabajo de investigación. En ambos casos los resultados fueron favorables dado que el Bancoestado dejo de ser una Entidad lenta y burocrática, y en el caso de la Municipalidad analizada se redujeron los tiempos de atención y aumento la percepción de satisfacción del cliente al poder hacer sus trámites en línea y revisar el estado en que se encuentra su trámite. Si bien es cierto los ámbitos en los cuales se aplicaron están implementaciones son diferentes; por ejemplo, Carrasco (2011) aplicó la implementación en el Bancoestado de Chile y en esta investigación se aplicó la implementación en la Municipalidad Provincial del Callao, ambas entidades son del sector público. Por lo general, las entidades del Estado suelen ser catalogadas como organizaciones lentas, burocráticas e ineficientes; por ello, la implementación de una Gestión por Procesos sería lo ideal para estas Entidades; por ejemplo, en el Perú la Gestión por Procesos es uno de los elementos de la Modernización en el Estado.

En la investigación de Castillo (2013), se realizó el diseño de un modelo de gestión por procesos para el Departamento de Química de la Universidad Técnica Particular de Loja, se logró estandarizar los procesos en el departamento administrativo y como consecuencia se logró un mejor desempeño de las actividades en el Departamento. Con respecto a la hipótesis planteada en la presente investigación, luego del

rediseño de procesos, se mejoraron los procesos, eliminando tareas y actividades que no agregaban valor a los trámites, tal como lo realizaron en la investigación de Castillo (2013).

En la investigación de Alarcón, Díaz y Michaelsen (2016), se realizó el diseño de procesos del ejército para la preparación en la Gestión de Riesgos de Desastres. En dicho estudio se concluye luego del diseño de procesos se obtiene un mejor servicio a la población que puede ser afectada en caso de desastres. Con respecto a la hipótesis planteada en la presente investigación, tienen el mismo resultado favorable de brindar una mejora en el servicio a la ciudadanía. Luego del rediseño de procesos, se concluye que se generó un mejor servicio a la población, que podrá generar su trámite virtualmente a través de cualquier medio electrónico. Si bien es cierto los ámbitos en los cuales se aplicaron están implementaciones son diferentes; por ejemplo, Alarcón, Díaz y Michaelsen (2016), aplicaron un diseño de procesos en el Ejercito del Perú y en esta investigación se aplicó la implementación en la Municipalidad Provincial del Callao, pero en ambos casos lograron brindar mejores servicios a la ciudadanía, de acuerdo al objetivo de la Gestión Pública.

En la investigación de Castillo (2014), se realizó el diseño de un modelo de gestión por procesos para los servicios de Consulta Externa y Emergencias del Hospital de la Universidad Técnica Particular de Loja, en el cual mediante la gestión por procesos se realizaron los diagramas SIPOC y los flujos, mediante los cuales se muestran las actividades que deben ejecutarse, a fin de mejorar la calidad de servicio en el departamento administrativo y como consecuencia se puede obtener un óptimo desempeño de las actividades dentro de la consulta externa y emergencias del referido Hospital. Con respecto a la hipótesis planteada en la presente investigación, también se elaboraron flujogramas con el fin de estandarizar los procesos en la Municipalidad Provincial del Callao. Dicha herramienta es importante ya que permite visualizar la situación actual de la organización para posteriormente implementar

mejoras y funcione de manera más eficientemente posible, brindando calidad en los servicios.

En la investigación de Hurtado (2012) se desarrolló un estudio de diseño de un modelo de gestión por procesos de las actividades de innovación y transferencia tecnológica de un CITE en la cual se mejoró la gestión en los aspectos centrales y diferenciales; es decir, el desarrollo e innovación tecnológica. Con respecto a la hipótesis planteada en la presente investigación, también se lograron mejoras a través de la gestión por procesos.

En la investigación de Aguirre, Castañeda y Matos (2016), se realizó mejoras en la Gestión enfocada en procesos, a fin de que los aportantes al fondo de vivienda militar del ejército logren acceder a créditos inmobiliarios, concluyendo que la implementación de este proyecto a través del rediseño de los procesos de los préstamos y la ampliación de la escala, los mismos que en el corto, mediano y largo plazo están vinculados al fortalecimiento y consolidación de los créditos hipotecarios. Con respecto a la hipótesis planteada en la presente investigación, luego del rediseño de procesos, se concluye que se generó un mejor servicio a la población, Si bien es cierto los ámbitos en los cuales se aplicaron están implementaciones son diferentes; por ejemplo, Aguirre, Castañeda y Matos (2016), aplicaron un diseño de procesos en el crédito inmobiliario de los referidos aportantes y en esta investigación se aplicó la implementación en la Municipalidad Provincial del Callao, pero en ambos casos lograron brindar mejores servicios a la ciudadanía, de acuerdo al objetivo de la Gestión Pública.

En el trabajo de investigación de Castillo (2013), se realizó un modelo de sistema de gestión por procesos en entidades del Sector Público, el cual permitió optimizar la estructura organizacional con la creación de dos oficinas como órganos de asesoría de la Dirección Ejecutiva de la entidad: La Oficina de Planeamiento y Programación y la Oficina de Asesoría Legal. Con respecto a Castillo (2013), tanto la investigación de

la presente tesis como el antecedente citado, ambos muestran resultados favorables luego de la aplicación de la Gestión por Procesos y permiten lograr una mayor eficiencia en la Organización, además se establecieron los lineamientos para elaborar un proceso continuo de optimización de procesos.

El trabajo de investigación de Alfaro, Leyton, Meza y Sáenz (2012) es importante ya que permite conocer si la satisfacción laboral se relaciona a variables ocupacionales, que para este trabajo se compararon tres municipalidades. En el caso de la Municipalidad analizada, se implementaron programas de capacitación en el manejo de herramientas informáticas, a fin de reducir la percepción de carga laboral a los trabajadores de la Municipalidad del Callao, llegando a la conclusión que efectivamente la implementación de los programas de capacitación redujo la percepción de carga laboral en los trabajadores.

CAPITULO V: IMPLEMENTACIÓN DEL BPM

5.1 Implementación de un sistema automatizado

La implementación del sistema automatizado consiste en diagramar los veintiún (21) procedimientos administrativos rediseñados de la Municipalidad Provincial del Callao, los cuales se muestran en la tabla 31. Cabe señalar que los nombres de los referidos procedimientos se muestran en el Anexo 3.

Tabla 31 Procedimientos Administrativos a Automatizar

N°	PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO	DÍAS PRE TEST	DÍAS POST TEST
1	L.F. N° 1	10	5
2	L.F. N° 2	10	5
3	L.F. N° 3	10	5
4	L.F. N° 4	10	5
5	L.F. N° 5	10	5
6	L.F. N° 6	10	5
7	L.F. N° 7	10	5
8	L.F. N° 8	10	5
9	L.F. N° 9	10	5
10	L.F. N° 10	10	5
11	L.F. N° 11	10	5
12	L.F. N° 12	10	5
13	L.F. N° 13	10	5
14	L.F. N° 14	10	5
15	L.F. N° 15	10	5
16	L.F. N° 16	10	5
17	L.F. N° 17	10	5
18	L.F. N° 18	10	5
19	L.F. N° 19	10	5
20	L.F. N° 20	10	5
21	L.F. N° 21	10	5

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo a la tabla 31, el tiempo promedio para la consecución de las Licencias de Funcionamiento en la Municipalidad Provincial del Callao era de 10 días, luego de la automatización de los procedimientos administrativos utilizando la plataforma virtual de la Ventanilla Única de

Turismo el tiempo promedio se reduce a 5 días; es decir, se reduce el tiempo en un 50%.

En la tabla 32 se visualiza el cuadro comparativo entre el otorgamiento de la Licencia de Funcionamiento de manera física y virtual; para el ejemplo se utilizó el procedimiento administrativo para los establecimientos con un área mayor a 100 m2 y menor a 500 m2 con itse ex ante, conjunto con la autorización de anuncio publicitario simple (adosado a fachada) y/o toldo de manera física y virtual.

Tabla 32 Cuadro Comparativo – Trámite Presencial vs. Trámite Virtual

L.F. CON UN ÁREA MAYOR DE 100 M2 Y MENOR A 500 M2 CON ITSE BÁSICA EX ANTE, CONJUNTO CON LA AUTORIZACIÓN DE ANUNCIO PUBLICITARIO SIMPLE Y/O TOLDO				
RESUMEN	**FLUJO ACTUAL**	**FLUJO PROPUESTO**	**DIFERENCIA**	**PORCENTAJE**
N° TAREAS	25	15	10	**-40%**
N° FUNCIONARIOS	7	4	3	**-43%**
PROMEDIO DÍAS	10	5	5	**-50%**
PRODUCTIVIDAD (LF/Fu)	0.14	0.25	0.11	**75%**
ANÁLISIS 1:	De acuerdo al número de tareas, con el flujo propuesto se reducen las tareas en un 40%.			
ANÁLISIS 2:	De acuerdo al número de funcionarios participantes, con el flujo propuesto se reduce la participación de los funcionarios en un 43%.			
ANÁLISIS 3:	De acuerdo al promedio de días para la obtención de la L.F., con el flujo propuesto se reduce la entrega al administrado en un 50%.			
ANÁLISIS 4:	Con el flujo propuesto la productividad aumenta en un 75%.			

Fuente: Elaboración Propia

Para la implementación de esta variable se comenzó por:

Paso 1: Definir la información relevante y actividades.

Se tiene que definir toda la información relevante del proceso a automatizar.

Antes de comenzar con la automatización de un proceso, resulta de vital importancia que este se encuentre claro, documentado y definido. Por

ello, se definieron los siguientes datos: nombre del proceso, alcance, objetivos, justificación, participantes del proceso, diagrama de procesos, descripción narrativa y las reglas del negocio.

Paso 2: Modelar el proceso

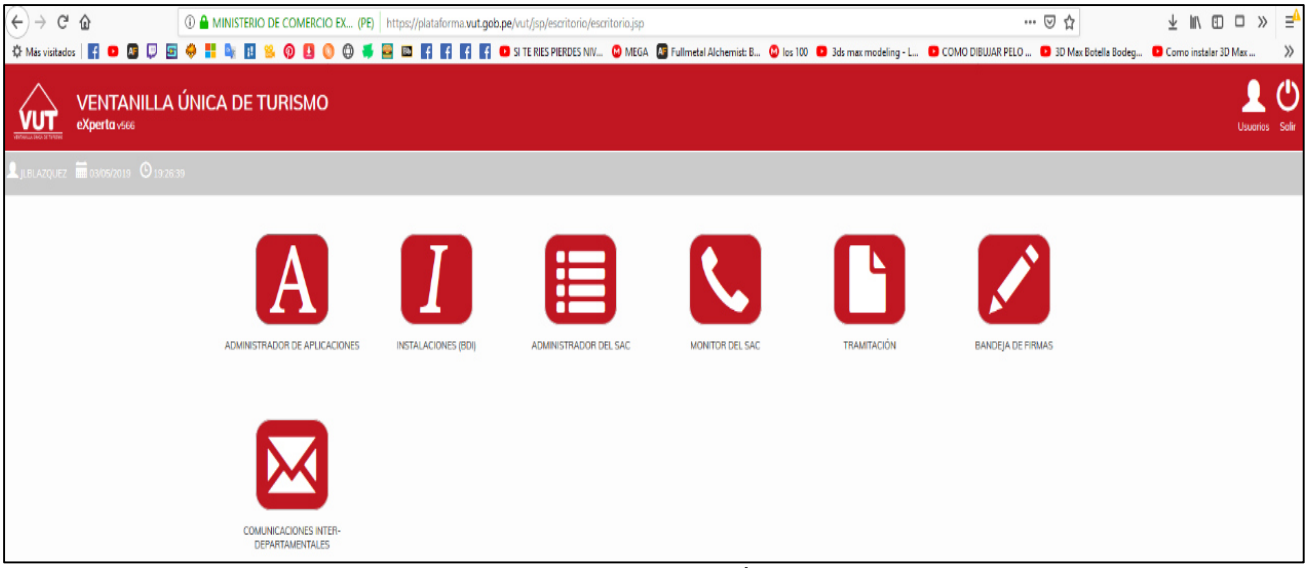
Luego de elaborar el diagrama de procesos y obtener la información relevante de entrada y salida de las tareas y actividades en el paso 1, el siguiente paso fue modelar el proceso en una herramienta que permita la automatización de procesos, para el caso de estudio la herramienta usada para modelar fue el BIZAGI.

Paso 3: Ejecutar el proceso

Luego de modelar el proceso, lo siguiente fue elaborar las fichas para la automatización y proceder con la automatización a través de la plataforma virtual de la Ventanilla Única de Turismo.

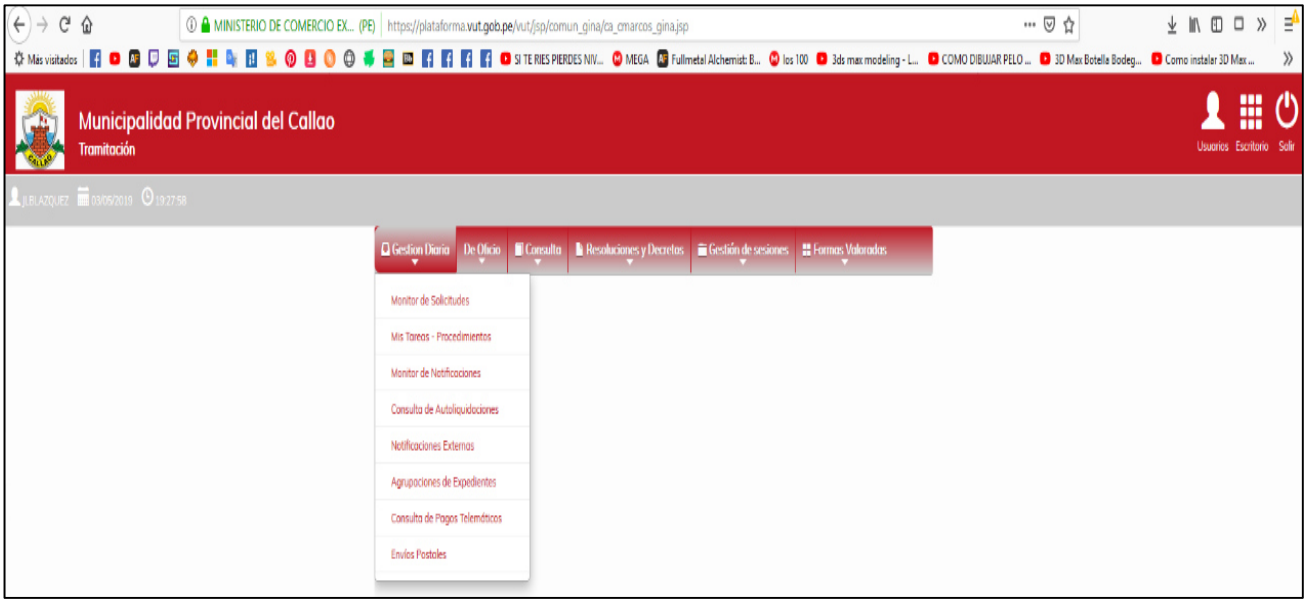
A continuación, se muestran las figuras 19, 20, 21 y 22, en las cuales se muestran los pasos a seguir en el Sistema para la automatización respectiva para cada procedimiento.

