

UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA

Facultad de Ingeniería Industrial y de Sistemas



**MEJORA DE LOS PRINCIPALES PROCESOS
ADMINISTRATIVOS DE LA GERENCIA DE DESARROLLO
URBANO DE LA MUNICIPALIDAD DE LIMA**

INFORME DE SUFICIENCIA

Para optar el Título Profesional de

INGENIERO INDUSTRIAL

KELLY MERCEDES RODRIGUEZ MENESES

LIMA-PERU

2006

DEDICATORIA:

A Dios, a mis padres y hermanos que me han apoyado y me han brindado su cariño y apoyo constante; y a todas aquellas personas que con esfuerzo logran superarse en la vida.

AGRADECIMIENTOS

Al Gerente de Desarrollo Urbano de la Municipalidad Metropolitana de Lima quien dio su consentimiento y las facilidades del caso para obtener la información requerida.

A mi Alma Máter que me ha dado y sigue dando las mayores satisfacciones en la vida, gracias por los conocimientos que me impartieron en sus aulas, pues inculcaron en mí el deseo de salir adelante a pesar de las adversidades.

INDICE

DESCRIPTORES TEMATICOS	1
RESUMEN EJECUTIVO	2
INTRODUCCIÓN.....	4
1. ANTECEDENTES	5
1.1 RESEÑA HISTORICA DE LIMA.....	5
1.1.1 MUNICIPALIDAD DE LIMA	6
1.1.2 MACRO PROCESOS	9
1.1.3 GERENCIAS QUE REQUIEREN MEJORAR SUS SERVICIOS	11
1.1.4 RESEÑA HISTORICA DE LA GERENCIA DE DESARROLLO URBANO	12
1.2 DIAGNOSTICO FUNCIONAL	13
1.2.1 ORGANIZACIÓN DE LA GERENCIA DE DESARROLLO URBANO.....	13
1.2.2 PRODUCTOS	17
1.2.3 CLIENTES	17
1.2.4 PROVEEDORES	17
1.2.5 PROCESOS	18
1.2.5.1 SITUACIÓN ACTUAL DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS.....	20
1.2.5.2 CLASIFICACIÓN ABC DE LOS PROCESOS	22
1.2.5.3 DESCRIPCION DE LOS PRINCIPALES PROCESOS	26
1.2.5.4 ANÁLISIS DE LAS CAUSAS DEL PROBLEMA	39
1.2.5.5 CADENA DE VALOR	41

1.3 DIAGNOSTICO ESTRATEGICO	45
1.3.1 VISIÓN	45
1.3.2 MISIÓN	45
1.3.3 VALORES	45
1.3.4 DIAMANTE DE PORTER	45
1.3.5 ANÁLISIS FODA DE LA GERENCIA DE DESARROLLO URBANO	48
1.3.6 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	51
2. <u>MARCO TEÓRICO</u>	53
2.1 PROCESOS	53
2.2 MEJORA CONTINUA DE PROCESOS	54
2.2.1 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA MEJORA CONTINUA DE PROCESOS	55
2.2.2 IMPORTANCIA DEL MEJORA MIENTO CONTINUO DE PROCESOS	55
2.2.3 HERRAMIENTAS DEL MEJORAMIENTO CONTINUO	56
2.2 MODELAMIENTO DE PROCESOS	59
2.3 DIAMANTE DE PORTER	60
2.3 CADENA DE VALOR	62
3. <u>PROCESO DE TOMA DE DECISIONES</u>	65
3.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	65
3.2 ALTERNATIVAS DE SOLUCION	66
3.3 METODOLOGIA DE SOLUCIÓN	67
3.4 TOMA DE DECISIONES	67
3.5 ESTRATEGIAS ADOPTADAS	68
3.5.1 PLANTEAMIENTO DE ACCIONES DE MEJORA	68
3.5.2 DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS PROPUESTOS	70
3.5.3. DURACION DEL PROYECTO	78
4. <u>EVALUACION DE RESULTADOS</u>	80
4.1. ANALISIS DE INDICADORES	80

4.2. CUADRO RESUMEN	99
4.3. PRODUCTIVIDAD	100
4.4 ANALISIS BENEFICIO COSTO	101
5. <u>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</u>	102
5.1. CONCLUSIONES	102
5.2 RECOMENDACIONES.....	104
6. <u>GLOSARIO DE TERMINOS</u>.....	105
7. <u>BIBLIOGRAFIA</u>.....	107
8. <u>ANEXOS</u>	108

DESCRIPTORES TEMATICOS

- Mejora de Procesos
- Análisis FODA
- Diamante de Porter
- Cadena de Valor
- Modelamiento de Procesos: Metodología IDEF0
- Gestión Municipal
- Desarrollo Urbano

RESUMEN EJECUTIVO

La prestación de los servicios municipales constituye una de las responsabilidades más importantes a cargo del gobierno municipal. En el Perú la cobertura de los servicios a cargo de las municipalidades y su calidad aún dejan mucho que desear.

La Municipalidad Metropolitana de Lima a través de la Gerencia de Desarrollo Urbano, no escapa a esta problemática. La demora en los servicios brindados ha generado malestar en la población, ocasionando constantes quejas en los últimos meses. Es por ello que la Gerencia en miras de optimizar sus servicios, ha decidido realizar proyectos de mejora de sus procesos, empezando por los más críticos, con el objetivo de eliminar aquellas actividades que no agregan valor, de tal manera que se logre optimizarlos.

El presente informe muestra la propuesta de un proyecto de mejora de los principales procesos administrativos de la Gerencia de Desarrollo Urbano de la Municipalidad Metropolitana de Lima, los cuales luego de una clasificación se determinó que eran los relacionados a la emisión de certificados.

Luego de evaluar los procesos y teniendo en cuenta las restricciones en tiempo y presupuesto, se optó por realizar una mejora de los mismos utilizando para ello las herramientas de mejora continua.

El proyecto permitirá optimizar los procesos de emisión de certificados de la Gerencia de Desarrollo Urbano, de tal manera que se desarrollen en un menor tiempo y con una mayor calidad, cumpliendo de esta manera con los objetivos establecidos por la organización.

INTRODUCCIÓN

El objetivo del presente trabajo es demostrar la importancia que tiene la mejora de los procesos en la gestión pública, con el propósito de brindar un mejor servicio a la ciudadanía, administrar de manera adecuada sus recursos y en general mejorar la calidad de vida de la misma.

Inicialmente, el trabajo se enfocó en determinar los procesos administrativos críticos de la Gerencia de Desarrollo Urbano de la Municipalidad Metropolitana de Lima, para lo cual se realizó la clasificación ABC, que es una aplicación de la regla de Pareto. Del resultado de esta clasificación se obtuvieron 10 procesos principales, que representaban el 80% del costo total de los procesos, de los cuales se analizaron tres de ellos debido al tiempo establecido para el trabajo. Estos procesos corresponden a la emisión de los distintos tipos de certificados urbanos.

Según el diagnóstico funcional y estratégico, se observa que el principal problema es la ineficiencia en el cumplimiento de los plazos establecidos para la emisión de los certificados. Las soluciones planteadas a dicho problema están orientadas a la eliminación o reducción de actividades que no agregan valor al servicio.

La alternativa seleccionada comprende la mejora de los procesos utilizando herramientas de mejora continua, con las cuales se logra optimizar y mejorar la calidad de los actuales procesos.

CAPITULO I

ANTECEDENTES

1.1 RESEÑA HISTÓRICA DE LIMA

La historia de Lima data de la época pre inca; las culturas Chavín, Maranga y Huari se desarrollaron en el valle de Lima.

Los primeros pobladores del territorio limeño fueron cazadores, y pescadores con arpones que data de hace 1000 años encontrados en Chivateros cerca del Río Chillón, Ancón y Lurín incorporando con el tiempo actividades agrícolas, cerámica y tejido; formando además complejos centros de culto y vivienda como los de Huacoy en el Chillón, Garagay y la Florida en el Rímac, Manchay en Lurín, Chancay, Supe y muchos otros valles del norte y sur.

Luego se formó la cultura Lima desarrollada desde los valles Chancay hasta Lurín, con edificaciones pintadas y hechas de adobe, tomando importancia la cultura Maranga y Juliana en el Rímac y Pachacamac en Lurín.

Cuando se produjo la conquista Wari cuyo centro más importante era Cajamarquilla, se incremento la población y cambio la cultura con la aparición de una cerámica de estilo Wari con una local conocida como Nievería. Con la declinación de Wari, nacieron nuevas culturas locales como la de Chancay, con inmensos centros urbanos y producción

textil notable y alfarería de carácter masivo. En éste estado llegaron los Incas en el siglo XV, ocupando sitios importantes como el Santuario de Pachacámac.

El 18 de Enero de 1535, Francisco Pizarro fundó la ciudad de Lima siguiendo el patrón de la cuadrícula española sobre caminos incas pre existentes, convirtiéndose Lima, en el centro político administrativo y religioso del Virreinato del Perú.

Durante la Colonia, Lima alcanzó su mayor esplendor en el siglo XVII en el que al progreso material, la construcción de grandes casonas y palacios, se une el lujo de la nobleza y la riqueza de que hacían gala sus habitantes, al ser la más rica de todas las colonias.

Durante la Época de la Independencia, Lima dio a la Nación gran cantidad de ilustres patriotas que aportaron su sangre y su talento a la lucha por la libertad, como por ejemplo, Don Pablo de Olavide, José Baquíjano y Carrillo, José Olaya y José Bernardo Alcedo, autor del Himno Nacional.

1.1.1 La Municipalidad de Lima

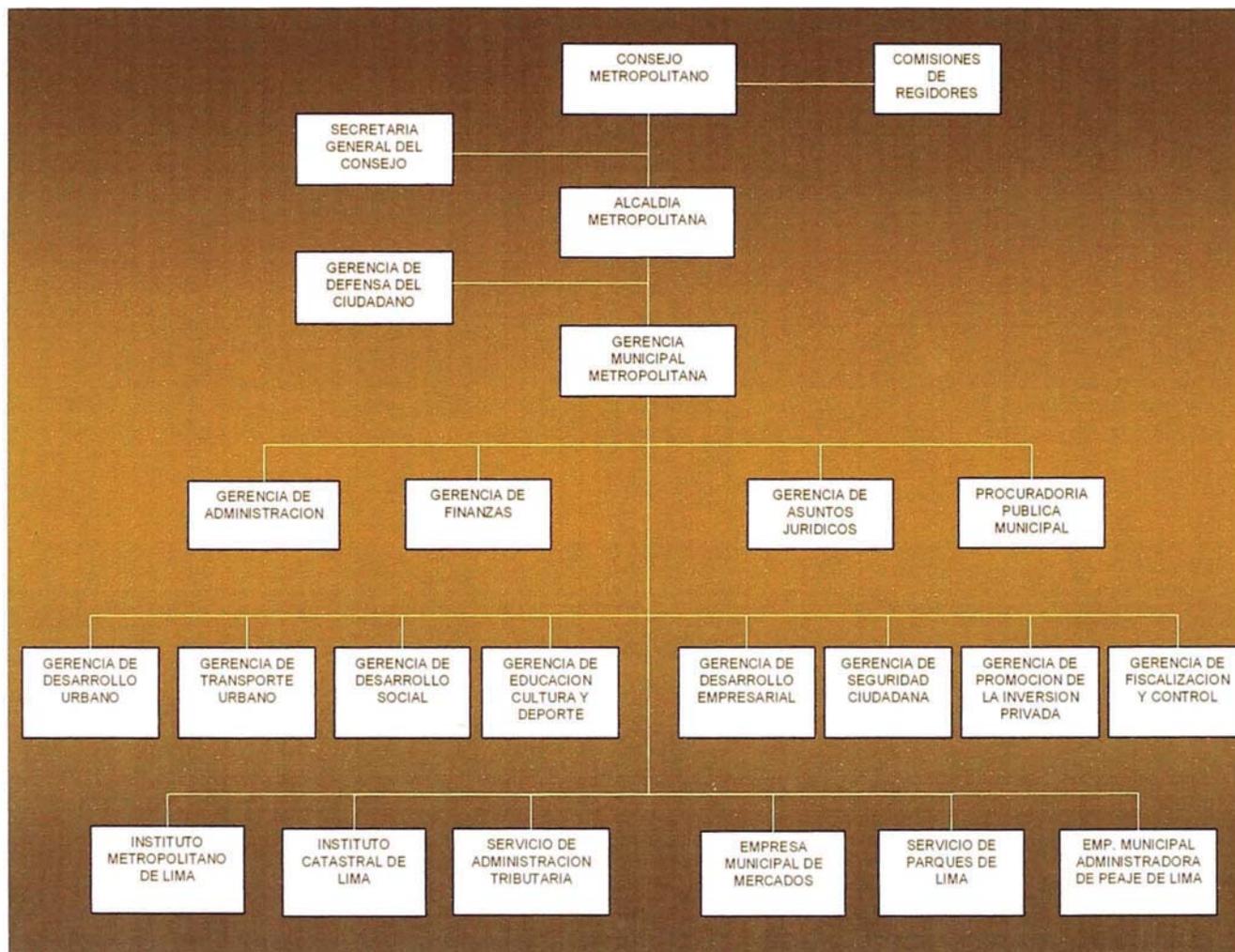
El 22 de enero de 1535, cuatro días después de fundada Lima, ya tenía sus primeros alcaldes los cuales fueron Don Nicolás de Rivera, el viejo, y Don Juan Tello. El cabildo tenía veinte leguas de jurisdicción y Lima el título de Ciudad de los Reyes. Desde entonces, el Cabildo fue la sede del gobierno local. El cabildo subsistió hasta 1839 en que fue abolido por la Constitución. En el año de 1857 se reorganizó la Municipalidad.

Las municipalidades son los órganos de gobierno local. Tienen personería jurídica de Derecho Público y plena capacidad para el

cumplimiento de sus fines. La Constitución reconoce a las municipalidades autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia. Son funciones básicas de las municipalidades: representar a su vecindario, promover la adecuada prestación de los servicios públicos en su jurisdicción, fomentar el bienestar de los vecinos y el desarrollo de las zonas de su circunscripción.



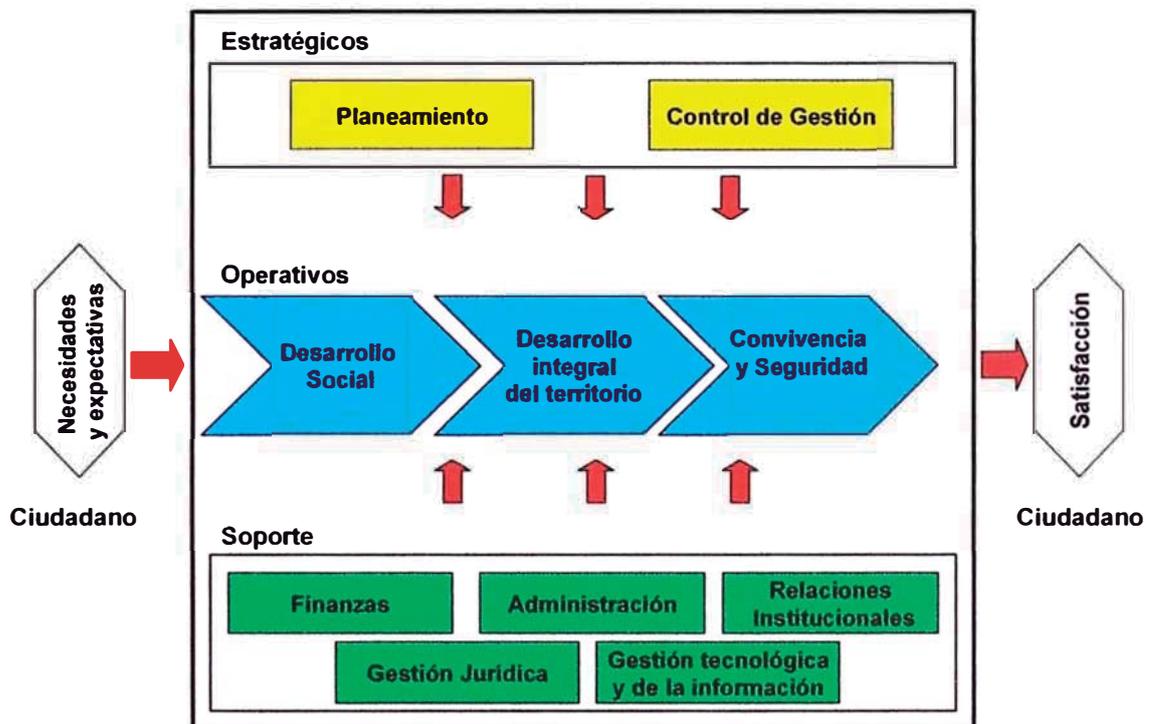
Fig.1.Organigrama de la Municipalidad Metropolitana de Lima



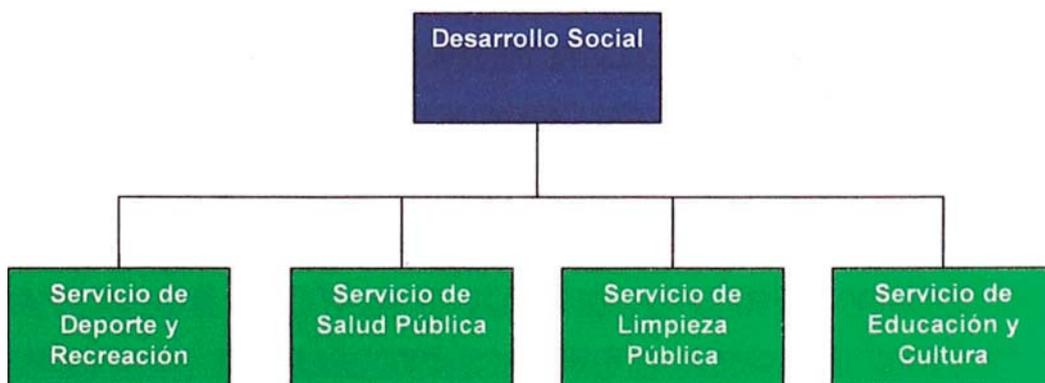
1.1.2 Macro Procesos

En la Municipalidad Metropolitana de Lima se puede observar el siguiente mapa de macro procesos:

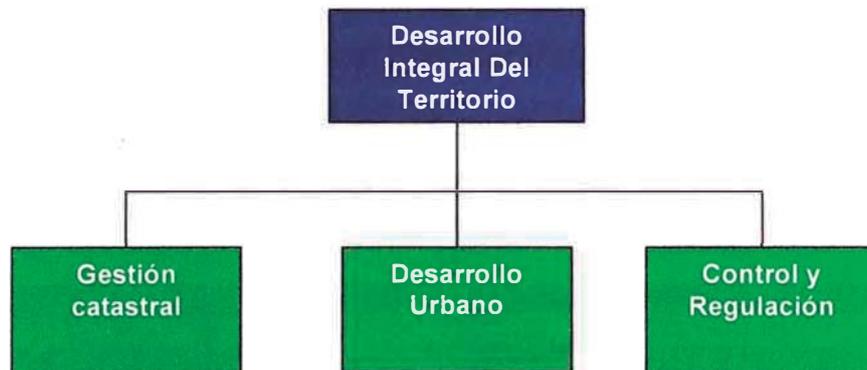
Fig.2. Mapa de Macro procesos de la Municipalidad



MACROPROCESO DE DESARROLLO SOCIAL



MACROPROCESO DE DESARROLLO INTEGRAL DEL TERRITORIO



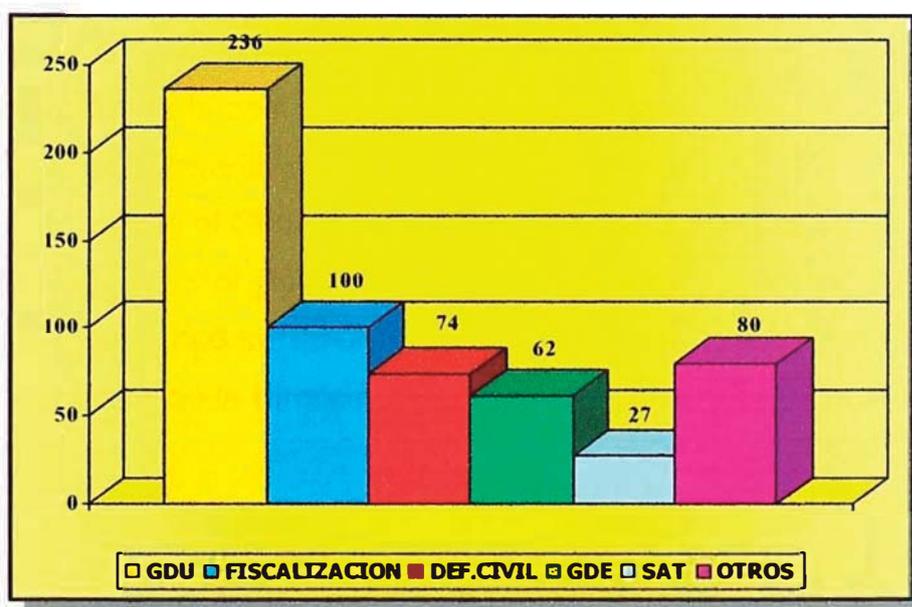
MACROPROCESO DE CONVIVENCIA Y SEGURIDAD



1.1.3 Gerencias que requieren mejorar sus servicios

En el mes de Julio del presente año, la Gerencia de Defensa del Ciudadano publicó la cantidad de quejas recibidas por los diversos órganos de la Municipalidad de Lima en el periodo de enero a junio del 2006.

Fig.3. Total Quejas Recibidas en el periodo Enero –Junio 2006 por la Corporación



Del gráfico se puede observar que la Gerencia de Desarrollo Urbano es la más quejada en dicho período. Debido a esto, la alta dirección de dicha Gerencia decidió iniciar proyectos de mejora de sus procesos, de manera que se pueda mejorar la calidad de los servicios brindados.

1.1.4 Reseña de la Gerencia de Desarrollo Urbano

Desde su creación en el año de 1535 con la denominación de Cabildo, la Municipalidad de Lima ha velado por el desarrollo urbano de la ciudad. Inicialmente el cabildo, a través de sus Regidores, se encargaba de la ejecución de obras públicas, otorgaba licencias para la apertura de establecimientos públicos y vigilaba la edificación de solares dentro del cercado.

En el año de 1967, durante el gobierno de Luis Bedoya Reyes, la Municipalidad de Lima estableció un órgano de línea encargado de realizar las funciones de control de edificación privada y la preservación de la seguridad urbana, al cual se le denominó División de Edificación Privada y Seguridad Urbana.