Figura 19 Paso 1 para la Automatización



Fuente: Plataforma de la Ventanilla Única de Turismo

Figura 20 Paso 2 para la Automatización



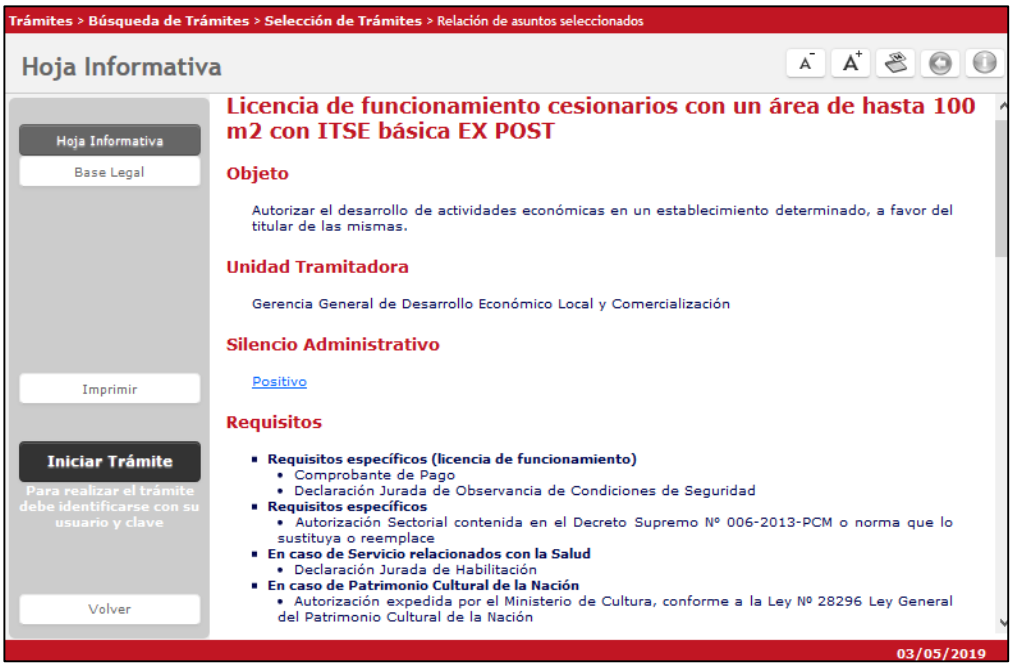
Fuente: Plataforma de la Ventanilla Única de Turismo

Figura 21 Paso 3 para la Automatización



Fuente: Plataforma de la Ventanilla Única de Turismo

Figura 22 Paso 4 para la Automatización



Fuente: Plataforma de la Ventanilla Única de Turismo

Posterior a ello, comenzar con las capacitaciones a los trabajadores de la Municipalidad, a fin de que se familiaricen con la nueva herramienta. Se realizó una simulación del proceso en la cual los trabajadores de la Municipalidad estuvieron de acuerdo con la automatización.

Paso 4: Monitorear y medir

El monitoreo consistió en la identificación del comportamiento de los indicadores clave de desempeño del proceso (KPIs), la cantidad de trámites que se generaban a diario, semanal y mensualmente.

Luego de ello se implementaron más procedimientos administrativos, al final se llegaron a implementar los 21 procedimientos administrativos para la tramitación de Licencias de Funcionamiento en la Municipalidad.

Paso 5: Revisar el proceso e identificar mejoras

En base a las métricas establecidas, así como con los problemas identificados en el funcionamiento de la plataforma virtual, se realizaron

ajustes a fin de optimizar el funcionamiento de dicha plataforma, brindando un servicio de calidad al ciudadano.

5.2. Implementación de la nueva normatividad

Para la implementación de esta variable, primero se deben conocer las bases legales que se detallan a continuación:

- Ley N° 27972, de fecha 27 de mayo de 2003, Ley Orgánica de las Municipalidades, Art. 81 numeral 81.1 inciso 8.
- Ley N° 28976, de fecha 05 de febrero de 2017, Ley Marco de Licencia de Funcionamiento, Art. 3° ,7° y 8°.
- Ley N° 29060, de fecha 07 de julio de 2007, Ley del Silencio Administrativo, Art. 1° y Art. 2°.
- D.S. N° 058-2014-PCM, de fecha 14 de septiembre de 2014, Reglamento de Inspecciones Técnicas de Seguridad en Edificaciones, Art. 9° numeral 9.1.
- D.S. N° 006-2013-PCM, de fecha 10 de enero de 2013, relación de autorizaciones sectoriales de las Entidades del Poder Ejecutivo, Art. 3° y Anexos.
- Ley N° 30230, de fecha 12 de julio de 2014.
- R.M. N° 088-2015-PCM, de fecha 02 de abril de 2015.
- Ordenanza Municipal N° 017-2016, de fecha 28 de junio de 2016.
- D.S. N° 002-2018-PCM, de fecha 04 de enero de 2018.
- D.S. N° 064-2018-PCM, de fecha 23 de junio de 2018.

En el caso de la referida Municipalidad se aplicó la Metodología de la Simplificación Administrativa a fin de reducir trámites innecesarios, disminuyendo los costos de los procedimientos administrativos, brindando un mejor servicio y de calidad, el ente rector de la mencionada Metodología es la SGP de la PCM.

Para realizar esta Metodología fue necesario seguir los siguientes pasos:

Paso 1:

- Primero se escogió un equipo responsable, sensibilizado y preparado para llevar a cabo el proceso.
- Se definió el listado de procedimientos identificados y priorizados.
- Identificación de stakeholders con los procedimientos a simplificar.
- Definir el plan de trabajo.

El líder que se definió en el paso 1 estuvo a cargo de la sensibilización del proceso de simplificación a los miembros del equipo técnico y responsables. Para ello, se realizaron diversos talleres de sensibilización sobre la simplificación administrativa, la gestión del cambio y el servicio al ciudadano.

Luego de ello, se buscó que participen activamente todos los miembros del equipo técnico, ya que ellos, posteriormente se encargarán de la capacitación y sensibilización a los otros funcionarios y servidores públicos de la Municipalidad.

Paso 2:

En esta etapa, se realizó el diagnóstico detallado de los procedimientos administrativos, el cual está comprendido por: mapeo de procesos, diagramas de flujo, marco normativo, recursos, requisitos, equipamiento e infraestructura.

Paso 3:

Luego de concluir el paso 2, mediante el cual se obtuvo el diagrama de flujo detallado del procedimiento administrativo en la situación actual, se inicia la reingeniería del mismo, teniendo en cuenta lo siguiente: simplificación del procedimiento, reduciendo la cantidad de tareas, actividades, recursos y requisitos, pero conservando el control y la seguridad necesaria, a fin de que se cumpla con los objetivos para el que fue creado el referido procedimiento.

Paso 4:

En este punto se puso en marcha la propuesta realizada en el paso 3. Para ello, se siguieron las siguientes etapas: sensibilización y capacitación del personal involucrado en el procedimiento rediseñado, aprobación del marco legal que lo sustenta, adecuación de los ambientes físicos y difusión del mismo.

Paso 5:

En esta etapa se aplicó el seguimiento y la evaluación, los cuales deben ejecutarse durante todo el proceso de simplificación, lo que implica una validación constante de las actividades y el cumplimiento de los objetivos en todas las etapas.

Paso 6:

Se implementó la mejora continua, teniendo en cuenta que el Estado es un proveedor de servicios al administrado, y que la existencia del mismo está orientada a la satisfacción de las necesidades de los administrados. Por ello, se deben brindar calidad en los servicios y que sean sostenibles a lo largo del tiempo, dado que permitirá contribuir en la generación de confianza y credibilidad de los mismos.

5.3 Rediseño de los procesos

Para la implementación de esta variable, primero se coordinó con la Municipalidad del Callao las reuniones para realizar una recopilación de información como primer paso, luego se realizó un diagnóstico de la Entidad, se identificaron a todos los actores relacionados directa e indirectamente a los procesos y se revisó toda la base legal respecto a la obtención de las licencias de funcionamiento.

Luego de ello, se elaboró la Matriz ASME VM (Sociedad Americana de Ingenieros Mecánicos – Versión Mejorada), la cual se presenta a continuación en la tabla 33.

Tabla 33 Matriz ASME VM: Obtención de Licencias de Funcionamiento en la Municipalidad Provincial del Callao Versión 1

PASO	ACTIVIDAD	AREA	TIEMPO MINUTOS*	TIEMPO MINUTOS EFECTIVO**	CONTADOR DE RECURSOS									IDENTIFICADOR DE RECURSOS												TIPO DE ACTIVIDAD					TIPO DE VALOR AGREGADO		
					RECURSOS HUMANOS									RECURSOS IDENTIFICABLES							RECURSOS NO IDENTIFICABLES					OPERACIÓN	REVISION	TRASLADO	ESPERA	ARCHIVO	VA	CONTROL	SVA
					Tecnico LF	Profesional LF	Cajero Tesorería	Inspector DC	Tecnico DC	Secretaría GAL	Técnico GAL	Sub Gerenta GAL	Gerente DE	Hoja Bond A4	Grapa	Clip	folder Manila	Fastener	Papel Pre impreso	Servicio de Movilidad	Bolígrafos	Cuaderno de Registro	Mantenimiento y reparación de PCs	PC's	Energía eléctrica								
1	Orienta e informa sobre los requisitos al Administrado.	Área Licencia de Funcionamiento	20	20	1									1	1	1			1		1			1	1	X					1		
2	Registra los datos (nombre, apellido, etc.) y genera la solicitud al Administrado.	Área Licencia de Funcionamiento	10	10	1														1				1	1	1	X						1	
3	Ejecuta el análisis de zonificación y la compatibilidad de Uso.	Área Compatibilidad de Uso	15	15		1								1									1	1	1		X				1		
4	Generar una orden de pago al Administrado.	Área Compatibilidad de Uso	20	1		1								1					1					1	1	X							1
5	El Administrado va a Caja y realiza el Pago.	Caja de la Entidad – Tesorería	60	1			1																	1	1				X				1
6	Luego de la Conformidad del Pago, se ingresa el expediente en el Sistema.	Área Licencia de Funcionamiento	10	10	1																		1	1	1	X					1		
7	Deriva el expediente a la Gerencia de Defensa Civil.	Área Licencia de Funcionamiento	120	5	1									1	1		1	1			1	1						X					1
8	Recibe y programa visita de Inspección.	Gerencia de Defensa Civil	60	5					1					1				1			1	1							X			1	
9	Realiza la inspección en un plazo no mayor a 7 días.	Gerencia de Defensa Civil	2400	480				1						1			1			1	1					X					1		
10	Elaborar un Informe Técnico Favorable.	Gerencia de Defensa Civil	480	10				1						1									1	1	1	X					1		
11	Recibe el Informe Técnico Favorable.	Gerencia de Autorización de Licencias	60	1						1				1							1	1						X				1
12	Emite Licencia de Funcionamiento y Resolución Gerencial.	Gerencia de Autorización de Licencias	180	5							1			1		1							1	1	1	X					1		
13	Visar Licencia de Funcionamiento y Resolución Gerencial.	Gerencia de Autorización de Licencias	480	5								1									1					X							1
14	Firmar Licencia de Funcionamiento y Resolución Gerencial.	G.G. Desarrollo Económico Local y Comercialización	480	5									1								1					X							1
15	Recibe y deriva al Técnico de Licencia de Funcionamiento.	Gerencia de Autorización de Licencias	60	5						1											1	1						X				1
16	Entrega la Licencia de Funcionamiento al Administrado.	Licencia de Funcionamiento	480	5	1																1	1				X			X			1	
		TOTAL	4935	583	5	2	1	2	1	2	1	1	1	9	2	2	2	2	3	1	9	5	5	8	8						6	2	8
		PLAZO MÁXIMO (DIAS) =	**10.3**																														

Fuente: Elaboración Propia

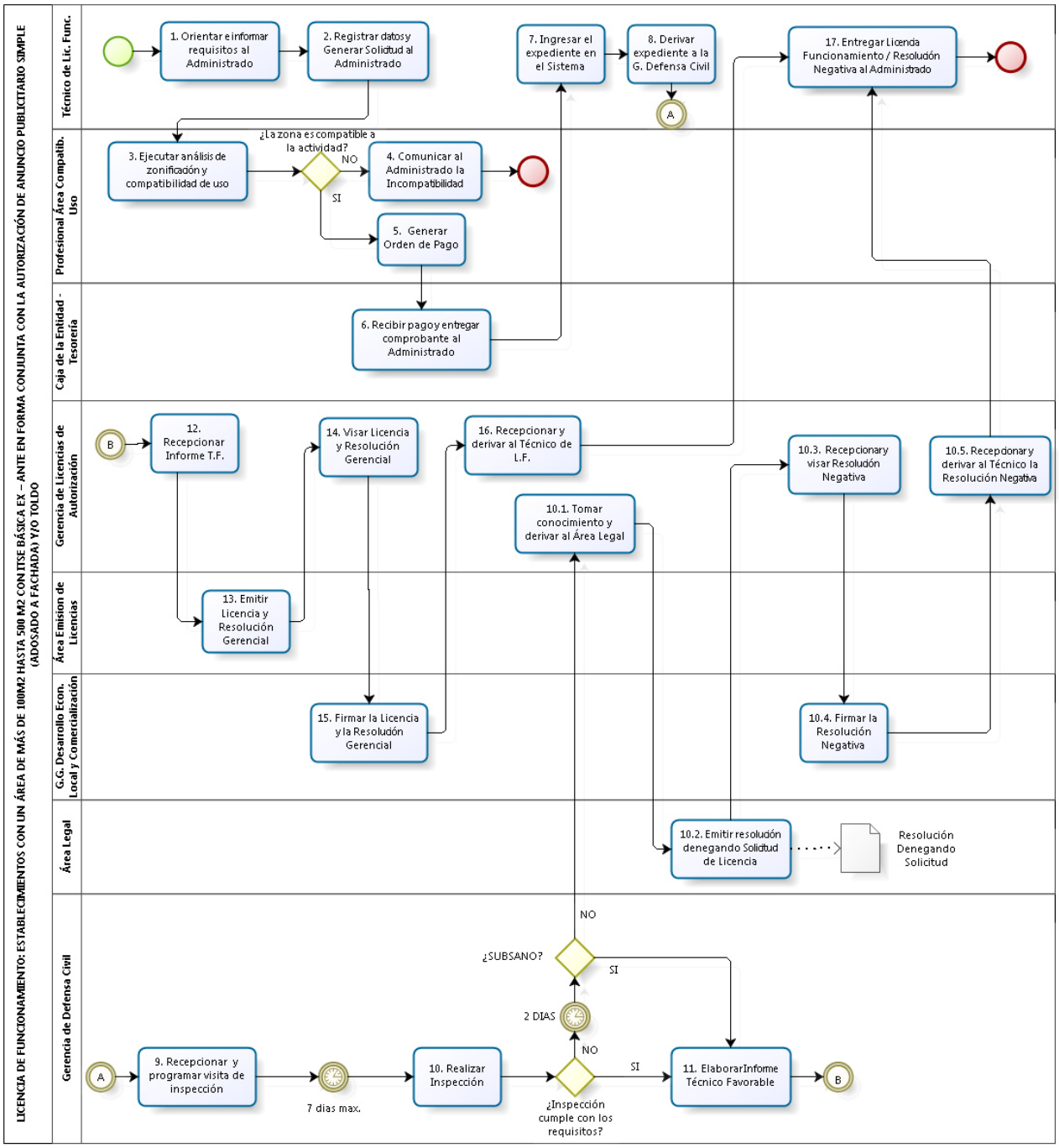
Tabla 34 Matriz ASME VM: Obtención de Licencias de Funcionamiento en la Municipalidad Provincial del Callao Versión Mejorada