En 1985 durante el Gobierno de Alfonso Barrantes Lingan se emitió el edicto N° 021, el cual aprobó el Reglamento Interior de la Municipalidad, modernizando la organización municipal, dentro de la cual se estableció la Dirección Municipal de Desarrollo Urbano, cuyas funciones eran:

1. Proponer la aprobación y controlar la ejecución de los planes operativos de las unidades orgánicas conformantes de la Gerencia de Desarrollo Urbano.
2. Proponer las políticas y estrategias para la organización del espacio físico y uso del suelo en la provincia Lima.
3. Conducir y supervisar las actividades vinculadas con la elaboración de planes urbanos específicos, autorizaciones y certificaciones urbanas, adjudicación de tierras y asentamientos humanos.

El 15 de setiembre del 2005 se aprobó el Reglamento de Organización y Funciones mediante la Ordenanza 812, la cual establece la nueva organización de la Municipalidad de Lima. En dicho documento se señala la sustitución en toda la disposición legal

vigente emitida por la Municipalidad Metropolitana de Lima, los nombres de las unidades orgánicas establecidas por los Edictos N° 021, por el nombre de Gerencia de Desarrollo Urbano, el cual se encuentra señalado en el Reglamento de Organización y Funciones aprobado, conservando los roles funcionales que le corresponde.

1.2 DIAGNÓSTICO FUNCIONAL DE LA GERENCIA DE DESARROLLO URBANO

1.2.1 Organización de la Gerencia de Desarrollo Urbano

La Gerencia de Desarrollo Urbano, es el órgano de línea responsable de formular y evaluar planes urbanos específicos, de conducir y supervisar los procesos de autorizaciones, certificaciones, adjudicaciones y saneamiento de asentamientos humanos, concernientes al desarrollo urbano dentro del marco de los dispositivos legales aplicables.

La Gerencia de Desarrollo Urbano esta conformada por las unidades orgánicas siguientes:

- 1. Subgerencia de Autorizaciones Urbanas:** Es el órgano responsable de administrar los procesos de otorgamiento de licencia de obra, nomenclatura, numeración y declaratoria de fábrica, que se efectúen en los inmuebles del Cercado de Lima; e identificar inmuebles en estado ruinoso o tugurizados; así como, autorizar en la vía pública la ejecución de obras y la ubicación de anuncios publicitarios de conformidad con las normas vigentes.
 - **División de Edificaciones:** La cual tiene como función el de revisar proyectos de obras nuevas, ampliación, modificación, remodelación y demolición de Edificaciones para el otorgamiento de Licencias de Construcción, en el ámbito del

Centro Histórico y el Cercado de Lima, con el fin de lograr su adecuado desarrollo urbanístico y edificatorio, en armonía con la calidad urbana preexistente, promoviendo su recuperación de acuerdo con las normas establecidas en el Plan Maestro del Centro de Lima y las normas de construcción vigentes.

- División de Declaratoria de Fábrica: Tiene como función aprobar las Declaratorias de Fábrica elaboradas por los profesionales de la construcción, en el ámbito de Lima Cercado.
- División de Control de Edificaciones: Su función es la de supervisar y controlar las edificaciones y construcciones en el Cercado de Lima, a fin de otorgar el Certificado de Finalización de Obra, autorizar habilitación de playas de estacionamiento en el Cercado de Lima, recepcionar la comunicación de trabajos de refacción y/o acondicionamiento, así como la atención de recursos de apelación de aspectos técnicos de supervisión de obra.

2. Subgerencia de Planeamiento y Habilitaciones Urbanas: Es el órgano responsable de elaborar planes urbanos específicos, instrumentos normativos urbanos y del otorgamiento de certificaciones urbanas dentro y fuera del área urbana. Igualmente, es responsable de garantizar que los procesos de habilitación urbana se realicen de acuerdo a la normatividad vigente para el crecimiento ordenado de la ciudad. La Subgerencia se divide en dos áreas:

- Área de Certificaciones, la cual se encarga de otorgar certificados de acuerdo con la normatividad vigente.
- Área de planeamiento – normas y estudios especializados, cuya función es la de elaborar y proponer estudios, documentos y proyectos referentes al desarrollo urbano a nivel distrital y metropolitano.

3. Subgerencia de Adjudicación y Saneamiento Legal de Tierras:

Es el órgano responsable de administrar los procesos técnicos relacionados con la calificación de terrenos eriazos, adjudicación y saneamiento legal de tierras.

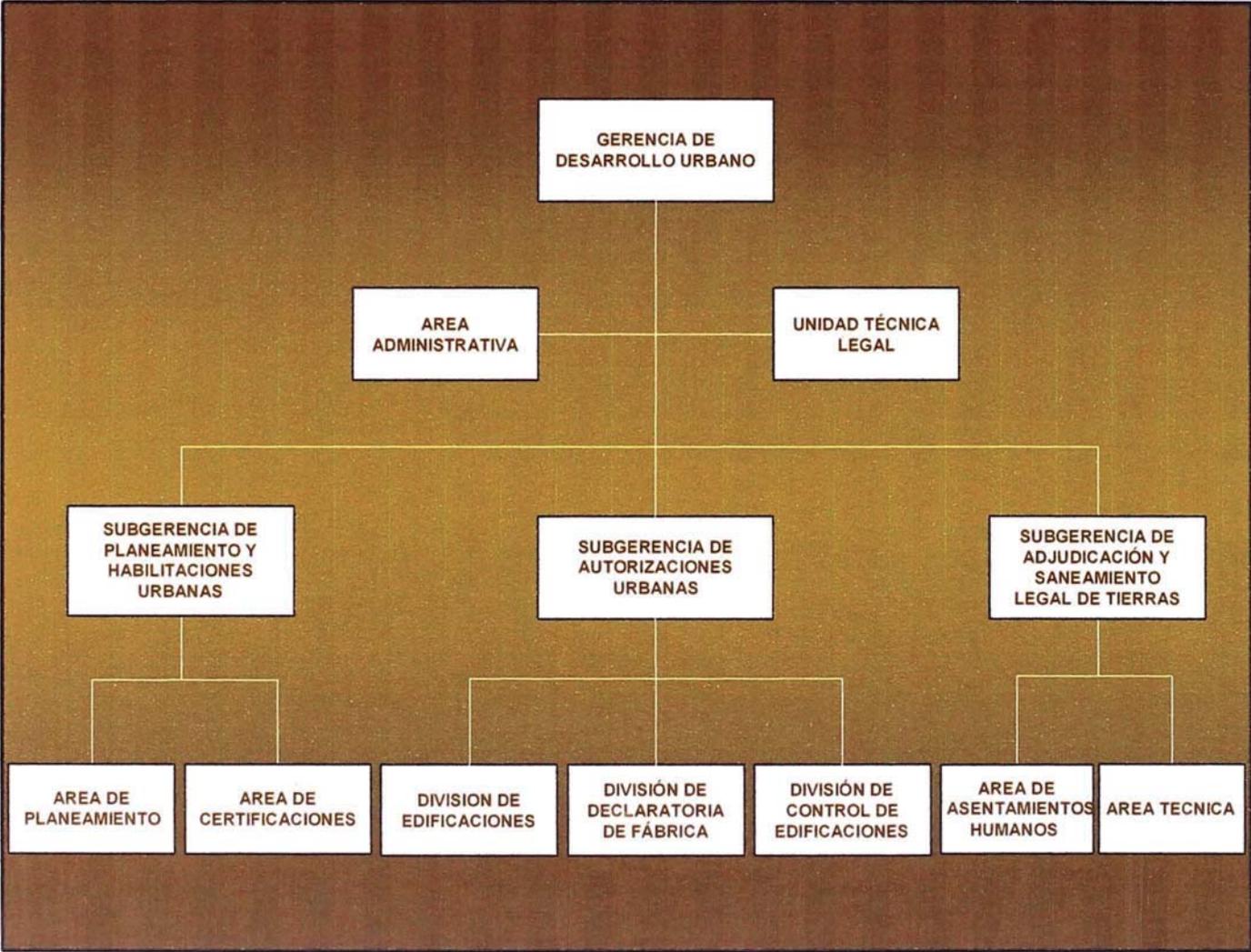
- Área Técnica, la cual se encarga de atender expedientes sobre calificación, adjudicación y reversión de terrenos eriazos, efectuando inspecciones oculares, ejecutando análisis registrales de los terrenos, elaborando informes técnicos y confeccionando planos mosaico de los mismos.
- Área de Asentamientos Humanos, es la encargada de la evaluación de los expedientes de saneamiento físico legal y elaboración de informes, proyectos de oficio y/o proyectos de memorando según corresponda. Además se encarga de la coordinación, seguimiento y monitoreo de las funciones delegadas a COFOPRI, en tanto se celebre un Convenio Interinstitucional para que actúe como Órgano Técnico de asesoramiento en el proceso de formalización.

4. Área Administrativa: Es el responsable de la administración de los recursos humanos, físicos y financieros asignados a la Gerencia de Desarrollo Urbano

5. Unidad Técnica Legal: Es el área responsable brindar apoyo legal a la Gerencia de Desarrollo Urbano.

Adicionalmente la Gerencia de Desarrollo Urbano, contrató a dos consultores externos, que se encargarán de realizar el estudio de los administrativos.

Fig.4. Organigrama de la Gerencia de Desarrollo Urbano



1.2.2 Productos

- Estudios, documentos y proyectos referentes a los Planes de Desarrollo Urbano Metropolitano.
- Propuestas de normas orientadas a mejorar las actividades del Desarrollo Urbano en la Provincia de Lima.
- Títulos de propiedad
- Licencias de obra, certificados y autorizaciones.

1.2.3 Clientes

- Personas naturales o jurídicas
- Otros órganos de la Municipalidad
- Entidades externas

1.2.4 Proveedores

La Gerencia de Desarrollo Urbano maneja principalmente dos tipos de proveedores: proveedores de bienes de consumo y proveedores de información.

Respecto de los proveedores de bienes de consumo, son aquellos que ganaron las licitaciones públicas, concursos públicos, adjudicaciones directas y de menor cuantía en los procesos de selección realizados de acuerdo al Plan Anual de Adquisiciones y Contrataciones de la Municipalidad. Adicionalmente la Gerencia maneja una caja chica la cual solventa las compras menores.