PASO	ACTIVIDAD	AREA	TIEMPO MINUTOS*	TIEMPO MINUTOS EFECTIVO**	CONTADOR DE RECURSOS									IDENTIFICADOR DE RECURSOS												TIPO DE ACTIVIDAD					TIPO DE VALOR AGREGADO		
					RECURSOS HUMANOS									RECURSOS IDENTIFICABLES							RECURSOS NO IDENTIFICABLES					OPERACIÓN	REVISION	TRASLADO	ESPERA	ARCHIVO	VA	COMTROL	SVA
					Tecnico LF	Profesional LF	Cajero Tesorería	Inspector DC	Tecnico DC	Secretaría GAL	Técnico GAL	Sub Gerenta GAL	Gerente DE	Hoja Bond A4	Grapa	Clip	folder Manila	Fastener	Papel Pre impreso	Servicio de Movilidad	Bolígrafos	Cuaderno de Registro	Mantenimiento y reparación de PCs	PC's	Energía eléctrica								
1	Orienta e informa sobre los requisitos al Administrado.	Área Licencia de Funcionamiento	20	20	1																		1	1	X					1		
2	Registra los datos (nombre, apellido, etc.) y genera la solicitud al Administrado.	Área Licencia de Funcionamiento	10	10	1														1				1	1	1	X					1	
3	Ejecuta el análisis de zonificación y la compatibilidad de Uso.	Área Compatibilidad de Uso	15	15		1																	1	1	1		X				1	
4	Generar una orden de pago al Administrado.	Área Compatibilidad de Uso	1	1		1													1					1	1	X							1
5	El Administrado va a Caja y realiza el Pago.	Caja de la Entidad – Tesorería	1	1																				1	1				X				1
6	Luego de la Conformidad del Pago, se ingresa el expediente en el Sistema.	Área Licencia de Funcionamiento	10	10	1																		1	1	1	X					1	
7	Deriva el expediente a la Gerencia de Defensa Civil.	Área Licencia de Funcionamiento	5	5	1										1		1	1			1	1						X				1
8	Recibe y programa visita de Inspección.	Gerencia de Defensa Civil	5	5					1									1			1	1							X		1	
9	Realiza la inspección en un plazo no mayor a 7 días.	Gerencia de Defensa Civil	2400	480				1						1			1			1	1					X					1	
10	Elaborar un Informe Técnico Favorable.	Gerencia de Defensa Civil	10	10				1															1	1	1	X					1	
11	Recibe el Informe Técnico Favorable.	Gerencia de Autorización de Licencias	5	1						1											1	1						X				1
12	Emite Licencia de Funcionamiento y Resolución Gerencial.	Gerencia de Autorización de Licencias	5	5							1					1							1	1	1	X					1	
13	Visar Licencia de Funcionamiento y Resolución Gerencial.	Gerencia de Autorización de Licencias	5	5								1									1					X						1
14	Firmar Licencia de Funcionamiento y Resolución Gerencial.	G.G. Desarrollo Económico Local y Comercialización	5	5									1								1					X						1
15	Recibe y deriva al Técnico de Licencia de Funcionamiento.	Gerencia de Autorización de Licencias	5	5						1											1	1						X				1
16	Entrega la Licencia de Funcionamiento al Administrado.	Licencia de Funcionamiento	5	5	1																1	1				X			X			1
		TOTAL	2507	583	5	2	1	2	1	2	1	1	1	1	2	1	2	2	2	1	8	5	5	8	8						6	2	8
		PLAZO MÁXIMO (DIAS) =	**5.2**																														

Fuente: Elaboración Propia

Posteriormente, se realizó el Diagrama de Flujo AS – IS, que muestra los procesos actuales para la obtención de Licencias de Funcionamiento en la Municipalidad Provincial del Callao, dicho Flujo se muestra a continuación en la figura 23.

Figura 23 Diagrama de Procesos AS - IS



Fuente: Elaboración Propia

A continuación, se presenta la narración de los procesos actuales para la obtención de Licencias de Funcionamiento en la Municipalidad Provincial del Callao, que se muestra en la tabla 35.

Tabla 35 Narración del Diagrama de Procesos AS – IS

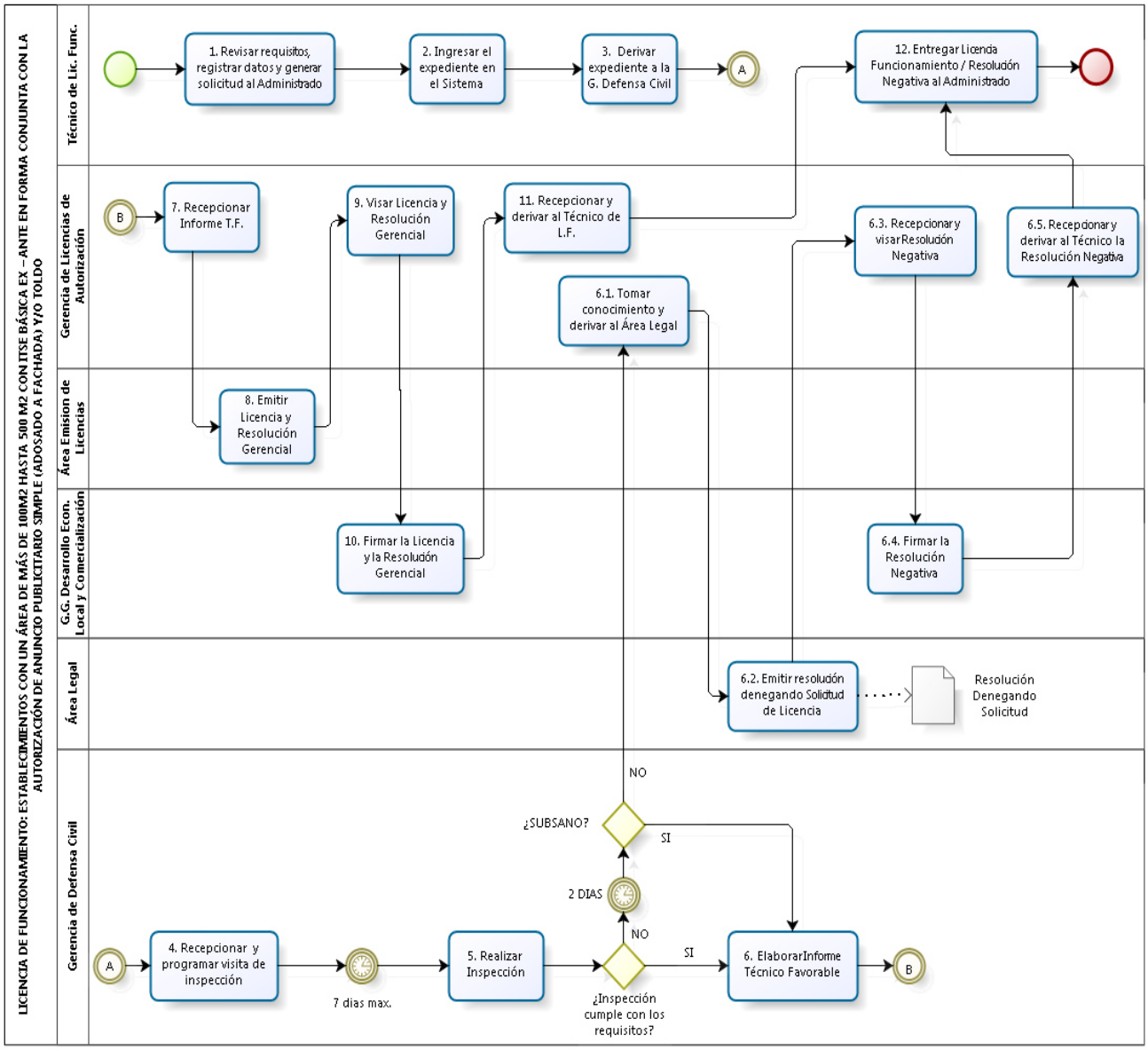
N°	ACTIVIDAD	ENCARGADO
1	Orienta e informa sobre los requisitos al Administrado.	Técnico de Licencia de Funcionamiento
2	Registra los datos (nombre, apellido, etc.) y genera la solicitud al Administrado.	
3	Ejecuta el análisis de zonificación y la compatibilidad de Uso.	Profesional Área Compatibilidad de Uso
4	En el caso que la zona sea incompatible para el rubro seleccionado, se informa al Administrado.	
5	Si en el expediente está todo correcto, se le genera una orden de pago al Administrado.	
6	El Administrado va a Caja y realiza el Pago.	Caja de la Entidad – Tesorería
7	Luego de la Conformidad del Pago, se ingresa el expediente en el Sistema.	Técnico de Licencia de Funcionamiento
8	Deriva el expediente a la Gerencia de Defensa Civil.	
9	Recibe y programa visita de Inspección.	Gerencia de Defensa Civil
10	Realiza la inspección en un plazo no mayor a 7 días.	
11	Si la inspección es conforme o el Administrado levanta (subsana) las observaciones dentro del plazo de 2 días, elabora un Informe Técnico Favorable.	
12	Recibe el Informe Técnico Favorable.	Gerencia de Autorización de Licencias
13	Emite Licencia de Funcionamiento y Resolución Gerencial.	Área de Emisión de Licencias
14	Visar Licencia de Funcionamiento y Resolución Gerencial.	Gerencia de Autorización de Licencias
15	Firmar Licencia de Funcionamiento y Resolución Gerencial.	G.G. Desarrollo Económico Local y Comercialización
16	Recibe y deriva al Técnico de Licencia de Funcionamiento.	Gerencia de Autorización de Licencias
17	Entrega la Licencia de Funcionamiento o Resolución Negativa al Administrado.	Técnico de Licencia de Funcionamiento

N°	ACTIVIDAD	ENCARGADO
10.1	Toma conocimiento de la que la inspección tuvo observaciones y no levanto las mimas dentro del plazo y deriva al Área Legal.	Gerencia de Autorización de Licencias
10.2	Emite Resolución denegando Solicitud de Licencia.	Área Legal
10.3	Recibe y visa la Resolución Negativa.	Gerencia de Autorización de Licencias
10.4	Firma la Resolución Negativa.	G.G. Desarrollo Económico Local y Comercialización
10.5	Recibe y deriva al Técnico de Licencia de Funcionamiento, para su posterior entrega al Administrado.	Gerencia de Autorización de Licencias

Fuente: Elaboración Propia

Luego de ello se realizó el Diagrama de Flujo AS – IS, que muestra los procesos actuales para la obtención de Licencias de Funcionamiento en la Municipalidad Provincial del Callao, se procede a elaborar el Flujo Rediseñado o mejorado, donde se eliminan algunas tareas o actividades con el fin de hacer a la Entidad lo más eficientemente posible, reducir los tiempos de atención al Administrado, reducir los costos al ciudadano que ya no tendría que ir a la sede de la Municipalidad Provincial del Callao a preguntar por el estado de su trámite, para iniciar el trámite o para recoger el documento resolutivo que se le entrega cuando termina todo el trámite, con este nuevo Flujo también se busca brindar un servicio de calidad, que sea percibido por los ciudadanos, dicho Flujo tiene el nombre de Diagrama de Procesos TO – BE y se muestra a continuación en la figura 24.

Figura 24 Diagrama de Procesos TO - BE



Fuente: Elaboración Propia

A continuación, se muestra la narración de los procesos simplificados para la obtención de licencias de funcionamiento en la municipalidad provincial del callao, el cual se detalla en la tabla 36.

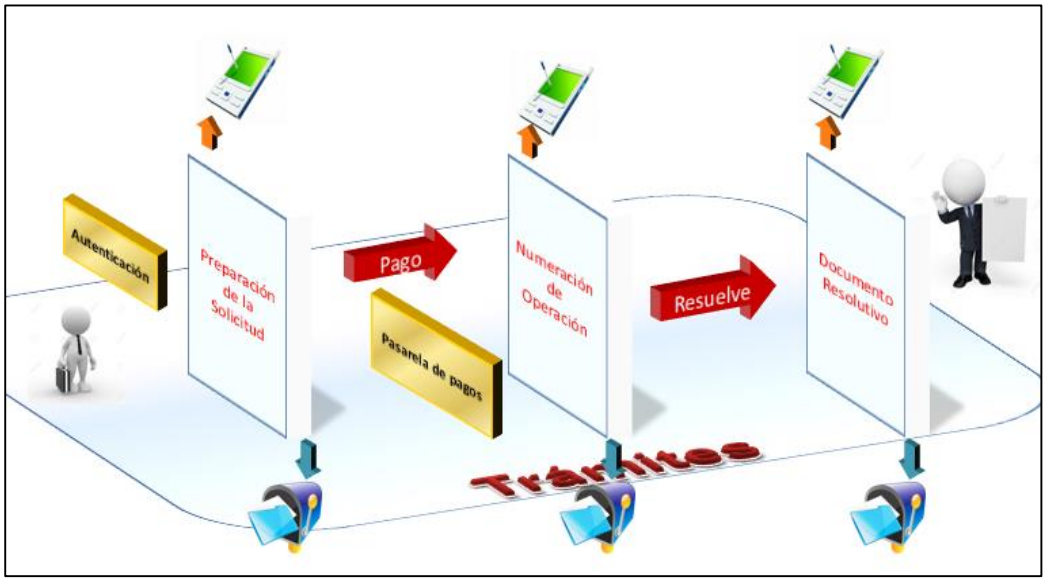
Tabla 36 Narración del Diagrama de Procesos TO – BE

N°	ACTIVIDAD	ENCARGADO
1	Revisa requisitos (constancia de pago, conformidad de zonificación y compatibilidad de uso), registra datos y genera solicitud al Administrado.	Técnico de Licencia de Funcionamiento
2	Ingresa el expediente en el Sistema.	
3	Deriva el expediente a la Gerencia de Defensa Civil para su posterior evaluación.	
4	Recibe y programa visita de Inspección.	Gerencia de Defensa Civil
5	Realiza la inspección en un plazo no mayor a 7 días.	
6	Si la inspección es conforme o el Administrado levanta (subsana) las observaciones dentro del plazo de 2 días, elabora un Informe Técnico Favorable.	
7	Recibe el Informe Técnico Favorable.	Gerencia de Autorización de Licencias
8	Emite Licencia de Funcionamiento y Resolución Gerencial.	Área de Emisión de Licencias
9	Visar Licencia de Funcionamiento y Resolución Gerencial.	Gerencia de Autorización de Licencias
10	Firmar Licencia de Funcionamiento y Resolución Gerencial.	G.G. Desarrollo Económico Local y Comercialización
11	Recibe y deriva al Técnico de Licencia de Funcionamiento.	Gerencia de Autorización de Licencias
12	Entrega la Licencia de Funcionamiento o Resolución Negativa al Administrado.	Técnico de Licencia de Funcionamiento
6.1	Toma conocimiento de la que la inspección tuvo observaciones y no levanto las mimas dentro del plazo y deriva al Área Legal.	Gerencia de Autorización de Licencias
6.2	Emite Resolución denegando Solicitud de Licencia.	Área Legal
6.3	Recibe y visa la Resolución Negativa.	Gerencia de Autorización de Licencias
6.4	Firma la Resolución Negativa.	G.G. Desarrollo Económico Local y Comercialización
6.5	Recibe y deriva al Técnico de Licencia de Funcionamiento, para su posterior entrega al Administrado.	Gerencia de Autorización de Licencias

Fuente: Elaboración Propia

En resumen, se presenta la figura 25, la cual muestra la cadena de trámite de atención deseada

Figura 25 Situación deseada



Fuente: Elaboración Propia

5.4 Implementación de programas de capacitación

Para la implementación de esta variable, primero se coordinó con la Municipalidad del Callao para realizar los programas de capacitación dirigida a los trabajadores de la G.G. de Desarrollo Económico Local y Comercialización. Para realizar estas capacitaciones, se siguió los siguientes pasos:

Paso 1:

Se identificaron las necesidades de la Municipalidad Provincial del Callao.