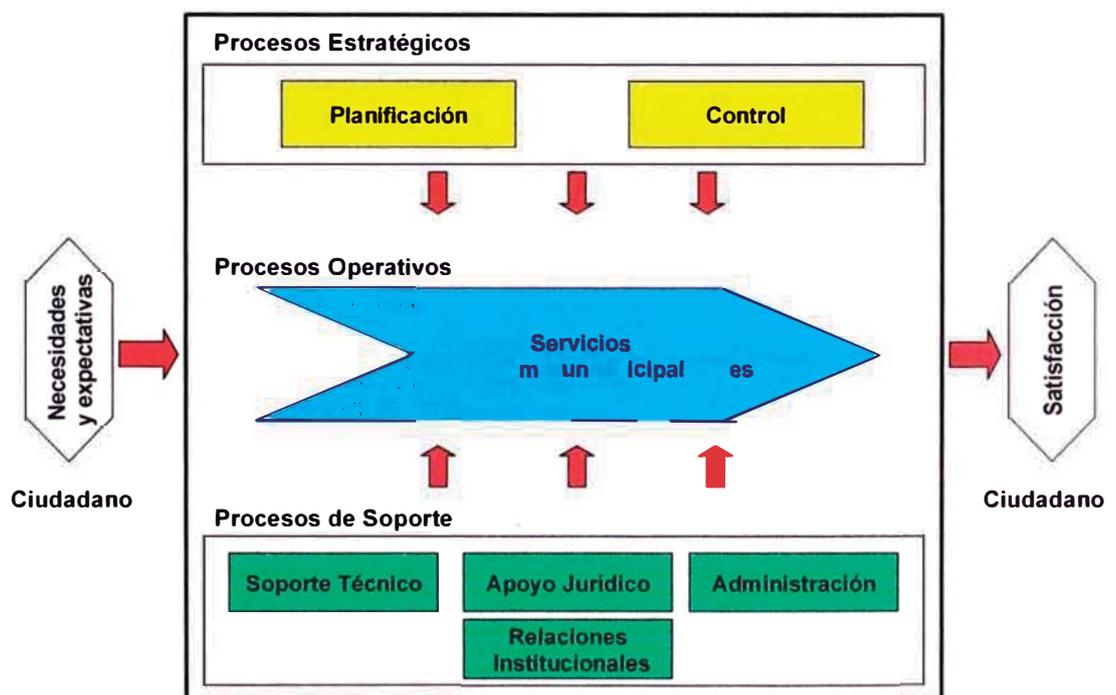
Entre los proveedores de información están el Instituto Metropolitano de Planificación, el Instituto Catastral de Lima, las Municipalidades Distritales, etc. En el caso del ICL, por ejemplo, la base de datos no está siendo actualizada con la periodicidad requerida. Sin embargo, actualmente, ya se

vienen realizando coordinaciones a fin de brindar un mejor servicio a la ciudadanía.

1.2.5 Procesos

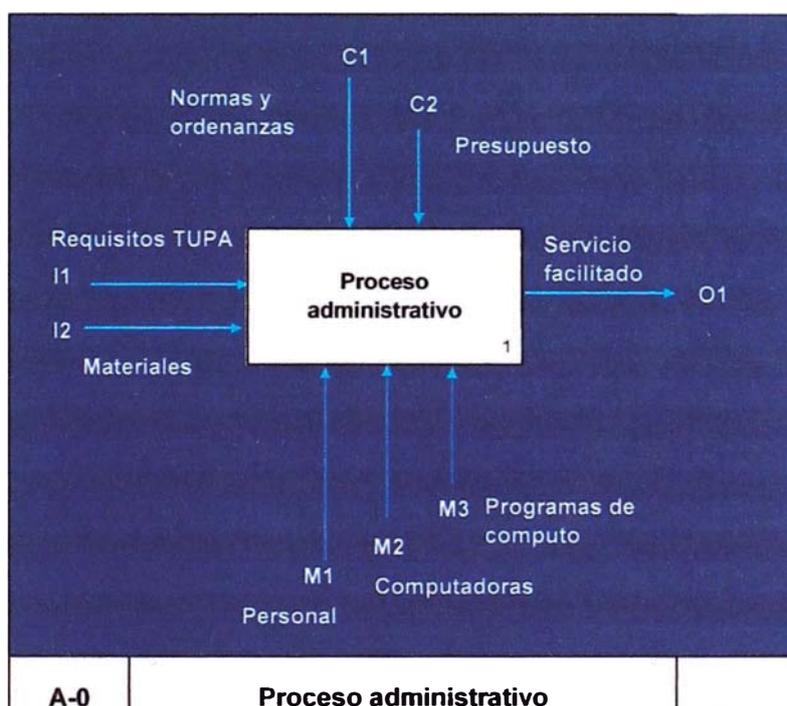
- Procesos estratégicos: Son los necesarios para cumplir con la misión y visión de la organización.
- Procesos operativos: Son los que dan cumplimiento a la razón de ser de la organización.
- Procesos de soporte: Son los que aportan elementos de apoyo requeridos para que se puedan desempeñar los procesos de la alta dirección y los procesos operativos.

Fig.5. Mapa de Procesos de la Gerencia de Desarrollo Urbano



Los procesos administrativos realizados para la obtención de cada uno de los servicios municipales brindados, se pueden representar con el siguiente modelo IDEF0:

Fig.6. Modelo IDEF0 de los Procesos Administrativos

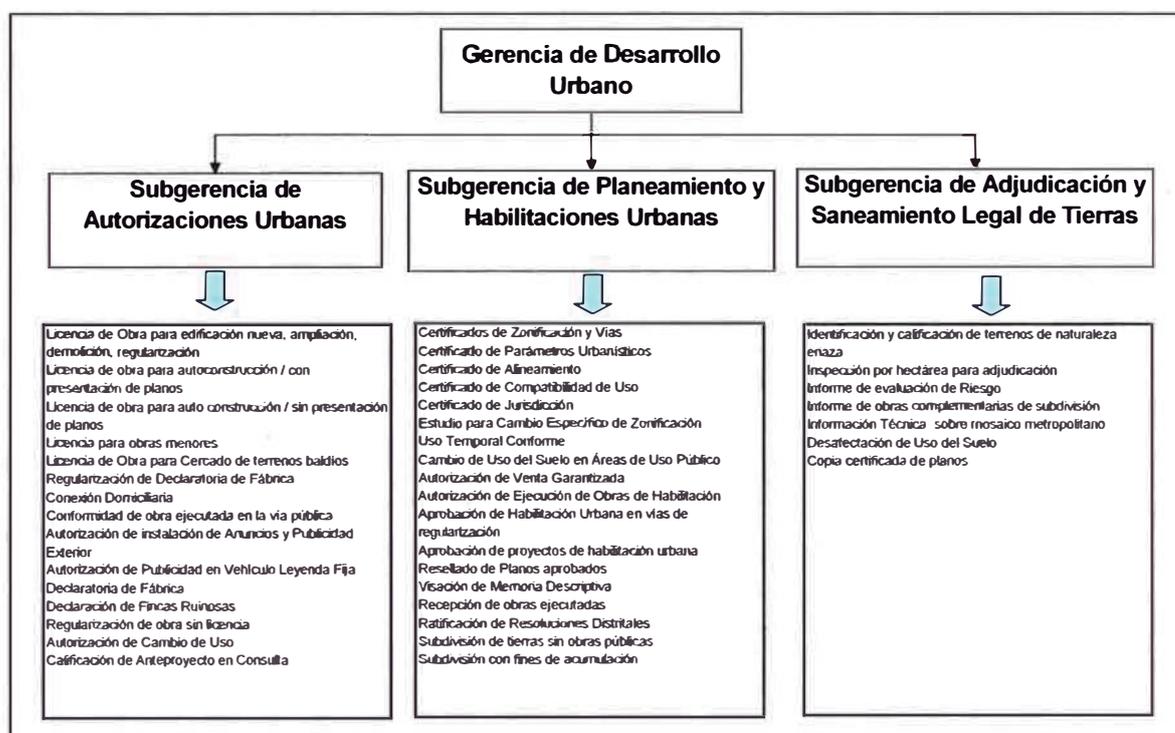


Actualmente la Gerencia de Desarrollo Urbano cuenta con 46 procesos administrativos de acuerdo al TUPA vigente.

Los distintos procesos administrativos son atendidos por cada una de las tres Subgerencias que conforman la Gerencia de Desarrollo Urbano.

A continuación se muestra un esquema de los procesos administrativos atendidos por cada Subgerencia.

Fig.7. Procesos administrativos por Subgerencia



1.2.5.1. Situación Actual de los Procesos Administrativos

De acuerdo a la información recabada de los archivos de la Gerencia de Desarrollo Urbano, se encontraron los siguientes datos a considerar en éste análisis:

- En una muestra de solicitudes de certificados tramitados en la Gerencia de Desarrollo Urbano, se determinó que el 56% de las solicitudes tramitadas cumplen el plazo establecido en el TUPA. De acuerdo a éste estudio, el 34% exceden hasta 15 días. El restante exceden los 15 días, llegando casos en los cuales los trámites se exceden en 30 días.

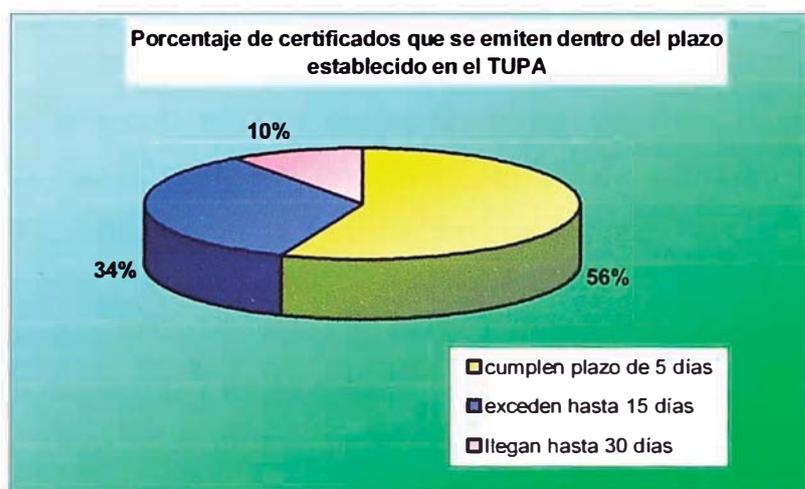


Fig.8. Porcentaje de certificados emitidos dentro del plazo establecido en el TUPA

b. De acuerdo a los registros de quejas llevados por la Gerencia de Defensa del Ciudadano, se determinaron la cantidad de quejas recibidas entre los meses de Enero a Junio del 2006, los cuales se dieron por diversos motivos, entre ellos el que presentaba el mayor porcentaje era la demora en el trámite.

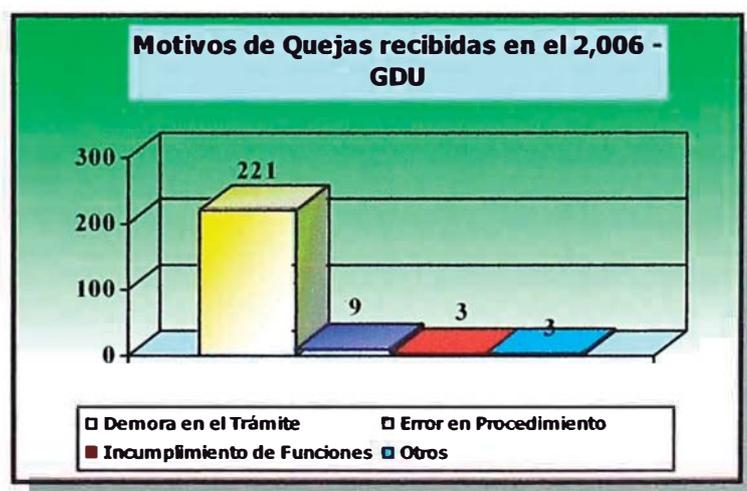


Fig.9. Motivos de Quejas recibidas de Enero a Junio 2006

1.2.5.2. Clasificación ABC de los Procesos

Debido al desconocimiento de la Gerencia de Desarrollo Urbano acerca de cuales eran sus principales procesos administrativos, se realizó un levantamiento de información con el fin de clasificarlos.

Para realizar esta clasificación se utilizó el método ABC el cual es una aplicación de la regla de Pareto (o regla del 20/80) según la cual el 20% de las unidades presentan el 80% del valor global. Para ello se elaboró primeramente un cuadro en donde se calculó los porcentajes de participación de cada proceso en relación al total de ellos. En éste caso hay un total de 46 procesos, cada uno de ellos representa el 2.17% del total ($100\% / 46$). Además se calculó la valorización anual de cada proceso, el cual se obtuvo del cálculo del costo unitario del proceso multiplicado por la demanda anual.

Tabla 1. Porcentaje de Valorización anual de cada proceso

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	%Participación	Valorización anual S/.	% Total
Certificados de Zonificación y Vías	2.17	756,302.00	19.587
Certificado de Parámetros Urbanísticos	2.17	516,059.10	12.743
Autorización de instalación de Anuncios y Publicidad Exterior	2.17	343,545.60	8.460
Certificado de Alineamiento	2.17	308,453.68	7.587
Cambio de Uso del Suelo en Áreas de Uso Público	2.17	252,645.01	6.215
Desafectación de Uso del Suelo	2.17	231,970.87	5.786
Uso Temporal Conforme	2.17	219,668.84	5.466
Conexión Democática	2.17	173,501.15	4.288
Recepción de obras de Habitación Urbana	2.17	173,024.72	4.266
Refutación de Resoluciones de Municipalidades Distritales	2.17	111,937.54	2.753
Identificación y calificación de terrenos de naturaleza urbana	2.17	103,460.67	2.545
Sub división sin cambio de uso y sin obras complementarias	2.17	71,377.39	1.756
Autorización de Publicidad en Vehículo Leyenda Fija	2.17	67,660.19	1.650
Autorización de Habitación y funcionamiento de playas de estacionamiento	2.17	50,713.66	1.247
Licencia para obras menores	2.17	40,750.69	1.000
Autorización para habitación de playa de estacionamiento en terrenos urbanos	2.17	39,138.50	0.963
Autorización de Publicidad en Vehículo Leyenda Variable	2.17	36,023.16	0.895
Regularización de Declaratoria de fábrica	2.17	37,212.19	0.915
Certificación de Compatibilidad de Uso	2.17	35,509.74	0.873
Intermediación Técnica sobre mosaico metropolitano	2.17	34,973.71	0.860
Declaratoria de Fábrica	2.17	27,414.62	0.674
Copia certificada de planos	2.17	26,068.13	0.642
Sub división sin cambio de uso y con obras complementarias	2.17	21,673.65	0.533
Licencia de Obra para edificación nueva, ampliación, demolición, regularización	2.17	20,297.73	0.489
Autorización de Cambio de Uso	2.17	17,311.83	0.426
Habitación de Playas de Estacionamiento	2.17	16,565.15	0.408
Certificado de Jurisdicción	2.17	15,664.45	0.385
Inspección por hectareas para adjudicación, calificación y titulación de terrenos	2.17	13,421.91	0.328
Declaratoria de Finca Rústica	2.17	10,636.21	0.267
Aprobación de obras de Habitación Urbana	2.17	8,315.60	0.205
Visación de Memoria Descriptiva	2.17	7,627.87	0.183
Fre declaratoria de Fábrica	2.17	7,714.70	0.188
Licencia de obra para autoconstrucción / con presentación de planos	2.17	6,682.99	0.164
Licencia de obra para autoconstrucción / sin presentación de planos	2.17	6,575.68	0.162
Regularización de Declaratoria de fábrica	2.17	6,308.65	0.155
Licencia de Obra para Cambio de terrenos baldíos	2.17	6,267.66	0.154
Autorización de Ejecución de Obras de Habitación Urbana	2.17	5,567.21	0.137
Cotarpamiento de nuevo plazo en ejecución de obras	2.17	5,464.45	0.134
Regularización de obra sin licencia	2.17	5,369.34	0.133
Autorización de construcción simultánea en Habitación Urbana	2.17	5,116.01	0.126
Autorización en Venta Garantizada	2.17	5,057.05	0.124
Revalidación y regularización de Licencia de Construcción	2.17	4,581.70	0.113
Constancia de Inicio de Trámite	2.17	4,104.65	0.101
Intermediación Técnico y/o legal sobre Habitaciones Urbanas/Consulta Técnica	2.17	3,376.60	0.083
Calificación de Anteproyecto en Consulta	2.17	2,572.00	0.063
TOTAL		4,065,434.54	100.000

Tabla 2. Clasificación ABC

DESCRIPCION DEL PROCESO	Cantidad anual	Valorización anual S/.	%Total	%Participación acumulado	%Valor acumulado	
Certificados de Zonificación y Vías	1,640	796,302.00	19.587	2.170	19.587	A
Certificado de Parámetros Urbanísticos	1,030	518,059.10	12.743	4.340	32.330	
Autorización de instalación de Anuncios y Publicidad Exterior	729	343,945.60	8.460	6.510	40.790	
Certificado de Alineamiento	850	308,453.68	7.587	8.680	48.378	
Cambio de Uso del Suelo en Áreas de Uso Público	460	252,845.01	6.219	10.850	54.597	
Desafectación de Uso del Suelo	456	231,970.87	5.706	13.020	60.303	
Uso Temporal Conforme	314	219,868.84	5.408	15.190	65.711	
Conexión Domiciliaria	946	173,501.15	4.268	17.360	69.979	
Recepción de obras de Habitación Urbana	374	173,024.72	4.256	19.530	74.235	
Ratificación de Resoluciones de Municipalidades Distritales	132	111,937.54	2.753	23.870	80.633	
Identificación y calificación de terrenos de naturaleza eriazos	60	103,480.67	2.545	26.040	83.179	B
Sub división sin cambio de uso y sin obras complementarias	70	71,377.39	1.756	28.210	84.935	
Autorización de Publicidad en Vehículo Leyenda Fija	165	67,080.19	1.650	30.380	86.585	
Autorización de habilitación y funcionamiento de playas de estacionamiento	27	50,713.66	1.247	32.550	87.832	
Licencia para obras menores	180	48,798.69	1.200	34.720	89.032	
Autorización para habilitación de playa de estacionamiento en terrenos sin habilitación	27	39,138.50	0.963	36.890	89.995	
Autorización de Publicidad en Vehículo Leyenda Variable	30	38,023.16	0.935	39.060	90.930	C
Regularización de Declaratoria de Fábrica	95	37,212.19	0.915	41.230	91.846	
Certificado de Compatibilidad de Uso	27	35,509.74	0.873	43.400	92.719	
Información Técnica sobre mosaico metropolitano	159	34,973.71	0.860	45.570	93.579	
Declaratoria de Fábrica	48	27,414.62	0.674	47.740	94.254	
Copia certificada de planos	93	26,088.13	0.642	49.910	94.895	
Sub división sin cambio de uso y con obras complementarias	13	21,673.65	0.533	52.080	95.429	
Licencia de Obra para edificación nueva, ampliación, demolición, regularización	36	20,297.73	0.499	54.250	95.928	
Autorización de Cambio de Uso	35	17,311.83	0.426	56.420	96.354	
Habilitación de Playas de Estacionamiento	46	16,585.15	0.408	58.590	96.762	
Certificado de Jurisdicción	42	15,664.45	0.385	60.760	97.147	
Inspección por hectarea para adjudicación, calificación y titulación de terrenos	12	13,421.91	0.330	62.930	97.477	
Declaratoria de Fincas Ruinosas	24	10,835.21	0.267	65.100	97.744	
Aprobación de obras de Habitación Urbana	12	8,315.80	0.205	67.270	97.948	
Visación de Memoria Descriptiva	52	7,827.87	0.193	69.440	98.141	
Pre declaratoria de Fábrica	31	7,714.70	0.190	71.610	98.330	
Licencia de obra para autoconstrucción / con presentación de planos	12	6,682.99	0.164	73.780	98.495	
Licencia de obra para auto construcción / sin presentación de planos	12	6,575.58	0.162	75.950	98.657	
Regularización de Declaratoria de Fábrica	15	6,308.65	0.155	78.120	98.812	
Licencia de Obra para Cercado de terrenos baldíos	26	6,267.86	0.154	80.290	98.966	
Autorización de Ejecución de Obras de Habitación Urbana	13	5,967.21	0.147	82.460	99.113	
Otorgamiento de nuevo plazo en ejecución de obras	12	5,464.45	0.134	84.630	99.247	
Regularización de obra sin licencia	40	5,399.34	0.133	86.800	99.380	
Autorización de construcción simultanea en Habitación Urbana	13	5,116.01	0.126	88.970	99.506	
Autorización de Venta Garantizada	13	5,057.05	0.124	91.140	99.630	
Revalidación y regularización de Licencia de Construcción	15	4,981.70	0.123	93.310	99.753	
Constancia de Inicio de Trámite	36	4,104.85	0.101	95.480	99.854	
Información Técnico y/o legal sobre Habilitaciones Urbanas/Consulta Técnica	16	3,376.60	0.083	97.650	99.937	
Calificación de Anteproyecto en Consulta	16	2,572.08	0.063	99.820	100.000	
TOTAL		4,065,434.54	100.000			

A partir de los datos de la tabla 2 se realizó el trazado del gráfico ABC en el que se muestra la zona A, la cual está conformada por diez procesos, los cuales representan alrededor del 80% del valor total. En la zona B los siguientes seis procesos y los restantes en la zona C.

Observando las zonas A y B de la gráfica que se muestra a continuación, se observa que el 37% del inventario justifica alrededor del 90% de su valor y

que el 63% de los procesos justifica, aproximadamente, el 10% del mismo valor.

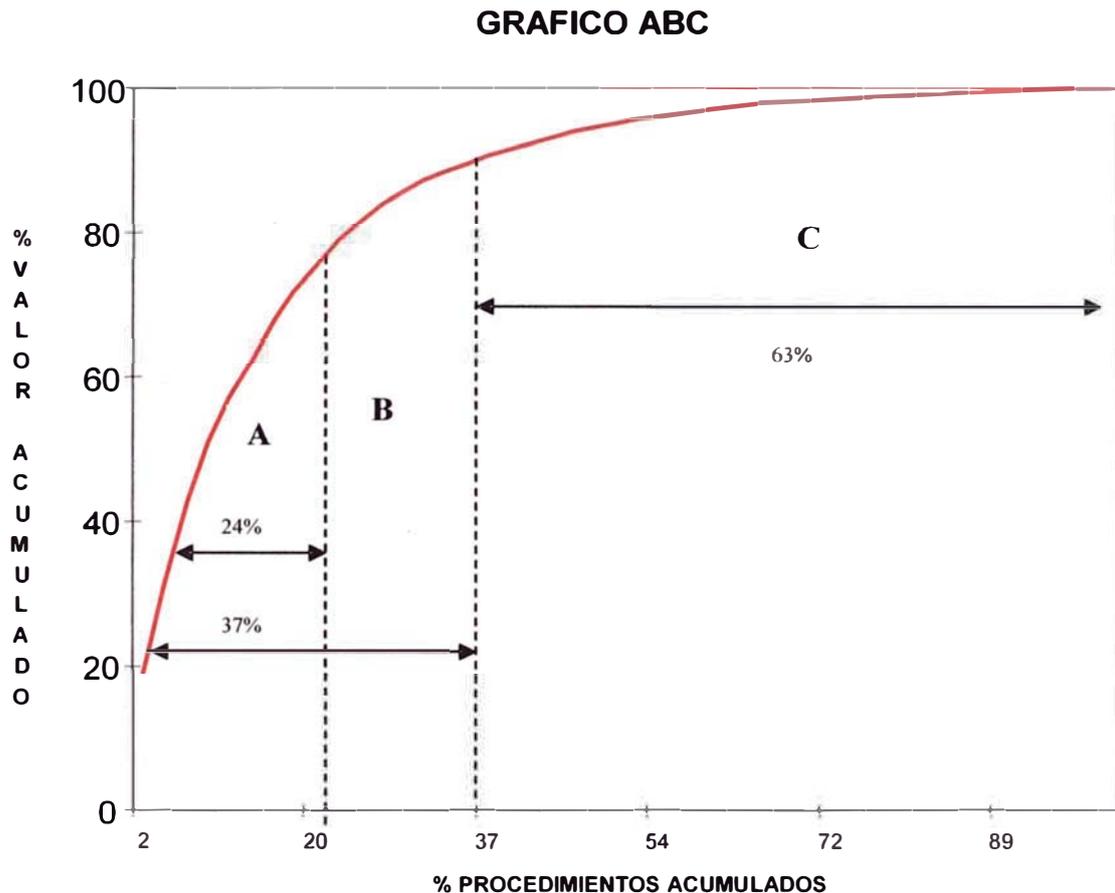


Fig.10. Clasificación ABC de los procesos administrativos

Los procesos administrativos que serán objeto de la mejora no serán todos los que se encuentran en la zona A, esto debido a la premura del tiempo y a la restricción del presupuesto presentado. El proyecto de mejora se realizará a los procesos de la Zona A que están relacionados con el Área de Certificaciones, debido a que éstos representan el mayor porcentaje dentro de ésta zona. Los procesos son:

- Emisión de Certificados de Zonificación y Vías
- Emisión de Certificados de Parámetros Urbanísticos y Edificatorios
- Emisión de Certificados de Alineamiento

1.2.5.3. Descripción de los principales procesos administrativos

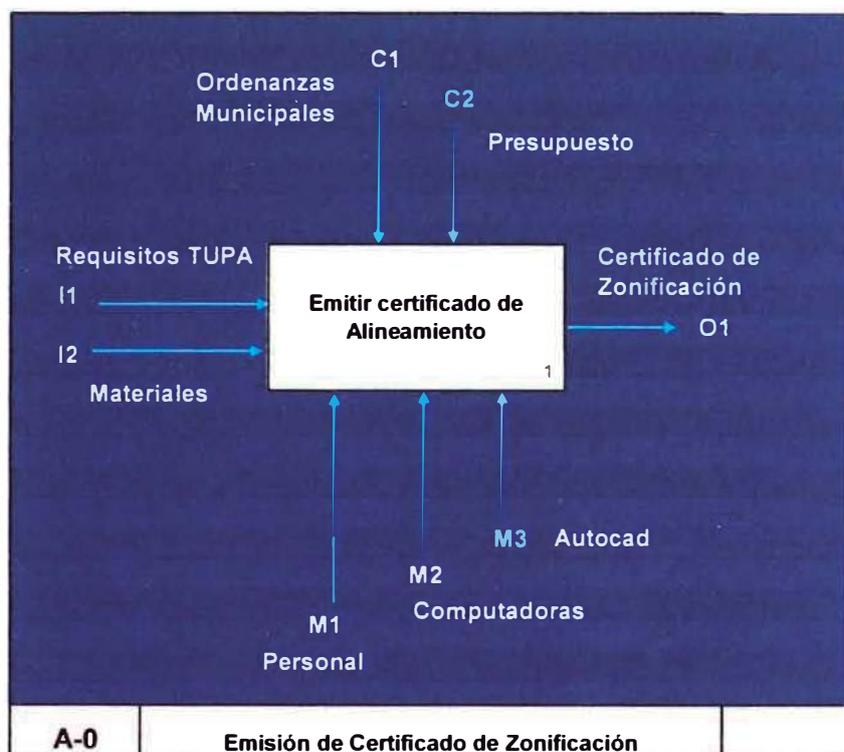
A continuación presentaremos una breve reseña de cada uno de los procesos mencionados.

A. Emisión de Certificado de Zonificación y Vías

El Certificado de Zonificación y Vías es el documento que Certifica la Zonificación vigente del predio o terreno, y la Sección Vial actual que se deberá respetar en el caso de Habilitaciones Nuevas o Subdivisiones etc. Este documento es también indispensable para toda Compra-Venta de Terreno, Proyectos e inscripción en la oficina de Registros Públicos. Este documento se otorga a nivel metropolitano. Los requisitos para solicitar el Certificado de Zonificación y Vías son:

- Solicitud
- Recibo de pago cancelado
- Plano de Ubicación referencial, la cual deberá ser refrendada por un Ing. Civil o Arquitecto colegiado

Fig.11. Modelo IDEF0 del Proceso de Emisión de Certificado de Zonificación y Vías



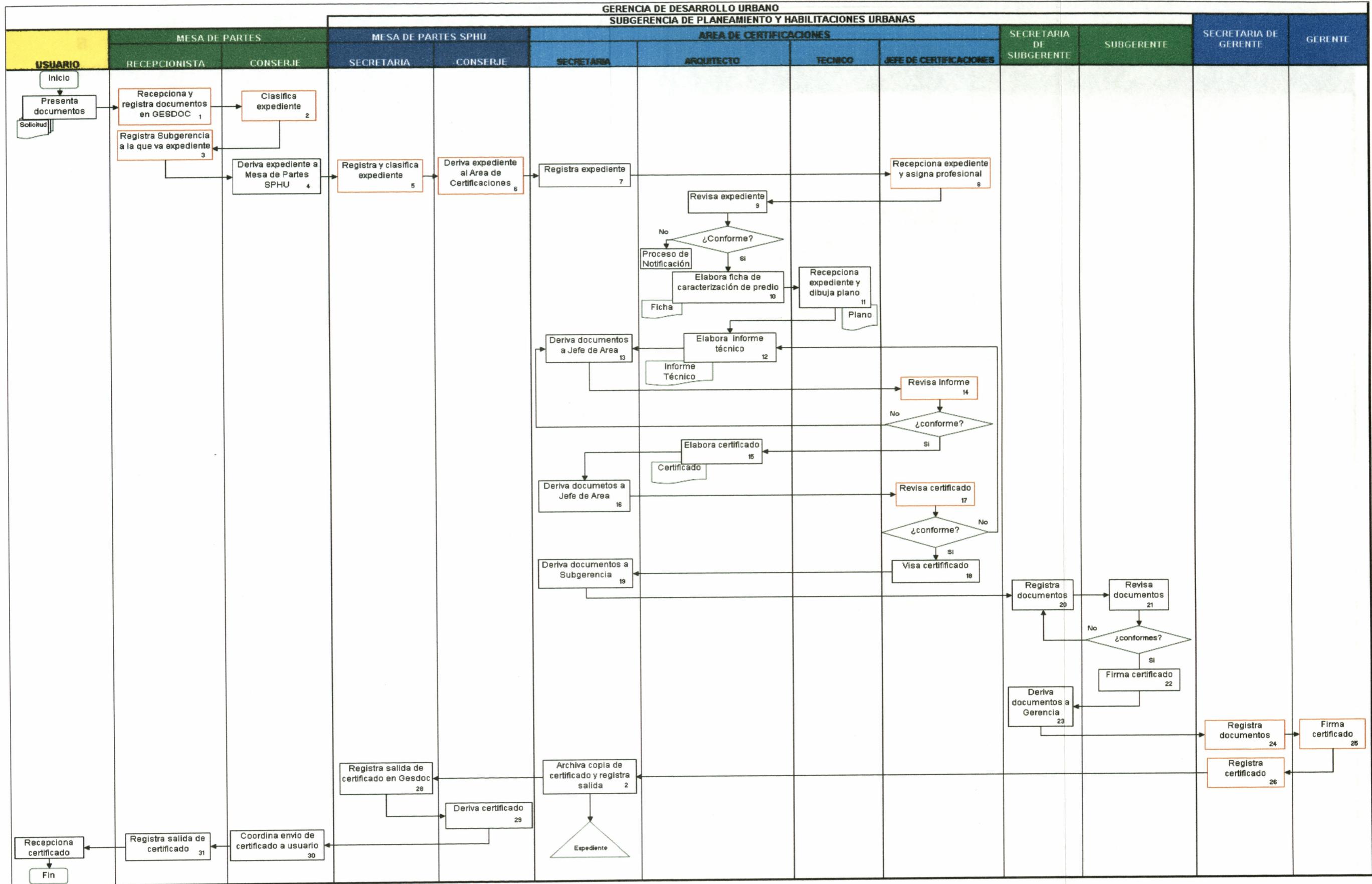
DESCRIPCION DE ACTIVIDADES

Paso	Área	Responsable	Actividad	Tiempo (min)
1	Mesa de Partes	Recepcionista	Recepciona y registra documentos	30
2	Mesa de Partes	Conserje	Clasifica expediente	30
3	Mesa de Partes	Recepcionista	Registra Subgerencia a la que va expediente	15
			Tiempo de archivo temporal	1440
4	Mesa de Partes	Conserje	Deriva expediente a Mesa de Partes SPHU	15
5	Mesa de Partes de la SPHU	Secretaria	Registra expediente	15
			Tiempo de archivo temporal	480
6	Mesa de Partes de la SPHU	Conserje	Deriva expediente a Área de Certificaciones	15
7	Área de Certificaciones	Secretaria	Registra expediente	15
8	Área de Certificaciones	Jefe de Área	Recepciona expediente y asigna profesional	15

9	Área de Certificaciones	Arquitecto	Revisa consistencia de datos	30
10	Área de Certificaciones	Arquitecto	Elabora ficha de caracterización de predio	45
11	Área de Certificaciones	Técnico	Recepciona expediente y dibuja plano	60
12	Área de Certificaciones	Arquitecto	Elabora informe técnico	120
13	Área de Certificaciones	Secretaria	Deriva documentos a Jefe de Área	15
14	Área de Certificaciones	Jefe de Área	Revisa informe	30
			Tiempo de archivo temporal	240
15	Área de Certificaciones	Arquitecto	Elabora certificado y adjunta informe	45
16	Área de Certificaciones	Secretaria	Deriva documentos a Jefe de Área	15
17	Área de Certificaciones	Jefe de Área	Revisa certificado	15
18	Área de Certificaciones	Jefe de Área	Visa certificado	10
19	Área de Certificaciones	Secretaria de Subgerente	Deriva documentos a Subgerencia	15
20	Subgerencia	Secretaria de Subgerente	Registra documentos	15
			Tiempo de archivo temporal	480
21	Subgerencia	Subgerente	Revisa documentos	15
22	Subgerencia	Subgerente	Firma certificado	5
23	Subgerencia	Secretaria de Subgerente	Deriva documentos a Gerencia	15
24	Gerencia	Secretaria de Gerente	Registra documentos	15
			Tiempo de archivo temporal	960
25	Gerencia	Gerente	Firma certificado	5
26	Gerencia	Secretaria de Gerente	Enumera certificado y registra salida	15
			Tiempo de archivo temporal	240
27	Área de Certificaciones	Secretaria	Registra certificado y archiva expediente	60
28	Mesa de Partes de la SPHU	Secretaria	Registra salida de certificado	15
29	Mesa de Partes de la SPHU	Conserje	Registra certificado y deriva a Mesa de Partes	30
30	Mesa de Partes	Conserje	Coordina envío de certificado a usuario por courier	30
31	Mesa de Partes	Recepcionista	Registra salida de certificado	15
			Tiempo de demora en la entrega	1440
			TOTAL TIEMPO (MIN)	6065
			TOTAL TIEMPO (DIAS)	12.64

A continuación se muestra el diagrama de flujo del proceso de emisión del certificado de zonificación y vías.