Paso 2:

Se definieron los objetivos pedagógicos del programa de capacitación para los trabajadores de la Municipalidad.

Paso 3:

Se identificaron a los trabajadores a los cuales iría dirigido los programas de capacitación.

Paso 4:

Se elaboraron los programas de capacitación.

Paso 5:

Se comunicó y difundió el programa de capacitación dentro de la G.G. de Desarrollo Económico Local y Comercialización de la referida Municipalidad.

Paso 6:

Se implementó el programa de capacitaciones y se llevó con éxito, ya que los trabajadores quedaron satisfechos al haber aprendido el adecuado uso de las herramientas informáticas, y con ello se redujo la percepción de carga laboral por parte de los trabajadores de la referida Municipalidad.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- La automatización de procesos es el mecanismo a través del cual se benefician hoy en día las organizaciones modernas para agilizar sus actividades, eliminar errores y reducir costos, en el caso de la Municipalidad Provincial del Callao, a pesar que es una Entidad del Estado busca ser una Entidad modelo dentro del Sector Público. Por ello, se aplicó la implementación de un Sistema Automatizado, con el cual efectivamente se redujeron en más del 50% los tiempos de atención en todas las modalidades de Licencias de Funcionamiento en la Municipalidad Provincial del Callao.

- Las nuevas normativas en el Estado buscan eliminar obstáculos o costos innecesarios para la sociedad, que generan el mal funcionamiento de la Gestión Pública. Para el caso de estudio presentado, se aplicaron diversas medidas de Simplificación Administrativa, los resultados fueron que efectivamente se redujeron los costos tanto para los usuarios como para la Municipalidad Provincial del Callao; por ejemplo, por cada trámite realizado se genera un ahorro de S/. 314.18 (trescientos catorce con 18/100 soles), este ahorro proyectado en un año en el cual se generan aproximadamente 500 trámites, generaría un ahorro de S/. 157,090.00 (ciento cincuenta y siete mil noventa con 00/100 soles) al año.

- La aplicación del rediseño de procesos dentro de la Municipalidad Provincial del Callao mejoró los procesos para la obtención de licencias de funcionamiento, obteniendo beneficios como la reducción de costos y tiempos (por la eliminación de tareas y actividades que no agregan valor) y la reducción de los errores

por parte de los trabajadores de la Municipalidad, ya que antes del rediseño de procesos se generaban aproximadamente 69 trámites con error, lo cual representaba un 17 % del total de trámites realizados, un porcentaje muy elevado y preocupante. Luego del rediseño de procesos efectuado, la cantidad de errores en el siguiente año analizado se redujo en un 100%; es decir, no se encontró ningún error.

- Gracias a los programas de capacitación implementados en la Municipalidad Provincial del Callao, los trabajadores pudieron aprender el uso adecuado de las herramientas informáticas y actualizar sus conocimientos mediante técnicas y métodos que los ayudaron a incrementar sus capacidades, para así desempeñarse con éxito dentro de la organización y reducir la percepción de la carga laboral. Los resultados con la muestra de 10 trabajadores seleccionados fueron óptimos, ya que en el estudio se muestra que luego de los programas de capacitación implementados, efectivamente se redujo la percepción de carga laboral por parte de los trabajadores de la referida Municipalidad.

- La implementación del Business Process Management en la Municipalidad Provincial del Callao, la cual es una Entidad del Estado que busca ser una Entidad modelo dentro del Sector Público, obtuvo muy buenos resultados, ya que se mejoró en muchos aspectos (reducción de costos, reducción de tiempos, aumento de productividad, reducción de errores humanos, reducción de la percepción de carga laboral, etc.), el presente estudio debe servir de modelo para que se implemente en otras organizaciones en el Callao y a nivel Nacional.

RECOMENDACIONES

- La Municipalidad del Callao debería brindar más programas de capacitación a sus trabajadores en las diferentes áreas que existen dentro de su Organigrama a fin de mejorar el rendimiento del trabajador y la satisfacción del mismo; dado que, sentirá que tienen consideración por ellos dentro de la Organización.

- Seguir implementando mejoras orientadas a la Modernización de la Gestión Pública en la Municipalidad Provincial del Callao, dado que con esta implementación del BPM se lograron grandes resultados en cuanto a disminución de tiempos y costos, pero ello no quiere decir que no se pueda seguir mejorando; por el contrario, la organización debería aplicar la Gestión por Procesos en toda la Municipalidad.

- Revisar, actualizar y aplicar las nuevas normativas en el Estado ya que dichas normas siempre buscan eliminar costos u obstáculos innecesarios para la sociedad, los cuales generan un mal funcionamiento de la Gestión Pública.

- El Estado debería seguir implementando nuevas normativas orientadas en la mejora de la atención al ciudadano, ya que se reciben muchas quejas por la mala atención que se brinda en el Sector Público.

- El Estado debería implementar la Gestión por Procesos en todas las organizaciones del Estado, ya que en general las organizaciones son calificadas como lentas, ineficientes y burocráticas, donde se presume corrupción por parte de los funcionarios, a pesar de la existencia de la Ley del Código de Ética.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aguirre, M., Castañeda, R., y Matos, J. (2016). *Mejora de la herramienta de gestión enfocada a procesos para el acceso al crédito inmobiliario de los aportantes al fondo de vivienda militar del ejército del Perú*. Recuperado de http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1472/Miguel_Tesis_maestria_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Alarcón, M., Díaz, J., y Michaelsen, P. (2014). *Diseño de procesos del ejército para la preparación en la Gestión de Riesgos de Desastres*. Recuperado de http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1135/Manuel_Tesis_maestria_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Alfaro, R., Leyton, S., Meza, A. y Sáenz, I. (2012). *Satisfacción Laboral y su Relación con algunas variables* Ocupacionales en tres Municipalidades. Recuperado de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4593/ALFARO_LEYTON_MEZA_SAENZ_SATISFACCION_LABORAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Alvarez, J. (2013) *Mejora de la productividad utilizando la metodología PHVA en la empresa promotora SEP del Pacífico S.A.C.* Recuperado de http://www.usmp.edu.pe/PFII/pdf/20131_1.pdf

Arvelo, A. (2006). *Gráficas de Control*. Caracas, Venezuela. Recuperado de https://docplayer.es/17585598-Graficas-de-control-angel-francisco-arvelo-l.html

Benavides, L. (2011). *Gestión, liderazgo y valores en la administración de la Unidad Educativa "San Juan de Bucay" del Canton General Antonio Elizalde (Bucay). Durante período 2010 - 2011* Recuperado de http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/2039/3/Benavides_Gaibor_Luis_Hernan.pdf

Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. Tercera edición, PEARSON EDUCACIÓN, Colombia. Recuperado de https://www.soloejemplos.com/ejemplos-de-justificacion-teorica-practica-y-metodologica/

Bravo, C. (2011). *Gestión de Procesos*. Santiago de Chile, Chile: Editorial Evolución S.A. Recuperado de http://www.evolucion.cl/cursosdestacados/12/Libro%20GP%20Juan%20Bravo%20versi%F3n%20especial.pdf

Carranza, L., Valverde J., y Vera, J. (2016). *Implementación de la gestión por procesos en la escuela militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi (EMCH CFB)*. Recuperado de http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1137/Luis_Tesis_maestria_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Carrasco, Z. (NOVIEMBRE de 2011). *Estudio sobre implementación de gestión basada en procesos en bancoestado*. Recuperado de http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2011/cf-carrasco_fz/pdfAmont/cf-carrasco_fz.pdf

Castillo, A. (2014) *Diseño de un modelo de gestión por procesos para los servicios de Consulta Externa y Emergencias del Hospital de la Universidad Técnica Particular de Loja*. Recuperado de http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/11123/1/Castillo_Alvarado_Maria_del_Cisne.pdf

Castillo, C. (2013). *Diseño de un modelo de gestión por procesos para el Departamento de Química de la Universidad Técnica Particular de Loja.* Recuperado de http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/8018/1/Tesis_de_Castillo_Castillo_Letty_Janett.pdf

Castillo, P. (2003). *Modelo de sistema de gestión procesos en entidades del estado.* Recuperado de http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/1651/castillo_pm.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Fonseca, K. (2007). *Los recursos tangibles y las capacidades como factor explicativo de la competitividad empresarial de las MYPEMES del sector industrial en Nicaragua. Honduras: Universidad Católica de Honduras*. Recuperado de http://ojs.3ciencias.com/index.php/3c-empresa/article/view/543

Gallacher, M. (2004). *Productividad y estructura de empresa*. Recuperado de http://www.ucema.edu.ar/productividad/download/2003/Gallacher.pdf

Gestión. (21 de Noviembre de 2015). *El 87% de empresas considera que la falta de compromiso laboral es su principal problema*. Recuperado de https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/87-empresas-considera-falta-compromiso-laboral-principal-problema-105592.

Guachamín, C. (2014). *Propuesta de un modelo de gestión por procesos de los servicios de tecnologías de la información de la dirección de desarrollo tecnológico de la secretaria de movilidad del municipio del distrito metropolitano de Quito*. Recuperado de http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/4042/1/T1435-MBA-Guachamin-Propuesta.pdf

Hurtado, E. (2012). *Diseño de un Modelo de Gestión por Procesos de los Servicios Tecnológicos del Centro de Innovación Tecnológica de la Madera - CITE madera.* Recuperado de http://cybertesis.uni.edu.pe/handle/uni/1362

Instituto Uruguayo de Normas Técnicas. (Noviembre de 2009). *Herramientas para la mejora de la calidad*. Recuperado de https://unit.ur/tendencias/management-empleo/87-empresas-herramientas-para-la-mejora-de-la-calidad-105592.

Mallar, M. (Junio de 2010) *La Gestión por Procesos: un enfoque de gestión eficiente. Visión de Futuro*, p.13. Recuperado de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082010000100004.

Molina, J. y Rodrigo, M. (2010) *Estadísticos de forma de la distribución*. Recuperado de http://www.mat.uson.mx/~ftapia/Lecturas%20Adicionales%20(C%C3%B3mo%20dise%C3%B1ar%20una%20encuesta)/InterpretacionMedidasForma.pdf

Montoya, J., Sánchez, L., y Torres, P. (2012). *Diseños experimentales ¿qué son y cómo se utilizan en las ciencias acuáticas?* Recuperado de http://www.umar.mx/revistas/43/0430202.pdf

Ostroff, F. (Enero – Febrero de 2000) *La organización horizontal*. Harvard Deusto Business Review, p.89.

Pariona, R. (2016). *Mejora en el proceso de generación de usuario administrador en el aplicativo de Registro Nacional de Sanciones*

de Destitución y Despido – RNSDD. Recuperado de http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/5566/Pariona_vr.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Pinto, M. y Silva, L. (2004). *Diseño y propuesta de un Sistema de Gestión de Calidad en el servicio de urgencias del Hospital San Juan de Dios de Floridablanca*. Recuperado de http://tangara.uis.edu.co/biblioweb/tesis/2004/114371.pdf

Puga, M. (2015) *Los Cinco Por Qués*. Universidad Arturo Prat del Estado de Chile. Recuperado de http://www.mpuga.com/docencia/Informacion%20Para%20Las%20Decisiones/Los%20Cinco%20por%20ques.pdf

Ríos, F. (2015). *Modelo de Marketing Interno y su relación con la calidad de servicio de la Ventanilla Única de Promoción del Empleo - Lambayeque.* Recuperado de http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/2753/1/RE_MAEST_COMU_FELIPE.RIOS_MODELO.DE.MARKETING_DATOS.PDF

Schwab, K. (2013) *The Global Competitiveness Report 2013 - 2014*. World Economic Forum. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2013-14.pdf

ANEXOS

Anexo 1

N°	RAZON SOCIAL	RUC	CIIU	GIRO	LICENCIA	TIEMPO (DÍAS)	AÑO
1	ANGULO SANTILLAN LUZ AMPARO	10456792541	H552004 , I630309	HOSPEDAJE Y COCHERA	001578	6	2017
2	VERGARA MEZA JOSE MANUEL	10255580090	H552003	RESTAURANTE CON VENTA DE BEBIDAS ALCOHOLICAS SERVIDAS PARA ACOMPAÑAR LAS COMIDAS - EXHIBICION DE VIDEOS	001601	12	2017
3	DELOSI S.A.	20100123330	H552004	VENTA DE COMIDA RAPIDA	001547	9	2017
4	CAMPOS ALVAREZ GREGORIO CIRILO	10086368345	H552003	RESTAURANTE CON VENTA DE BEBIDAS ALCOHOLICAS SERVIDAS PARA ACOMPAÑAR LAS COMIDAS - EXHIBICION DE VIDEOS	001682	12	2017
5	CASTRO MARTINEZ FLOR MARIA DEL PILAR	10420966011	H552004	VENTA DE COMIDAS AL PASO	001546	7	2017
6	RODRIGUEZ PIZARRO ANDRES JAVIER	10257286202	H552003	RESTAURANTE CON VENTA DE BEBIDAS ALCOHOLICAS PARA ACOMPAÑAR LAS COMIDAS - TELEFONO PUBLICO - AGENTE BANCARIO	001608	6	2017

N°	RAZON SOCIAL	RUC	CIIU	GIRO	LICENCIA	TIEMPO (DÍAS)	AÑO
7	J & A INVERSIONES CULINARIAS S.A.C.	20551693903	H552003	RESTAURANTE CON VENTA DE BEBIDAS ALCOHOLICAS PARA ACOMPAÑAR LAS COMIDAS - EXHIBICION DE VIDEOS	001498	6	2017
8	TELLO CHAVEZ MIGUEL ENRIQUE	15339566736	H552003	RESTAURANTE - CEVICHERIA CON VENTA DE BEBIDAS ALCOHOLICAS PARA ACOMPAÑAR LAS COMIDAS - AGENTE BANCARIO - EXHIBICION DE VIDEOS	001536	12	2017
9	INVERSIONES GUHI S.A.C.	20602272142	H552003 , H552007	RESTAURANTE - POLLERIA CON VENTA DE BEBIDAS ALCOHOLICAS PARA ACOMPAÑAR LAS COMIDAS - EXHIBICION DE VIDEOS	001523	15	2017
10	CHAVEZ OSORIO DE ALVARADO RITA PATRICIA	10258588431	H552003	RESTAURANTE CON VENTA DE BEBIDAS ALCOHOLICAS PARA ACOMPAÑAR LAS COMIDAS - TELEFONO PUBLICO - AGENTE BANCARIO	001488	14	2017
11	FLORES ALHUAY JHONNY ENRIQUE	10455794931	H552003	RESTAURANTE CON VENTA DE BEBIDAS ALCOHOLICAS SERVIDAS PARA ACOMPAÑAR LAS COMIDAS - EXHIBICION DE VIDEOS	001576	15	2017
12	MARIÑAS COJAL MARLENY	10427231351	H552003 , H552007	RESTAURANTE - POLLERIA CON VENTA DE BEBIDAS ALCOHOLICAS SERVIDAS PARA ACOMPAÑAR LAS COMIDAS	001492	15	2017
13	CULINARIA DEL PERU S.A.C.	20601509351	H552003	RESTAURANTE CON VENTA DE LICORES SERVIDOS PARA ACOMPAÑAR LAS COMIDAS - EXHIBICION DE VIDEOS	001565	8	2017

N°	RAZON SOCIAL	RUC	CIIU	GIRO	LICENCIA	TIEMPO (DÍAS)	AÑO
14	SOUZA CANDAMO BENJAMIN	10414772957	H552003	RESTAURANTE CON VENTA DE LICORES SERVIDOS PARA ACOMPAÑAR LAS COMIDAS - EXHIBICION DE VIDEOS	001478	11	2017
15	FUGAZ SIAMESES S.A.C.	20600672011	H552003	RESTAURANTE CON VENTA DE BEBIDAS ALCOHOLICAS PARA ACOMPAÑAR LAS COMIDAS	001544	6	2017
16	ESPINOZA DEL RIO JOHARA PIERINA	10700715464	H552003	RESTAURANTE CON VENTA DE BEBIDAS ALCOHOLICAS SERVIDAS PARA ACOMPAÑAR LAS COMIDAS - EXHIBICION DE VIDEOS	001443	11	2017
17	LA KALLE SABORES AL CILINDRO E.I.R.L.	20601803012	H552003	RESTAURANTE CON VENTA DE BEBIDAS ALCOHOLICAS PARA ACOMPAÑAR LAS COMIDAS - EXHIBICION DE VIDEOS	001464	11	2017
18	PARAVE ELIAS ANAMELVA	10226489351	H552003 , H552017	RESTAURANTE - CEVICHERIA CON VENTA DE BEBIDAS ALCOHOLICAS SERVIDAS PARA ACOMPAÑAR LAS COMIDAS	001390	9	2017
19	HANGAR 18 E.I.R.L.	20427728103	O921901 , H552003	DISCOTECA - VIDEO PUB - SALON DE RECEPCIONES Y RESTAURANTE	001600	14	2017
20	MORALES CELIS LUIS CARLOS	10455570951	H552003	RESTAURANTE CON VENTA DE BEBIDAS ALCOHOLICAS SERVIDAS PARA ACOMPAÑAR LAS COMIDAS - EXHIBICION DE VIDEOS	001380	14	2017
21	FEMA FOODS S.A.C.	20537120887	H552003	RESTAURANTE CON VENTA DE BEBIDAS SERVIDAS PARA ACOMPAÑAR LAS COMIDAS -	001353	7	2017

N°	RAZON SOCIAL	RUC	CIIU	GIRO	LICENCIA	TIEMPO (DÍAS)	AÑO
				EXHIBICION DE VIDEOS - AGENTE BANCARIO			
22	RODRIGUEZ PORTILLA JUAN CARLOS	10254821611	H552003	RESTAURANTE CON VENTA DE BEBIDAS ALCOHOLICAS SERVIDAS PARA ACOMPAÑAR LAS COMIDAS - EXHIBICION DE VIDEOS - TELEFONO PUBLICO	001358	11	2017
23	HUARCAYA PEÑA WILLIAM ARMANDO	10449556769	H552003 , H552017	RESTAURANTE - CEVICHERIA CON VENTA DE BEBIDAS ALCOHOLICAS SERVIDAS PARA ACOMPAÑAR LAS COMIDAS Y EXHIBICION DE VIDEOS	001412	9	2017
24	GALARZA YACOLCA FREDY NICOLAS	10096047636	H552003 , H552017	RESTAURANTE CON VENTA DE LICORES SERVIDOS PARA ACOMPAÑAR LAS COMIDAS - CEVICHERIA - EXHIBICION DE VIDEOS	001319	8	2017
25	ALIAGA GAVINO CARMEN ELVIRA	10413715801	H552003	RESTAURANTE - CHIFA CON VENTA DE LICORES SERVIDOS PARA ACOMPAÑAR LAS COMIDAS - EXHIBICION DE VIDEOS	001303	6	2017
26	PADDINGTON S.A.C.	20601087708	O924903 , H552003	TRAGAMONEDAS - RESTAURANTE	001317	12	2017
27	FELIX RAMOS CARLOS	10106667841	H552003 , H552007	RESTAURANTE - POLLERIA CON VENTA DE LICORES SERVIDOS PARA ACOMPAÑAR LAS COMIDAS - EXHIBICION DE VIDEOS	001302	10	2017
28	DAMIAN ASALDE ESTHER	10482259346	H552003	RESTAURANTE CON VENTA DE LICORES SERVIDOS PARA	001298	14	2017

N°	RAZON SOCIAL	RUC	CIIU	GIRO	LICENCIA	TIEMPO (DÍAS)	AÑO
				ACOMPAÑAR LAS COMIDAS - EXHIBICION DE VIDEOS			
29	CASTRO GOMEZ LILIANA VERONICA	10468154647	H552003	RESTAURANTE CON VENTA DE BEBIDAS ALCOHOLICAS PARA ACOMPAÑAR LAS COMIDAS	001321	8	2017
30	MUNIVE CIPRIANO ALEX	15459678597	H552003	RESTAURANTE CON VENTA DE LICORES SERVIDOS PARA ACOMPAÑAR LAS COMIDAS - EXHIBICION DE VIDEOS	001312	9	2017
31	PARIONA TOLEDANO MIGUEL RAFAEL	10485402093	H552003	RESTAURANTE CON VENTA DE BEBIDAS ALCOHOLICAS SERVIDAS PARA ACOMPAÑAR LAS COMIDAS - EXHIBICION DE VIDEOS	001310	7	2017
32	CARBAJAL ALMEYDA CHRISTIAN ERNESTO	10420297811	H552003	RESTAURANTE CON VENTA DE BEBIDAS ALCOHOLICAS SERVIDAS PARA ACOMPAÑAR LAS COMIDAS - EXHIBICION DE VIDEOS	001263	6	2017
33	QUISPE QUISPE FORTUNATO	10402519024	H552003	RESTAURANTE CON VENTA DE BEBIDAS ALCOHOLICAS SERVIDAS PARA ACOMPAÑAR LAS COMIDAS	001241	6	2017
34	MARTEL OSCANDA SHIRLY ESTHER	10469239859	H552003	RESTAURANTE CON VENTA DE BEBIDAS ALCOHOLICAS SERVIDAS PARA ACOMPAÑAR LAS COMIDAS - EXHIBICION DE VIDEOS	001225	13	2017
35	YUPANQUI BERNABE MARIELA	10420290174	H552003 , H552007	RESTAURANTE - POLLERIA CON VENTA DE LICORES SERVIDOS PARA ACOMPAÑAR LAS COMIDAS	001267	12	2017

N°	RAZON SOCIAL	RUC	CIIU	GIRO	LICENCIA	TIEMPO (DÍAS)	AÑO
36	LUYO ZEVALLOS ANGEL	10414685728	H552004	VENTA DE COMIDAS AL PASO	001227	8	2017
37	PERALTA MONTENEGRO ANA MELVA	10463888766	H552003	RESTAURANTE CON VENTA DE LICORES SERVIDOS PARA ACOMPAÑAR LAS COMIDAS - EXHIBICION DE VIDEOS	001207	9	2017
38	MOCSUP CASAS MARIA SILVIA	10166204327	H552003 , H552017	RESTAURANTE - CEVICHERIA - CON VENTA DE LICORES SERVIDOS PARA ACOMPAÑAR LAS COMIDAS - EXHIBICION DE VIDEOS - TELEFONO PUBLICO	001201	15	2017
39	REPSOL COMERCIAL S.A.C.	20503840121	H552003	COMEDOR DE LA PROPIA EMPRESA	001245	12	2017
40	XING HUA S.A.C.	20451478606	H552003 , H552005	RESTAURANTE - CHIFA CON VENTA DE BEBIDAS ALCOHOLICAS SERVIDAS PARA ACOMPAÑAR LAS COMIDAS	001189	9	2017
41	PAUCAR SANCHEZ HELEN ARLEN	10437585062	H552005	CHIFA CON VENTA DE BEBIDAS ALCOHOLICAS SERVIDAS PARA ACOMPAÑAR LAS COMIDAS - EXHIBICION DE VIDEOS	001252	11	2017
42	QUISPE QUISPE WILSON	10459183677	H552003	RESTAURANTE	001185	15	2017
43	INVERSIONES DT1 S.A.C.	20511414408	H552003	RESTAURANTE CON VENTA DE BEBIDAS COMO COMPLEMENTO DE LAS COMIDAS.	001197	13	2017
44	ARIAS ROSALES MIRTHA LILIANA	10258632848	H552003	RESTAURANTE CON VENTA DE BEBIDAS ALCOHOLICAS	001180	13	2017

N°	RAZON SOCIAL	RUC	CIIU	GIRO	LICENCIA	TIEMPO (DÍAS)	AÑO
				SERVIDAS PARA ACOMPAÑAR LAS COMIDAS			
45	PIKEO'S S.A.C.	20512467726	H552014 , H552003	RESTAURANTE CON VENTA DE LICORES SERVIDOS PARA ACOMPAÑAR COMIDAS - CAFETERIA	001132	12	2017
46	SAYAGO QUINCHO LIBIA RUTH	10456154081	H552003	RESTAURANTE CON VENTA DE BEBIDAS ALCOHOLICAS SERVIDAS PARA ACOMPAÑAR LAS COMIDAS -EXHIBICION DE VIDEOS	001160	13	2017
47	INDULAC PERU E.I.R.L.	20512442570	H552003	RESTAURANTE - PIZZERIA - VENTA DE HELADOS	001200	13	2017
48	CHAPOÑAN BERNA ALEX PAUL	10479764315	H552003	RESTAURANTE CON VENTA DE LICORES SERVIDOS PARA ACOMPAÑAR LAS COMIDAS - EXHIBICION DE VIDEOS	001129	6	2017
49	PALOMINO TORRES LUIS	10086856684	H552003	RESTAURANTE	001178	10	2017
50	AMMD E.I.R.L.	20600320921	H552014 , H552003	RESTAURANTE CON VENTA DE LICORES SERVIDOS COMO COMPLEMENTO DE LAS COMIDAS - FUENTE DE SODA - EXHIBICION DE VIDEOS - TELEFONO PUBLICO	001176	7	2017
51	VILLALOBOS GONZALES JORGE ENRIQUE	10400669371	H552003	COMEDOR DE LA PROPIA EMPRESA	001111	6	2017
52	PILLACA CHINCHAY EDGAR	10406018569	H552003	RESTAURANTE CON VENTA DE BEBIDAS ALCOHOLICAS	001104	6	2017

N°	RAZON SOCIAL	RUC	CIIU	GIRO	LICENCIA	TIEMPO (DÍAS)	AÑO
				SERVIDAS PARA ACOMPAÑAR LAS COMIDAS			
53	SIGDELO S.A.	20153045021	H552004	VENTA DE COMIDAS RAPIDAS	001096	7	2017
54	JOMA MASTER COOKING S.A.C.	20547423128	H552003	COMEDOR DE LA PROPIA EMPRESA	001098	10	2017
55	INVERSIONES EFLOR S.A.C.	20602257879	H552003	RESTAURANTE CON VENTA BEBIDAS ALCOHOLICAS SERVIDAS PARA ACOMPAÑAR LAS COMIDAS	001088	6	2017
56	ESCALANTE FLORES CARMEN ROSA	10097737369	H552003	RESTAURANTE CON VENTA DE LICORES SERVIDOS PARA ACOMPAÑAR LAS COMIDAS	001155	6	2017
57	TOLENTINO LINARES EVELYN	10473056467	H552003	RESTAURANTE CON VENTA DE BEBIDAS ALCOHOLICAS SERVIDAS PARA ACOMPAÑAR LAS COMIDAS - EXHIBICION DE VIDEOS	001158	14	2017
58	LINO GALLARDO GRIMALDO AMADEO	10255298297	H552003	RESTAURANTE CON VENTA DE BEBIDAS SERVIDAS PARA ACOMPAÑAR LAS COMIDAS	001089	7	2017
59	LOPEZ CARNERO DEYSI	10431772537	H552003	RESTAURANTE CON VENTA DE LICORES SERVIDOS PARA ACOMPAÑAR LAS COMIDAS - EXHIBICION DE VIDEOS	001063	15	2017
60	BOSTON RESTAURANTS S.A.C.	20550921767	H552003	RESTAURANTE CON VENTA DE LICORES SERVIDOS PARA ACOMPAÑAR LAS COMIDAS	001122	10	2017

N°	RAZON SOCIAL	RUC	CIIU	GIRO	LICENCIA	TIEMPO (DÍAS)	AÑO
61	MILLA VILCARINO PABLO ANDRES	10477349833	H552003	RESTAURANTE - CHIFA CON VENTA DE LICORES SERVIDOS PARA ACOMPAÑAR LAS COMIDAS	001071	7	2017
62	VEGA JARAMILLO VIRGILIO	10720754547	H552003	RESTAURANTE	001016	8	2017
63	BECERRA PEREZ JUVENAL	10431101985	H552003	RESTAURANTE - POLLERIA CON VENTA DE BEBIDAS SERVIDAS PARA ACOMPAÑAR LAS COMIDAS - EXHIBICION DE VIDEOS	001022	9	2017
64	FUXING S.A.C.	20602134912	H552003	RESTAURANTE - CHIFA	001074	7	2017
65	RAMIREZ GOMEZ DELIA GLORIA	10441211355	H552003	RESTAURANTE	001094	6	2017
66	OBREGON AROTOMA JULY GLADYS	10066712261	H552003	RESTAURANTE CON VENTA DE LICORES SERVIDOS PARA ACOMPAÑAR COMIDAS	001020	14	2017
67	GARCIA HARO RICARDO ANDRES	10441290972	H552003	RESTAURANTE CON VENTA DE LICORES SERVIDOS PARA ACOMPAÑAR COMIDAS - EXHIBICION DE VIDEOS	001004	6	2017
68	DELOSI S.A.	20100123330	H552004	VENTA DE COMIDAS RAPIDAS AL PASO	000981	12	2017
69	RODRIGUEZ VILLANUEVA JULIO	10256306536	H552003	RESTAURANTE - CHIFA CON VENTA DE BEBIDAS ALCOHOLICAS SERVIDAS PARA ACOMPAÑAR LAS COMIDAS	000980	8	2017