PROCESO ACTUAL DE EMISION DE CERTIFICADO DE ZONIFICACION Y VIAS



B. Emisión de Certificado de Parámetros Urbanísticos y Edificatorios

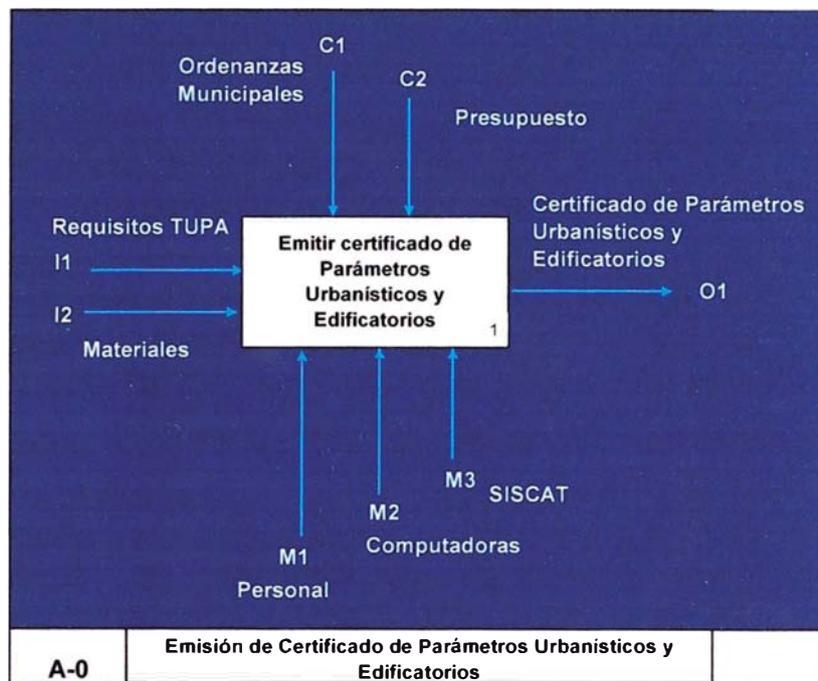
El certificado de parámetros urbanísticos y edificatorios es un documento que certifica las condiciones Urbanísticas y Edificatorias de un terreno y/o predio, para obtener la Licencia de Construcción, Regularización de Declaratoria de Fábrica, e inscripción en los Registros Públicos de Lima, de conformidad con la Zonificación para el Cercado y Centro Histórico de Lima y normas legales vigentes. El ámbito es a nivel de Cercado de Lima. Los requisitos para solicitar el Certificado de Parámetros Urbanísticos y Edificatorios según el TUPA vigente son:

- Solicitud
- Recibo de pago cancelado
- Plano de Ubicación Referencial (indicando ubicación exacta del predio)

La información que contiene el certificado es la siguiente:

- Área Territorial u otra establecida.
- Usos permisibles y compatibles.
- Densidad neta máxima.
- Área de lote normativo.
- Coeficientes máximos y mínimos de edificación
- Alturas máxima y mínima permisibles.
- Retiros.
- Alineamiento de fachada.
- Índice de espacios de estacionamiento.

Fig.12. Modelo IDEF0 del Proceso de Emisión de Certificado de Parámetros Urbanísticos y Edificatorios



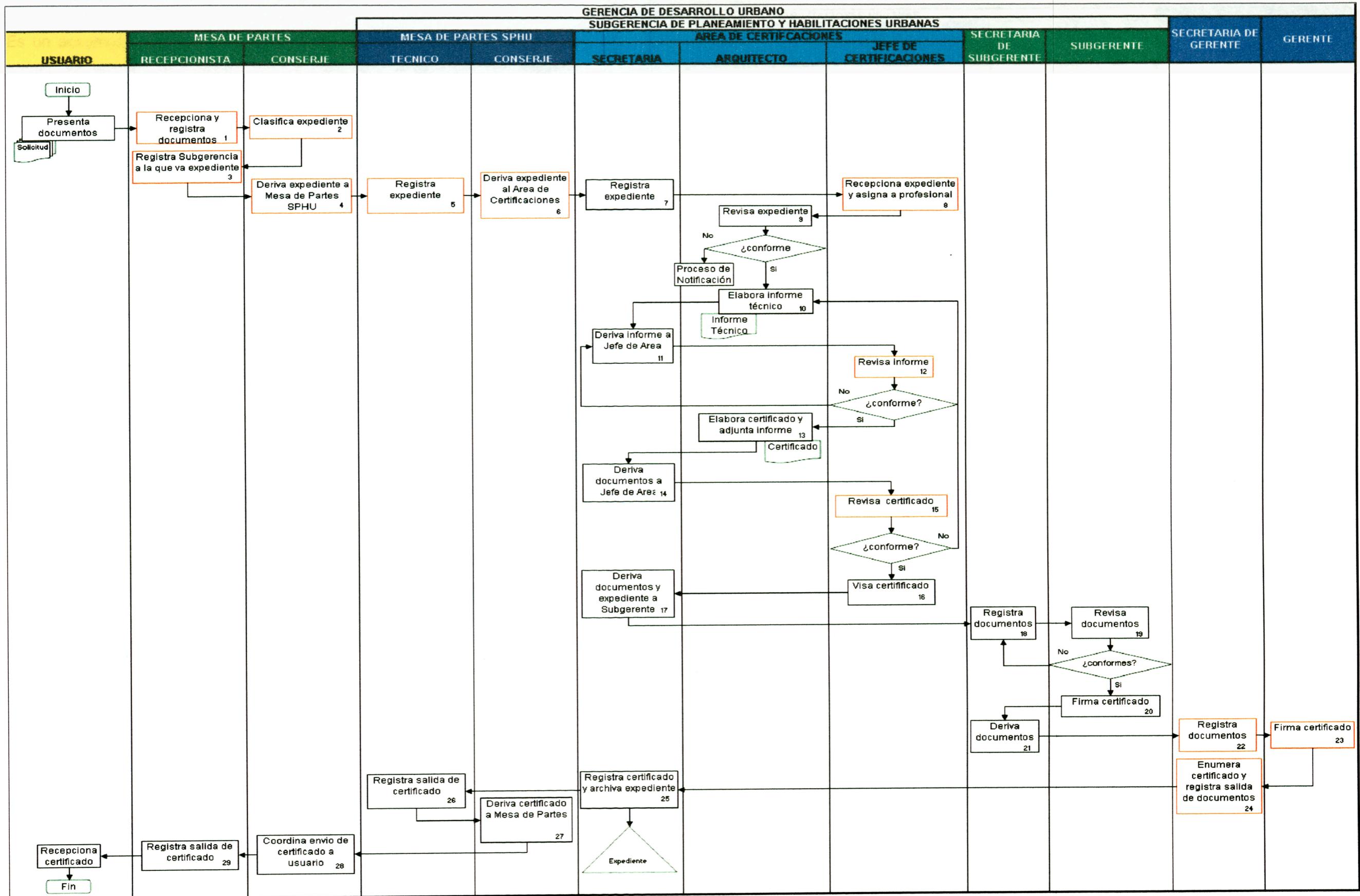
DESCRIPCION DE ACTIVIDADES

Paso	Área	Responsable	Actividad	Tiempo (min)
1	Mesa de Partes	Recepcionista	Recepciona y registra documentos	30
2	Mesa de Partes	Conserje	Clasifica expediente	30
3	Mesa de Partes	Recepcionista	Registra Subgerencia a la que va expediente	15
			Tiempo de archivo temporal	1440
4	Mesa de Partes	Conserje	Deriva expediente a Mesa de Partes SPHU	15
5	Mesa de Partes de la SPHU	Secretaria	Registra expediente	15
			Tiempo de archivo temporal	480
6	Mesa de Partes de la SPHU	Conserje	Deriva expediente a Área de Certificaciones	15
7	Área de Certificaciones	Secretaria	Registra expediente	15
8	Área de Certificaciones	Jefe de Área	Recepciona expediente y asigna a profesional	15
9	Área de Certificaciones	Arquitecto	Revisa consistencia de datos	30
10	Área de	Arquitecto	Elabora informe técnico	150

	Certificaciones			
11	Área de Certificaciones	Secretaria	Deriva informe técnico a Jefe de Área	15
12	Área de Certificaciones	Jefe de Área	Revisa informe	30
			Tiempo de archivo temporal	240
13	Área de Certificaciones	Arquitecto	Elabora certificado y adjunta informe	45
14	Área de Certificaciones	Secretaria	Deriva documentos a Jefe de Área	15
15	Área de Certificaciones	Jefe de Área	Revisa certificado	15
16	Área de Certificaciones	Jefe de Área	Visa certificado	10
17	Área de Certificaciones	Secretaria de Subgerente	Deriva documentos a Subgerencia	15
18	Subgerencia	Secretaria de Subgerente	Registra documentos	15
			Tiempo de archivo temporal	480
19	Subgerencia	Subgerente	Revisa documentos	15
20	Subgerencia	Subgerente	Firma certificado	5
21	Subgerencia	Secretaria de Subgerente	Deriva documentos a Gerencia	15
22	Gerencia	Secretaria de Gerente	Registra documentos	15
			Tiempo de archivo temporal	960
23	Gerencia	Gerente	Firma certificado	5
24	Gerencia	Secretaria de Gerente	Enumera certificado y registra salida	15
			Tiempo de archivo temporal	240
25	Área de Certificaciones	Secretaria	Registra certificado y archiva expediente	60
26	Mesa de Partes de la SPHU	Secretaria	Registra salida de certificado	15
27	Mesa de Partes de la SPHU	Conserje	Registra certificado y deriva a Mesa de Partes	30
28	Mesa de Partes	Conserje	Coordina envío de certificado a usuario por courier	30
29	Mesa de Partes	Recepcionista	Registra salida de certificado	15
			Tiempo de demora en la entrega	1440
			TOTAL TIEMPO (MIN)	5990
			TOTAL TIEMPO (DIAS)	12.50

A continuación se muestra el diagrama de flujo del proceso de emisión del certificado de parámetros urbanísticos y edificatorios.

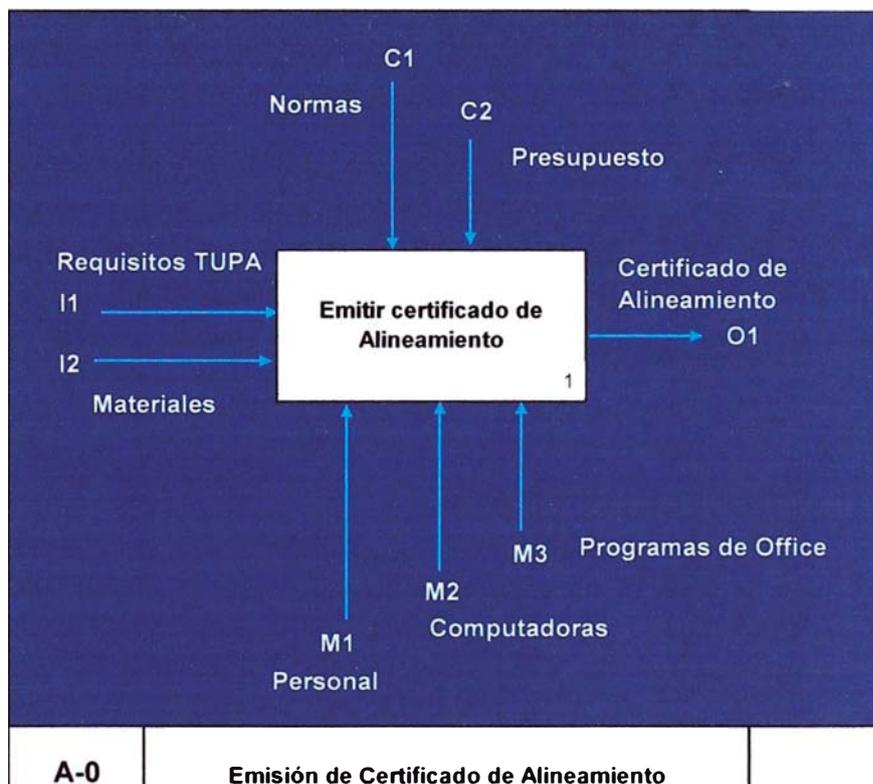
PROCESO ACTUAL DE EMISION DE CERTIFICADO DE PARAMETROS URBANISTICOS Y EDIFICATORIOS



C. Emisión de Certificado de Alineamiento

Es un documento por el cual se expresa la afectación vial de un terreno o predio, en relación al Sistema Vial de Lima Metropolitana y a la sección existente en el campo. Este documento proporciona la Sección Vial Normada, Sección Vial verificada en inspección ocular y la afectación del lote que el usuario deberá de respetar.