N°	RAZON SOCIAL	RUC	CIIU	GIRO	LICENCIA	TIEMPO (DÍAS)	AÑO
70	TOCAS QUISPE JUAN	10400616928	H552003	RESTAURANTE - CHIFA CON VENTA DE BEBIDAS ALCOHOLICAS SERVIDAS PARA ACOMPAÑAR LAS COMIDAS	000984	9	2017
71	HURTADO VILLALTA YOLANDA	10254590342	H552003	RESTAURANTE - CEVICHERIA CON VENTA DE LICORES SERVIDOS PARA ACOMPAÑAR LAS COMIDAS - ROCKOLA - EXHIBICION DE VIDEOS	001023	14	2017
72	PEREZ ORTECHO GUILLERMO ENRIQUE	10430480699	H552003	RESTAURANTE - POLLERIA CON VENTA DE BEBIDAS ALCOHOLICAS PARA ACOMPAÑAR LAS COMIDAS	001047	6	2017
73	FOOD OFFICE DELIVERY E.I.R.L.	20602269940	H552002	SERVICIO DE PREPARACION Y DISTRIBUCION DE ALIMENTOS A DOMICILIO	000976	11	2017
74	BEMBOS S.A.C.	20101087647	H552003	RESTAURANTE	000971	7	2017
75	VILCHEZ CARRASCO ROGGER FRANCISCO	10451298963	H552003	RESTAURANTE CON VENTA DE LICORES SERVIDOS PARA ACOMPAÑAR COMIDAS - EXHIBICION DE VIDEOS	001046	9	2017
76	MONSERRATE QUISPE WILMA CATALINA	10085775095	H552003	RESTAURANTE CON VENTA DE BEBIDAS SERVIDAS PARA ACOMPAÑAR LAS COMIDAS - EXHIBICION DE VIDEOS	000932	6	2017
77	TURUMANYA CHOCCA WALTER	10475225151	H552003	RESTAURANTE - CEVICHERIA CON VENTA DE BEBIDAS ALCOHOLICAS SERVIDAS PARA ACOMPAÑAR LAS COMIDAS - TELEFONO PUBLICO	000914	12	2017

N°	RAZON SOCIAL	RUC	CIIU	GIRO	LICENCIA	TIEMPO (DÍAS)	AÑO
78	GROUP SERVICE CAVEL S.A.C.	20600358228	H552008 , H552014	VENTA DE SANGUCHES - POSTRES - BEBIDAS	000897	14	2017
79	HUARANGA TOLENTINO BARTOLOME	10254629435	H552003	RESTAURANTE - CEVICHERIA CON VENTA DE LICORES SERVIDOS PARA ACOMPAÑAR LAS COMIDAS - EXHIBICION DE VIDEOS - TELEFONO PUBLICO.	000952	13	2017
80	CANTEÑO CHIROQUE YERALDIN	10753523001	H552003	RESTAURANTE CON VENTA DE LICORES SERVIDOS PARA ACOMPAÑAR COMIDAS - EXHIBICION DE VIDEOS	000899	10	2017
81	SOHARA S.A.C.	20600375688	H552003	RESTAURANTE - POLLERIA - PARRILLAS CON VENTA DE LICORES SERVIDOS PARA ACOMPAÑAR LAS COMIDAS	001000	6	2017
82	URQUIAGA CACEDA ALFREDO GASTON	10181269575	H552003	RESTAURANTE - CEVICHERIA CON VENTA DE BEBIDAS ALCOHOLICAS SERVIDAS PARA ACOMPAÑAR LAS COMIDAS - EXHIBICION DE VIDEOS	001103	10	2017
83	YSEER HUAROTO ALEX VICENTE	10257513888	H552014 , H552004	FUENTE DE SODA - VENTA DE COMIDA AL PASO	000864	11	2017
84	ROMERO SANCHEZ FRANKLIN IVAN	10487465246	H552003	RESTAURANTE CON VENTA DE LICORES SERVIDOS PARA ACOMPAÑAR LAS COMIDAS - EXHIBICION DE VIDEOS - TELEFONO PUBLICO	001269	7	2017
85	VASQUEZ SANCHEZ DE CHICOMA MILAGROS SUGELLY	10168019403	H552003 , H552014	RESTAURANTE - FUENTE DE SODA - VENTA DE LICORES SERVIDOS PARA ACOMPAÑAR	000882	9	2017

N°	RAZON SOCIAL	RUC	CIIU	GIRO	LICENCIA	TIEMPO (DÍAS)	AÑO
				LAS COMIDAS - EXHIBICION DE VIDEOS - HELADOS- TELEFONO PUBLICO			
86	CHACHAPOYAS LEIVA EDUARDO RAUL	10060855418	H552003	RESTAURANTE CON VENTA DE BEBIDAS ALCOHOLICAS SERVIDAS PARA ACOMPAÑAR LAS COMIDAS	000871	14	2017
87	FARFAN CHUNGA BEATRIZ	10257859458	H552003	RESTAURANTE - EXHIBICION DE VIDEOS	000832	10	2017
88	EMBARCADERO PUERTO CHALLWA S.A.C.	20601622891	H552003	RESTAURANTE - COCHERA	000950	9	2017
89	RODRIGUEZ TELLO SANTOS RAMIRO	10258070157	H552003	RESTAURANTE CON VENTA DE BEBIDAS (GASEOSAS - LICORES) SERVIDAS PARA ACOMPAÑAR LAS COMIDAS - EXHIBICION DE VIDEOS	000800	10	2017
90	CERDA TAFUR PIO FERNANDO	10434632698	H552003	RESTAURANTE - VENTA DE BEBIDAS GASEOSAS Y LICORES SERVIDOS PARA ACOMPAñAR LAS COMIDAS.	000836	7	2017
91	VENEZUELA XPRESS S.A.C.	20602165443	H552004	VENTA DE COMIDA AL PASO	000793	15	2017
92	CUTIRE TAPIA MICHAEL GAMES	10448278901	H552003	RESTAURANTE CON VENTA DE LICORES SERVIDOS PARA ACOMPAÑAR LAS COMIDAS	000823	7	2017
93	PAPA MIX S.A.C.	20602151701	H552003	RESTAURANTE CON VENTA DE LICORES SERVIDOS PARA ACOMPAÑAR COMIDAS	000778	14	2017

N°	RAZON SOCIAL	RUC	CIIU	GIRO	LICENCIA	TIEMPO (DÍAS)	AÑO
94	CORPORACION MILPU E.I.R.L.	20601118433	H552003	RESTAURANTE CON VENTA DE LICORES SERVIDOS PARA ACOMPAÑAR LAS COMIDAS - SHOW MUSICAL EN VIVO Y EXHIBICION DE VIDEOS	000968	6	2017
95	BUSTAMANTE UBILLUS DE BOTTO DIANA ORIALI	10416262735	H552003	RESTAURANTE CON VENTA DE LICORES SERVIDOS PARA ACOMPAÑAR LA COMIDA	000753	13	2017
96	VALDEZ MERINO SILVANA	10099606156	H552003 , H552007	RESTAURANTE - POLLERIA CON VENTA DE BEBIDAS ALCOHOLICAS SERVIDAS PARA ACOMPAÑAR LAS COMIDAS	000730	8	2017
97	PARI GOMEZ VICENTINA	10258200573	H552003	RESTAURANTE	000720	12	2017
98	CHICKEN POINT S.R.L.	20606082921	H552003	RESTAURANTE - POLLERIA	000850	11	2017
99	GUEVARA CARRANZA EDELMIRA	10410377344	H552003 , H552014	RESTAURANTE - FUENTE DE SODA	000717	15	2017
100	CUCHO ROBLES LIZETH IVONNE	10419272545	H552003	RESTAURANTE CON VENTA DE BEBIDAS ALCOHOLICAS PARA ACOMPAÑAR LAS COMIDAS - EXHIBICION DE VIDEOS	001266	14	2017
101	GUTIERREZ MACASSI LISSET MILAGROS	10433032506	H552003 , H552014	RESTAURANTE - FUENTE DE SODA - VENTA DE LICORES SERVIDOS PARA ACOMPAÑAR LAS COMIDAS	000731	6	2017
102	LOMAS GONGORA CECILIA	10444588131	H552003	RESTAURANTE CON VENTA DE BEBIDAS ALCOHOLICAS PARA	000690	15	2017

N°	RAZON SOCIAL	RUC	CIIU	GIRO	LICENCIA	TIEMPO (DÍAS)	AÑO
				ACOMPAÑAR LAS COMIDAS - EXHIBICION DE VIDEOS			
103	CASAS COBEÑAS CARMEN IRENE	10084822332	H552003	RESTAURANTE CON VENTA DE LICORES SERVIDOS PARA ACOMPAÑAR LAS COMIDAS - EXHIBICION DE VIDEOS	000656	8	2017
104	MORENO FERNANDEZ MARLENY SOLEDAD	10418806406	H552003	RESTAURANTE - EXHIBICION DE VIDEOS	000646	6	2017
105	ROJAS ANGOMA FRANKLIN	10425590192	H552003	RESTAURANTE - CEVICHERIA CON VENTA DE BEBIDAS ALCOHOLICAS PARA ACOMPAÑAR LAS COMIDAS - ROCKOLA	000615	13	2017
106	ROMAN CAUCHA DAYLE	10480925306	H552003	RESTAURANTE	000642	7	2017
107	MONTENEGRO RAMIREZ ROSEL MARINO	10409905124	H552003	RESTAURANTE CON VENTA DE LICORES SERVIDOS PARA ACOMPAÑAR LAS COMIDAS - EXHIBICIÓN DE VIDEOS	001436	10	2017
108	ALONSO ALVAREZ NORMA	10062060862	H552003	RESTAURANTE CON VENTA DE BEBIDAS ALCOHOLICAS SERVIDAS PARA ACOMPAÑAR LAS COMIDAS - EXHIBICION DE VIDEOS	000597	7	2017
109	MOSCOSO ESPEJO PAOLA GIOVANNA	10258581364	H552003	RESTAURANTE - FUENTE DE SODA	000648	9	2017
110	MALDONADO ROMERO CIPRIANA VALERIA	10256485791	H552014 , H552003	FUENTE DE SODA - RESTAURANTE - VENTA DE LICORES SERVIDOS PARA	000725	14	2017

N°	RAZON SOCIAL	RUC	CIIU	GIRO	LICENCIA	TIEMPO (DÍAS)	AÑO
				ACOMPAÑAR LAS COMIDAS - EXHIBICION DE VIDEOS			
111	INVERSIONES REIXA S.A.C.	20386489263	H552003	RESTAURANTE - CAFETERIA	000636	9	2017
112	OBLITAS CRUZATE NATALI	10431015124	H552003 , H552007	POLLOS A LA BRASA Y PARRILLAS CON VENTA DE BEBIDAS ALCOHOLICAS PARA ACOMPAÑAR LAS COMIDAS	001191	9	2017
113	MEZA CHASARRO FRESIA GRACIELA	10724001241	H552003	RESTAURANTE - CEVICHERIA CON VENTA DE BEBIDAS ALCOHOLICAS SERVIDAS PARA ACOMPAÑAR LAS COMIDAS - REPRODUCCION DE VIDEOS	000536	6	2017
114	VEGA ARQUINIGO JUAN GUALBERTO	10157085226	H552003	RESTAURANTE - POLLERIA - VENTA DE BEBIDAS ALCOHOLICAS PARA ACOMPAÑAR LAS COMIDAS EXHIBICION DE VIDEOS	000563	11	2017
115	ORTIZ DIAZ ILDA	10405134174	H552003	RESTAURANTE - POLLERIA - CHIFA - EXHIBICION DE VIDEOS	000547	12	2017
116	CINCO MILLAS S.A.C.	20509076945	H552003	RESTAURANTE CON VENTA DE LICORES SERVIDOS PARA ACOMPAÑAR LAS COMIDAS - EXHIBICION DE VIDEOS	000616	15	2017
117	CRUZ MARQUEZ BERNARDINO ROOSEVELT	10255631531	O921901 , H552003	POLLERIA - RESTAURANTE - CEVICHERIA - VENTA DE LICORES SERVIDOS PARA ACOMPAÑAR LAS COMIDAS - SHOW EN VIVO	000929	12	2017

N°	RAZON SOCIAL	RUC	CIIU	GIRO	LICENCIA	TIEMPO (DÍAS)	AÑO
118	ATO ROQUE RUT	10026207075	H552003	RESTAURANTE - EXHIBICION DE VIDEOS - VENTA DE LICORES SERVIDOS PARA ACOMPAÑAR LAS COMIDAS - HELADOS	000576	13	2017
119	CHAVEZ AZAÑA HILARIA GUMERCINDA	10462792480	H552003	RESTAURANTE - CEVICHERIA CON VENTA DE BEBIDAS ALCOHOLICAS SERVIDAS PARA ACOMPAÑAR LAS COMIDAS - EXHIBICION DE VIDEOS	000875	13	2017
120	ROJAS ALEGRE AARON ELIOTT YORK	10727244200	H552003	RESTAURANTE CON VENTA DE BEBIDAS ALCOHOLICAS SERVIDAS PARA ACOMPAÑAR LAS COMIDAS - EXHIBICION DE VIDEOS	000531	8	2017

Anexo 2

N°	RAZON SOCIAL	RUC	CIIU	GIRO	LICENCIA	TIEMPO (DÍAS)	AÑO
1	MIULLER GOMEZ RENATA PAOLA	10258071510	H552003	RESTAURANTE CON VENTA DE BEBIDAS ALCOHOLICAS SERVIDAS PARA ACOMPAÑAR LAS COMIDAS - EXHIBICION DE VIDEOS	000741	4	2017
2	VALDEZ CHAVELON EDYT ENDY	10405850406	H552003	RESTAURANTE CON VENTA DE BEBIDAS ALCOHOLICAS PARA ACOMPAÑAR LAS COMIDAS - HELADOS - TELEFONO PUBLICO - ROKOLA - EXHIBICION DE VIDEOS	000552	4	2017
3	BERNAL SILVA MARIA AMANDA	10087046848	H552003	RESTAURANTE CON VENTA DE BEBIDAS ALCOHOLICAS PARA ACOMPAÑAR LAS COMIDAS - EXHIBICION DE VIDEOS	000635	4	2017
4	WU JIACHANG	15551442818	H552003	RESTAURANTE- CHIFA CON VENTA DE BEBIDAS ALCOHOLICAS PARA ACOMPAÑAR LAS COMIDAS - EXHIBICION DE VIDEOS	000603	4	2017
5	TAIPE LAURA YONER	10464307996	H552003	RESTAURANTE - CEVICHERIA CON VENTA DE LICORES SERVIDOS PARA ACOMPAÑAR LAS COMIDAS Y EXHIBICION DE VIDEOS	000561	5	2017
6	PATIÑO OSPINA DE ESPINOZA DIANA ELIZABETH	15600734331	H552003	RESTAURANTE - VENTA DE BEBIDAS ALCOHOLICAS SERVIDAS PARA ACOMPAÑAR LAS COMIDAS - EXHIBICION DE VIDEOS	000542	3	2017

N°	RAZON SOCIAL	RUC	CIIU	GIRO	LICENCIA	TIEMPO (DÍAS)	AÑO
7	HUAUYA PILLACA AYDEE ELIZABETH	10480070980	H552003	RESTAURANTE - CON VENTA DE BEBIDAS ALCOHOLICAS PARA ACOMPAÑAR LAS COMIDAS - EXHIBICION DE VIDEOS	000500	5	2017
8	ENCISO LUYO DE RIVAS NANCY NORMA	10094637584	H552003	RESTAURANTE CON VENTA DE LICORES SERVIDOS PARA ACOMPAÑAR LAS COMIDAS - EXHIBICION DE VIDEOS	000460	4	2017
9	PEÑA DEDIOS CARLA SUHAIL	10416835212	H552003	RESTAURANTE CON VENTA DE LICORES SERVIDOS PARA ACOMPAÑAR LAS COMIDAS - EXHIBICION DE VIDEOS	000530	4	2017
10	SANCHEZ SAAVEDRA WENDY	10801053837	H552003	RESTAURANTE CON VENTA DE LICORES SERVIDOS PARA ACOMPAÑAR LAS COMIDAS - HELADOS - TELEFONO PUBLICO	000523	5	2017
11	SOLORZANO HERRERA MIRIAM VANESA	10420902951	H552003	RESTAURANTE CON VENTA DE BEBIDAS ALCOHOLICAS SERVIDAS PARA ACOMPAÑAR LAS COMIDAS - EXHIBICION DE VIDEOS	001518	3	2017
12	FLORES PALOMINO KATHERINE IVONNE	10703438267	H552003	RESTAURANTE - CEVICHERIA CON VENTA DE BEBIDAS ALCOHOLICAS SERVIDAS PARA ACOMPAÑAR LAS COMIDAS	000606	3	2017
13	OSORIO LANDA MAXIMO	10254748256	H552003	RESTAURANTE - CEVICHERIA - PICANTERIA CON VENTA DE LICORES SERVIDOS COMO COMPLEMENTO DE LAS COMIDAS - TELEFONO PUBLICO	000456	3	2017

N°	RAZON SOCIAL	RUC	CIIU	GIRO	LICENCIA	TIEMPO (DÍAS)	AÑO
14	GUILLEN ROSAS JAIME FABRIZZIO	10066589337	H552003	RESTAURANTE	000483	3	2017
15	CHIFA JULINHO S.A.C.	20602010105	H552005	CHIFA	000573	4	2017
16	ARONE ADRIAN ROSA MARIA	10454094978	H552003	RESTAURANTE CON VENTA DE BEBIDAS (GASEOSAS - LICORES) Y EXHIBICION DE VIDEOS	000504	4	2017
17	QUISPE TRILLO ELIZABETH PILAR	10442198794	H552003	RESTAURANTE - CEVICHERIA CON VENTA DE LICORES SERVIDOS PARA ACOMPAÑAR LAS COMIDAS - HELADOS - EXHIBICION DE VIDEOS	000431	3	2017
18	LAU CAHUAZA IVONNE	10255739978	H552003	RESTAURANTE - CEVICHERIA CON VENTA DE BEBIDAS ALCOHOLICAS SERVIDAS PARA ACOMPAÑAR LAS COMIDAS - EXHIBICION DE VIDEOS	000444	5	2017
19	MIJA RESTAURANTE GRILL S.A.C.	20601025095	H552003	RESTAURANTE - POLLERIA - BAR - SHOW EN VIVO - EXHIBICION DE VIDEOS	000437	4	2017
20	ESTACIO MARCELO MARIA EUFEMIA	10257522534	H552003	RESTAURANTE CON VENTA DE LICORES SERVIDOS PARA ACOMPAÑAR LAS COMIDAS - TELEFONO PUBLICO	000804	4	2017
21	ESPINOZA SOTO WALTER	10061542154	H552003	RESTAURANTE	000422	4	2017
22	DEL AGUILA MEZA SARA	10000436033	H552003	RESTAURANTE CON VENTA DE BEBIDAS ALCOHOLICAS PARA	000447	3	2017

N°	RAZON SOCIAL	RUC	CIIU	GIRO	LICENCIA	TIEMPO (DÍAS)	AÑO
				ACOMPAÑAR LAS COMIDAS - EXHIBICION DE VIDEOS			
23	ACUÑA CORTEZ ANA LUISA	10254995784	H552003	RESTAURANTE - EXHIBICION DE VIDEOS	000413	4	2017
24	MAMANI CONDORI JUANITA PASTORA	10072367648	H552003	RESTAURANTE CON VENTA DE LICORES SERVIDOS PARA ACOMPAÑAR LAS COMIDAS - EXHIBICION DE VIDEOS	000797	5	2017
25	LOPEZ SANTOS DEISE FLOR	10258095508	H552003	RESTAURANTE - FUENTE DE SODA - VENTA DE BEBIDAS ALCOHOLICAS PARA ACOMPAÑAR LAS COMIDAS - VENTA DE HELADOS	000391	3	2017
26	PAZ SACO CARLOS ALEJANDRO	10732534917	H552003 , H552014	RESTAURANTE - CON VENTA DE BEBIDAS ALCOHOLICAS PARA ACOMPAÑAR LAS COMIDAS - EXHIBICION DE VIDEOS - FUENTE DE SODA	000418	3	2017
27	YAMASHIRO NARITA OSCAR ALBERTO	10255397902	H552003 , H552014	RESTAURANTE - CAFETERIA - SALON DE TE	000349	3	2017
28	ZEÑA PIEDRA MARIA ELAIZABETH	10471735669	H552003	RESTAURANTE - CHIFA CON VENTA DE BEBIDAS ALCOHOLICAS SERVIDAS PARA ACOMPAÑAR LAS COMIDAS - EXHIBICIÒN DE VIDEOS	000350	4	2017
29	LUNA CAMPOS JHON PERCY	10424839219	H552003	RESTAURANTE - CEVICHERIA CON VENTA DE BEBIDAS ALCOHOLICAS PARA ACOMPAÑAR LAS COMIDAS - EXHIBICION DE VIDEOS	000355	3	2017

N°	RAZON SOCIAL	RUC	CIIU	GIRO	LICENCIA	TIEMPO (DÍAS)	AÑO
30	ALEMAN CABALLERO ALEZANDRA	10714223891	H552003	RESTAURANTE	000319	4	2017
31	SU KUOXIN	15600364267	H552003	RESTAURANTE - CHIFA	000317	4	2017
32	BARRIOS QUISPE LUIS	10412122670	H552003	RESTAURANTE - CEVICHERIA - POLLERIA - EXHIBICION DE VIDEOS - LICORES SERVIDOS PARA ACOMPAÑAR LAS COMIDAS	000336	5	2017
33	TAMANI AHUANARI ORLANDO	10257183136	H552003	RESTAURANTE - CEVICHERIA	000290	4	2017
34	INVERSIONES Y NEGOCIOS GASTRONOMICOS S.R.L.	20601888115	H552007	RESTAURANTE - POLLERIA - PARRILLAS - EXHIBICION DE VIDEOS	000282	5	2017
35	STYLOS SPA S.A.C.	20519226031	H552003	RESTAURANTE	000345	3	2017
36	GONZALES BLAS CRIZ	10420136370	H552003	RESTAURANTE CON VENTA DE LICORES SERVIDOS PARA ACOMPAÑAR LAS COMIDAS	000381	5	2017
37	ARIZOLA CAMARENA VICTOR MANUEL	10064715807	H552003	RESTAURANTE	000855	5	2017
38	ARIAS QUITO ANGELO ABEL	10714435057	H552003	RESTAURANTE - POLLERIA - CEVICHERIA - VENTA DE BEBIDAS ALCOHOLICAS PARA ACOMPAÑAR LAS COMIDAS - EXHIBICION DE VIDEOS	000372	5	2017

N°	RAZON SOCIAL	RUC	CIIU	GIRO	LICENCIA	TIEMPO (DÍAS)	AÑO
39	LOAYZA FLORES SANTIAGO	10255500584	H552003	RESTAURANTE CEVICHERIA CON VENTA DE BEBIDAS ALCOHÓLICAS PARA ACOMPAÑAR LAS COMIDAS - TELÉFONO PUBLICO - HELADOS - EXHIBICIÓN DE VÍDEOS	000208	5	2017
40	COSAR ESTEBAN RAUL	10403859619	H552003	RESTAURANTE - JUGUERIA	000285	5	2017
41	EGOAVIL GONZALES MARLENI	10098911354	H552003	RESTAURANTE CON VENTA DE LICORES SERVIDOS PARA ACOMPA¥AR LAS COMIDAS EXHIBICIÓN DE VIDEOS	000202	5	2017
42	SAN MIGUEL LOPEZ ROSA MERCEDES	10076266579	H552003	RESTAURANTE CON VENTA DE BEBIDAS PARA ACOMPAÑAR LAS COMIDAS - EXHIBICIÓN DE VÍDEOS	000215	3	2017
43	VERA RODRIGUEZ JANETH SUSANA	10460699733	H552003	RESTAURANTE CON VENTA DE BEBIDAS SERVIDAS PARA ACOMPÑAR LAS COMIDAS Y EXHIBICIÒN DE VIDEOS	000209	3	2017
44	VERA CUBILLAS KATHERINE CINTIA	10258427705	H552003	RESTAURANTE CON VENTA DE BEBIDAS ALCOHOLICAS PARA ACOMPAÑAR LAS COMIDAS - EXHIBICION DE VIDEOS	000323	3	2017
45	NIEBLAS ARROYO YESSENIA	10207083908	H552003	RESTAURANTE CON VENTA DE BEBIDAS SERVIDAS PARA ACOMPAÑAR LAS COMIDAS - TELEFONO PÙBLICO	000189	4	2017
46	ROJAS CRUZ ANGELICA YESSENIA	10449658413	H552003	RESTAURANTE - POLLERIA CON VENTA DE BEBIDAS SERVIDAS PARA ACOMPAÑAR LAS COMIDAS Y EXHIBICIÒN DE VIDEOS	000176	4	2017

N°	RAZON SOCIAL	RUC	CIIU	GIRO	LICENCIA	TIEMPO (DÍAS)	AÑO
47	SEBASTIAN CELIS CESAR AUGUSTO	10413399063	H552003	RESTAURANTE POLLERIA - VENTA DE BEBIDAS ALCOHÓLICAS PARA ACOMPAÑAR LAS COMIDAS EXHIBICIÓN DE VÍDEOS	000222	4	2017
48	RIVAS TORRES FRANK NEXON	10461072181	H552003	RESTAURANTE CON VENTA DE BEBIDAS SERVIDAS PARA ACOMPAÑAR LAS COMIDAS - TELEFONO PÙBLICO - HELADOS Y EXHIBICIÒN DE VIDEOS	000187	3	2017
49	ASPAUZO ZAPATA EDUARDO MOISES	10255636699	H552003	RESTAURANT - CEVICHERIA CON VENTA DE BEBIDAS SERVIDAS PARA ACOMPAÑAR LAS COMIDAS Y EXBICIÒN DE VIDEOS	000190	5	2017
50	MATIENZO LEON LUIS ARTEMIO	10416627156	H552003	RESTAURANTE CON VENTA DE BEBIDAS ALCOHÓLICAS PARA ACOMPAÑAR LAS COMIDAS - EXHIBICIÓN DE VÍDEOS	000218	4	2017
51	HURTADO VILLALTA YOLANDA	10254590342	H552003	RESTAURANTE - CEVICHERIA CON VENTA DE LICORES SERVIDOS PARA ACOMPAÑAR LAS COMIDAS	000165	4	2017
52	FALERO VELEZ JOSE LUIS	10257162678	H552003	RESTAURANTE CON VENTA DE BEBIDAS ALCOHOLICAS PARA ACOMPAÑAR LAS COMIDAS Y EXHIBICIÒN DE VIDEOS	000159	3	2017
53	GUILLEN ESCALANTE JOHN DEIVIS	10104581116	H552003	RESTAURANTE - POLLERIA - PIZZERIA - VENTA DE HAMBURGUESAS - VENTA DE BEBIDAS ALCOHOLICAS PARA ACOMPAÑAR LAS COMIDAS - EXHIBICION DE VÍDEOS	000296	4	2017

N°	RAZON SOCIAL	RUC	CIIU	GIRO	LICENCIA	TIEMPO (DÍAS)	AÑO
54	MAYHUIRE CCOYCCA FREIDA	10253315771	H552003	RESTAURANTE - CEBICHERIA CON VENTA DE LICORES SERVIDOS PARA ACOMPA¥AR LAS COMIDAS	000152	4	2017
55	ROJAS LALANGUI ARACELY ESPERANZA	10739420011	H552003	RESTAURANTE CON VENTA DE BEBIDAS SERVIDAS PARA ACOMPAÑAR LAS COMIDAS - EXHIBICION DE VIDEOS	000748	5	2017
56	EFI & CAR E.I.R.L.	20600391071	H552007	RESTAURANTE - POLLOS A LA BRASA CON VENTA DE LICORES SERVIDOS PARA ACOMPAÑAR LAS COMIDAS - HELADOS	000459	5	2017
57	MORENO OSORIO INES NANCY	10444599036	H552003	RESTAURANTE CON VENTA DE BEBIDAS SERVIDAS PARA ACOMPAÑAR LAS COMIDAS Y EXHIBICION DE VIDEOS	000148	4	2017
58	ARACCATA MUÑOZ EUSTAQUIO	10069292378	H552003	RESTAURANTE CON VENTA DE BEBIDAS ALCOHOLICAS SERVIDAS PARA ACOMPAÑAR LAS COMIDAS - EXHIBICION DE VIDEOS	000377	3	2017
59	AUSA ADUANAS SA	20102027010	H552003	COMEDOR Y LACTARIO	000195	5	2017
60	ALARCON URDAY CATHERINE	10442355695	H552003	RESTAURANTE	000786	4	2017
61	PALOMINO SANTI DORIS	10257802103	H552003	RESTAURANTE CON VENTA DE BEBIDAS SERVIDAS PARA ACOMPAÑAR LAS COMIDAS Y EXHIBICIÒN DE VIDEOS	000099	4	2017

N°	RAZON SOCIAL	RUC	CIIU	GIRO	LICENCIA	TIEMPO (DÍAS)	AÑO
62	MALDONADO LEIVA AUBERTA OTILIANA	10078268421	H552003	RESTAURANTE EXHIBICIÓN DE VÍDEOS	000077	5	2017
63	YANG XIENAN	15601710266	H552003	RESTAURANTE CHIFA - VENTA DE BEBIDAS ALCOHÓLICAS PARA ACOMPAÑAR LAS COMIDAS	000127	3	2017
64	CULTURAS PERUANAS EIRL.	20601792100	H552003	RESTAURANTE - CEVICHERIA CON VENTA DE LICORES SERVIDOS PARA ACOMPAÑAR LAS COMIDAS Y EXHIBICIÒN DE VIDEOS CON EXPOSION DE ARTESANIA	000066	5	2017
65	SPRAY ZEVALLOS ANA DEL CARMEN	10152989739	H552003	RESTAURANTE CON VENTA DE BEBIDAS ENVADAS PARA ACOMPAÑAR LAS COMIDAS CON EXHIBICIÒN DE VIDEOS	000120	3	2017
66	RAYGADA ZOLEZZI HUGO JOSUE	10454468606	H552003	RESTAURANTE CON VENTA DE BEBIDAS ALCOHOLICAS SERVIDAS PARA ACOMPAÑAR LAS COMIDAS Y EXHIBICIÒN DE VIDEOS	000079	5	2017
67	CHIKEN BRAYS EIRL.	20521946289	H552007	POLLERIA - RESTAURANTE	000060	5	2017
68	TALMA SERVICIOS AEROPORTUARIOS S.A.	20204621242	H552003	COMEDOR DE LA EMPRESA SIN ELABORACIÓN DE ALIMENTOS	000042	5	2017
69	GOMEZ CHAUPIS YULI	10484078667	H552003	RESTAURANTE CON VENTA DE LICORES SERVIDOS PARA ACOMPAÑAR LAS COMIDAS Y EXHIBICIÒN DE VIDEOS - ROCKOLA - HELADOS	000113	5	2017

N°	RAZON SOCIAL	RUC	CIIU	GIRO	LICENCIA	TIEMPO (DÍAS)	AÑO
70	CHINCHON SANCHEZ YOSELIN YSAURA	10474706104	H552003	RESTAURANTE CON VENTA DE BEBIDAS SERVIDAS PARA ACOMPAÑAR LAS COMIDAS Y EXHIBICIÒN DE VIDEOS	000073	3	2017
71	PURISACA RUIZ MARGARITA	10254729448	H552003	RESTAURANTE VEGETARIANO TELÉFONO PUBLICO Y EXHIBICIÓN DE VÍDEOS	000058	4	2017
72	ALVAREZ ALVARADO MOISES EDUARDO	10257106441	H552003	RESTAURANTE CON VENTA DE BEBIDAS PARA ACOMPAÑAR LAS COMIDAS- EXHIBICIÓN DE VÍDEOS	000038	5	2017
73	VIOLETA ALVARADO CARINA MADELEY	10775049770	H552007	POLLERIA - RESTAURANTE CON VENTA DE LICORES SERVIDOS PARA ACOMPAÑAR LAS COMIDAS - HELADOS	000104	5	2017
74	GONZALES RIVERA IRMA ISABEL	10014470267	H552003	RESTAURANTE CON VENTA DE BEBIDAS SERVIDAS PARA ACOMPAÑAR LAS COMIDAS	000068	5	2017
75	FIESTAS ALBURQUEQUE NORA	10255393061	H552004	VENTA DE COMIDA AL PASO	001114	5	2017
76	ALEJOS VILLANUEVA SOFIA LIZBETH	10730736211	H552003	RESTAURANTE - CEVICHERIA - PIZZERIA CON BEBIDAS ALCOHOLICAS PARA ACOMPAÑAR LAS COMIDAS	000035	5	2017
77	MALDONADO OJANAMA SARA ISABEL	10453423099	H552008	SANDWICHERIA - FUENTE DE SODA	000052	5	2017
78	ZHONG HUALING	15601733550	H552005	RESTAURANTE CON VENTA DE LICORES SERVIDOS PARA ACOMPAÑAR LAS COMIDAS	000045	4	2017

N°	RAZON SOCIAL	RUC	CIIU	GIRO	LICENCIA	TIEMPO (DÍAS)	AÑO
79	TUMBA TAIPE DINA HILDA	10255686076	H552003	RESTAURANTE CON VENTA DE LICORES SERVIDOS PARA ACOMPAÑAR LAS COMIDAS Y EXHIBICIÒN DE VIDEOS	000027	5	2017
80	CAMPOS VERGARAY ALEX GREGORIO	10258608645	H552003 , H552015	RESTAURANTE -BAR - EXHIBICIÓN DE VÍDEOS ROCKOLA	000236	4	2017
81	INVERSIONES DRAMAR SAC.	20601279763	H552003	RESTAURANTE CON VENTA DE LICORES PARA ACOMPAÑAR LAS COMIDAS, EXHIBICIÒN DE VIDEOS	000046	4	2017
82	ESPINOZA CIPRIANO JUAN GUZMAN	10322918955	H552003	RESTAURANTE - POLLERIA - VENTA DE LICORES SERVIDOS PARA ACOMPA¥AR LAS COMIDAS	000048	3	2017
83	QUISPE MARCATINCO ARTURO RODOLFO	10103671545	H552003	RESTAURANTE ORGANICO SANO NATURAL Y VENTA DE PRODUCTOS NATURALES ORGANICOS CON EXHIBICION DE VIDEOS	000450	4	2017
84	OPERACIONES TURISTICAS PERUANAS S.A.C.	20552522207	H551008	HOTEL	001629	5	2017
85	VERA AVILES VICTOR ZACARIAS	10063752903	H551007	HOSTAL	001210	4	2017
86	SERVICIOS TURISTICOS LA TORRE E.I.R.L.	20536402650	H551007	HOSTAL	000884	3	2017
87	MARVAL POOL SERVICE E.I.R.L.	20101402186	H551007	HOSTAL	000801	5	2017

N°	RAZON SOCIAL	RUC	CIIU	GIRO	LICENCIA	TIEMPO (DÍAS)	AÑO
88	INVERSIONES Y REPRESENTACIONES LEAL SAC	20551273793	H551007	HOSPEDAJE Y RESTAURANT	000729	5	2017
89	REYNOSO MARTINEZ FIDEL ESTEBAN	10254058152	H551007 , H552014	HOSTAL CON FUENTE DE SODA	000608	4	2017
90	HOSTAL CHAVIN S.R.L.	20122582672	H551007	HOSTAL	000526	4	2017
91	TRIGOSO RODRIGUEZ DORISBETH	10449377899	H551007	HOSTAL	000379	5	2017
92	INVERSIONES MAR DE PLATA E.I.R.L.	20522342638	H551007	HOSTAL	000297	5	2017
93	OCEANUS SM S.A.C.	20602323855	I630401	AGENCIA DE TURISMO	001250	4	2017
94	ARON CITY TRAVEL S.A.C.	20546532802	I630401	OFICINA ADMINISTRATIVA DE AGENCIA DE VIAJES	001237	3	2017
95	BELMONDO TOURS & TRAVEL S.A.C.	20602057101	I630401	AGENCIA DE VIAJES	000688	4	2017
96	BELMONDO TOURS & TRAVEL S.A.C.	20602057101	I630401	AGENCIA DE VIAJES Y TURISMO	000689	5	2017
97	BELMONDO TOURS & TRAVEL S.A.C.	20602057101	I630401	AGENCIA DE VIAJES NACIONALES E INTERNACIONALES	000645	4	2017

N°	RAZON SOCIAL	RUC	CIIU	GIRO	LICENCIA	TIEMPO (DÍAS)	AÑO
98	ARON CITY TRAVEL S.A.C.	20546532802	I630401	AGENCIA DE VIAJES CON CARGA	000649	5	2017
99	SPEED GLOBAL LOGISTICS S.A.C.	20517007677	I630401	AGENCIA DE CARGA INTERNACIONAL	000533	5	2017
100	CHATI VELASQUEZ GLORIA CRISTINA	10257570873	I630401	AGENCIA DE VIAJES - AGENCIA DE TURISMO	000400	4	2017
101	COSTA PRINCIPE TRAVEL AND TOUR EIRL.	20601771668	I630401	AGENCIA DE VIAJES	000141	5	2017

Anexo 3

N°	PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO	NOMBRE	COSTO TUPA
1	L.F. N° 1	LICENCIA DE FUNCIONAMIENTO: MERCADOS DE ABASTOS, GALERÍAS COMERCIALES Y CENTROS COMERCIALES (LICENCIA CORPORATIVA)	113
2	L.F. N° 2	LICENCIA DE FUNCIONAMIENTO: MERCADOS DE ABASTOS, GALERÍAS COMERCIALES Y CENTROS COMERCIALES (LICENCIA CORPORATIVA), EN FORMA CONJUNTA CON LA AUTORIZACIÓN DE ANUNCIO PUBLICITARIO SIMPLE (ADOSADO A FACHADA) Y/O TOLDO	118,5
3	L.F. N° 3	LICENCIA DE FUNCIONAMIENTO: MERCADOS DE ABASTOS, GALERÍAS COMERCIALES Y CENTROS COMERCIALES (LICENCIA CORPORATIVA), EN FORMA CONJUNTA CON LA AUTORIZACIÓN DE ANUNCIO PUBLICITARIO (LUMINOSO O ILUMINADO) Y/O TOLDO	122,1
4	L.F. N° 4	LICENCIA DE FUNCIONAMIENTO - CESIONARIOS CON UN ÁREA DE HASTA 100 M2 CON ITSE BÁSICA EX POST	184,4
5	L.F. N° 5	LICENCIA DE FUNCIONAMIENTO - CESIONARIOS CON UN ÁREA DE HASTA 100 M2 CON ITSE BÁSICA EX POST, EN FORMA CONJUNTA CON LA AUTORIZACIÓN DE ANUNCIO PUBLICITARIO SIMPLE (ADOSADO A FACHADA) Y/O TOLDO	190,9
6	L.F. N° 6	LICENCIA DE FUNCIONAMIENTO - CESIONARIOS CON UN ÁREA DE HASTA 100 M2 CON ITSE BÁSICA EX POST, EN FORMA CONJUNTA CON LA AUTORIZACIÓN DE ANUNCIO PUBLICITARIO (LUMINOSO O ILUMINADO) Y/O TOLDO	190,9
7	L.F. N° 7	LICENCIA DE FUNCIONAMIENTO - CESIONARIOS CON UN ÁREA DE MÁS DE 100 M2 HASTA 500 M2 CON ITSE BÁSICA EX ANTE	188,2

N°	PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO	NOMBRE	COSTO TUPA
8	L.F. N° 8	LICENCIA DE FUNCIONAMIENTO - CESIONARIOS CON UN ÁREA DE MÁS DE 100 M2 HASTA 500 M2 CON ITSE BÁSICA EX ANTE, EN FORMA CONJUNTA CON LA AUTORIZACIÓN DE ANUNCIO PUBLICITARIO SIMPLE (ADOSADO A FACHADA) Y/O TOLDO	188,2
9	L.F. N° 9	LICENCIA DE FUNCIONAMIENTO - CESIONARIOS CON UN ÁREA DE MÁS DE 100 M2 HASTA 500 M2 CON ITSE BÁSICA EX ANTE, EN FORMA CONJUNTA CON LA AUTORIZACIÓN DE ANUNCIO PUBLICITARIO (LUMINOSO O ILUMINADO) Y/O TOLDO	188,2
10	L.F. N° 10	LICENCIA DE FUNCIONAMIENTO - CESIONARIOS CON UN ÁREA DE MÁS DE 500 M2	89,8
11	L.F. N° 11	LICENCIA DE FUNCIONAMIENTO: ESTABLECIMIENTOS CON UN ÁREA DE HASTA 100 M2 - CON ITSE BÁSICA EX – POST	184,40
12	L.F. N° 12	LICENCIA DE FUNCIONAMIENTO: ESTABLECIMIENTOS CON UN ÁREA DE HASTA 100 M2 - CON ITSE BÁSICA EX - POST EN FORMA CONJUNTA CON LA AUTORIZACIÓN DE ANUNCIO PUBLICITARIO SIMPLE (ADOSADO A FACHADA) Y/O TOLDO	190,9
13	L.F. N° 13	LICENCIA DE FUNCIONAMIENTO: ESTABLECIMIENTOS CON UN ÁREA DE HASTA 100 M2 - CON ITSE BÁSICA EX - POST EN FORMA CONJUNTA CON LA AUTORIZACIÓN DE ANUNCIO PUBLICITARIO (LUMINOSO O ILUMINADO) Y/O TOLDO	191,4
14	L.F. N° 14	LICENCIA DE FUNCIONAMIENTO: ESTABLECIMIENTOS CON UN ÁREA DE MÁS DE 100 M2 HASTA 500 M2 CON ITSE BÁSICA EX – ANTE	188,2
15	L.F. N° 15	LICENCIA DE FUNCIONAMIENTO: ESTABLECIMIENTOS CON UN ÁREA DE MÁS DE 100M2 HASTA 500 M2 CON ITSE BÁSICA EX – ANTE EN FORMA CONJUNTA CON LA AUTORIZACIÓN DE ANUNCIO PUBLICITARIO SIMPLE (ADOSADO A FACHADA) Y/O TOLDO	188,2

N°	PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO	NOMBRE	COSTO TUPA
16	L.F. N° 16	LICENCIA DE FUNCIONAMIENTO: ESTABLECIMIENTOS CON UN ÁREA DE MÁS DE 100M2 HASTA 500 M2 CON ITSE BÁSICA EX – ANTE EN FORMA CONJUNTA CON LA AUTORIZACIÓN DE ANUNCIO PUBLICITARIO (LUMINOSO O ILUMINADO) Y/O TOLDO	198,1
17	L.F. N° 17	LICENCIA DE FUNCIONAMIENTO: ESTABLECIMIENTOS QUE REQUIEREN DE UN ITSE DE DETALLE O MULTIDISCIPLINARIO (MÁS DE 500M2)	89,8
18	L.F. N° 18	LICENCIA DE FUNCIONAMIENTO: ESTABLECIMIENTOS QUE REQUIEREN DE UN ITSE DE DETALLE O MULTIDISCIPLINARIO (MÁS DE 500M2) EN FORMA CONJUNTA CON LA AUTORIZACIÓN DE ANUNCIO PUBLICITARIO SIMPLE (ADOSADO A FACHADA) Y/O TOLDO	91,6
19	L.F. N° 19	LICENCIA DE FUNCIONAMIENTO: ESTABLECIMIENTOS QUE REQUIEREN DE UN ITSE DE DETALLE O MULTIDISCIPLINARIO (MÁS DE 500M2) EN FORMA CONJUNTA CON LA AUTORIZACIÓN DE ANUNCIO PUBLICITARIO (LUMINOSO O ILUMINADO) Y/O TOLDO	91,6
20	L.F. N° 20	LICENCIA DE FUNCIONAMIENTO: CESIONARIOS CON UN ÁREA DE MÁS DE 500 M2, EN FORMA CONJUNTA CON LA AUTORIZACIÓN DE ANUNCIO PUBLICITARIO SIMPLE (ADOSADO A FACHADA) Y/O TOLDO	89,8
21	L.F. N° 21	LICENCIA DE FUNCIONAMIENTO: CESIONARIOS CON UN ÁREA DE MÁS DE 500 M2, EN FORMA CONJUNTA CON LA AUTORIZACIÓN DE ANUNCIO PUBLICITARIO (LUMINOSO O ILUMINADO) Y/O TOLDO	89,8