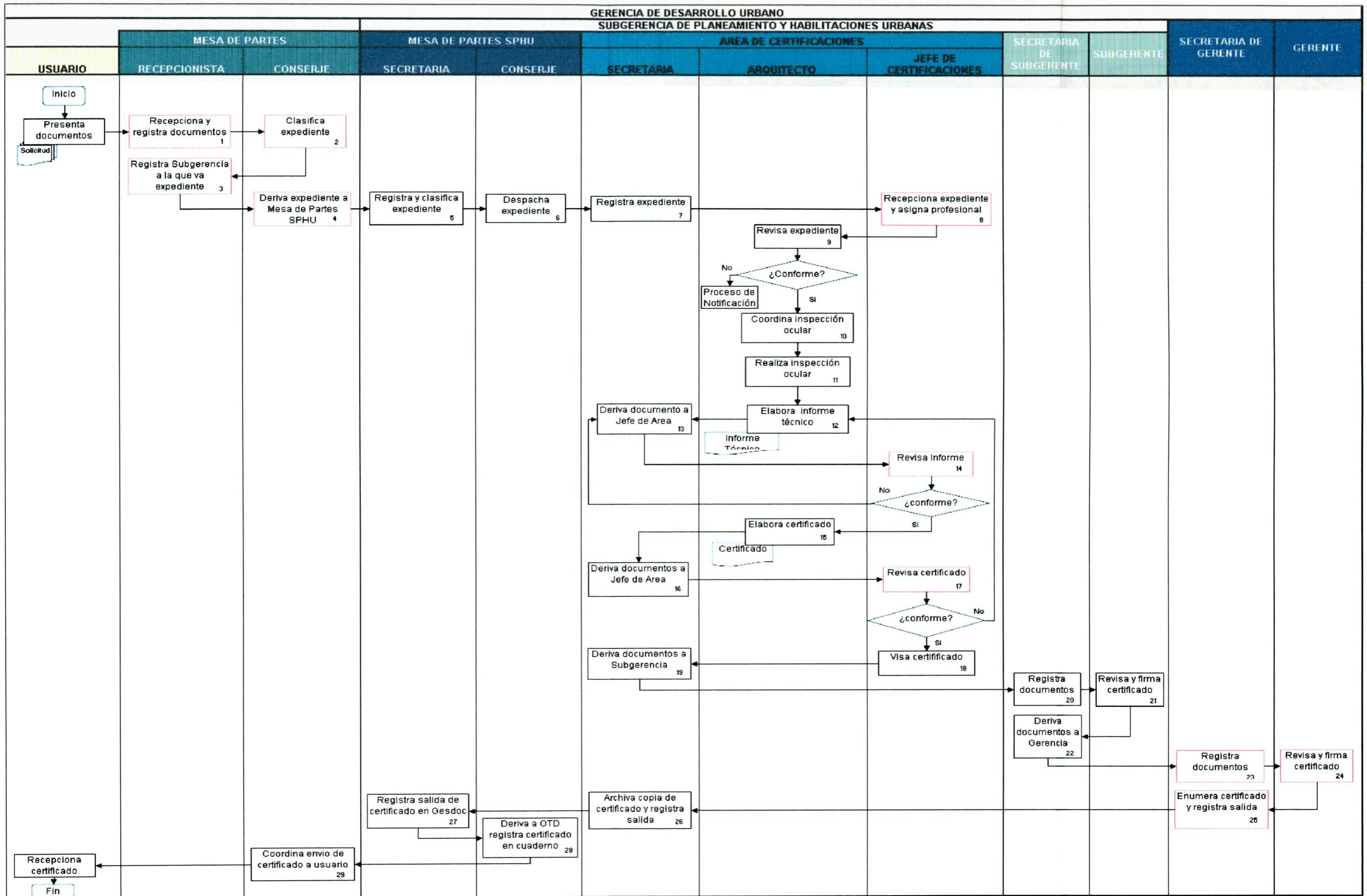
Fig.13. Modelo IDEF0 del Proceso de Emisión de Certificado de Alineamiento



DESCRIPCION DE ACTIVIDADES

Paso	Área	Responsable	Actividad	Tiempo (min.)
1	Mesa de Partes	Recepcionista	Recepciona y registra documentos en GESDOC	30
2	Mesa de Partes	Conserje	Clasifica expediente	15
			Tiempo de archivo temporal	1440
3	Mesa de Partes de SPHU	Secretaria	Recepciona expediente y asigna profesional para la atención del expediente	45
			Tiempo de archivo temporal	480
4	Mesa de Partes de SPHU	Conserje	Despacha expediente a Arquitecto	20
5	Área de Certificaciones	Secretaria	Registra expediente en cuaderno	10
6	Área de Certificaciones	Arquitecto	Revisa consistencia de datos	30
7	Área de Certificaciones	Arquitecto	Elabora oficio a usuario indicando observaciones	60
8	Área de Certificaciones	Arquitecto	Coordina realización de inspección	30
			Tiempo de archivo temporal	960
9	Área de Certificaciones	Arquitecto	Realiza inspección	180
10	Área de Certificaciones	Arquitecto	Elabora informe técnico y borrador de certificado	180
11	Área de Certificaciones	Secretaria	Digita certificado	30
12	Área de Certificaciones	Arquitecto	Revisa y firma informe técnico y certificado	30
			Tiempo de archivo temporal	480
13	Área de Certificaciones	Jefe de Área	Revisa y firma informe técnico y certificado	30
			Tiempo de archivo temporal	480
14	Subgerencia de SPHU	Secretaria	Registra documentos en cuaderno	15
15	Subgerencia de SPHU	Subgerente	Revisa informe y firma certificado	30
16	Subgerencia de SPHU	Secretaria	Enumera certificado	10
17	Área de Certificaciones	Secretaria	Registra numero de certificado en cuaderno	10
18	Mesa de Partes de SPHU	Secretaria	Registra certificado en cuadro Excel	15
19	Mesa de Partes de SPHU	Conserje	Registra certificado en cuaderno	10
			Tiempo de archivo temporal	480
20	Mesa de Partes	Conserje	Coordina envío de certificado a usuario por courier	30
			Tiempo de espera	1440
			TOTAL TIEMPO (MIN)	6570
			TOTAL TIEMPO (DIAS)	14

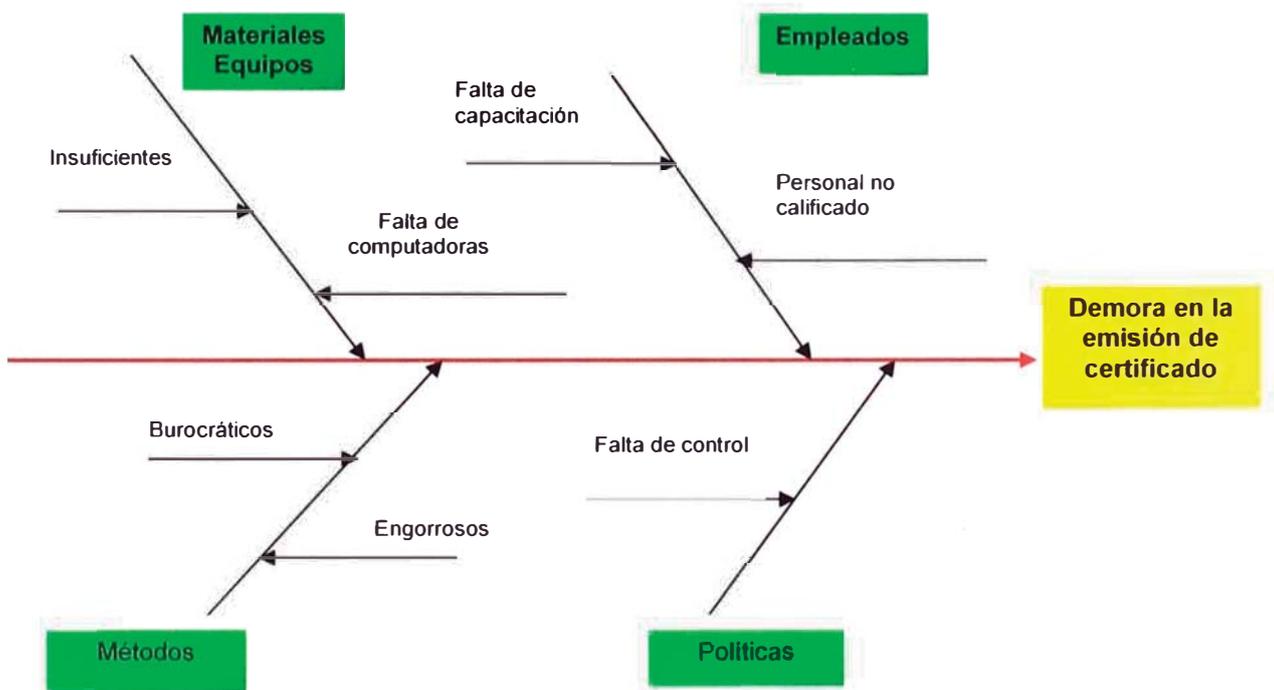
PROCESO ACTUAL DE EMISION DE CERTIFICADO DE ALINEAMIENTO



1.2.5.4 Análisis de las Causas del Problema

Para éste análisis haremos uso del diagrama Causa - Efecto (Ishikawa o Espina de Pescado) el cual nos ayudará a identificar las diversas causas que generan la demora en la emisión de los certificados.

Fig.14. Diagrama Causa- Efecto



- **Empleados**

Muchos de los ellos son personal antiguo, que se encuentran acostumbrados a una manera metódica de trabajo.

Se pudo observar que se necesita una persona capacitada que cubra el puesto de recepcionista de la Mesa de partes de las Gerencia de Desarrollo Urbano, ya que actualmente existen problemas en el registro de los documentos, lo cual es muy perjudicial para cumplir con los plazos establecidos en el TUPA.

- **Métodos**

Existen pasos de registro innecesarios en el flujo de trámite, lo cual hace lento el proceso. La visación del Certificado por parte del Jefe de Certificaciones para la posterior revisión y firma del documento por parte del Subgerente para que luego sea finalmente revisada y firmada por el Gerente, hacen que el proceso se dilate mas días.

- **Políticas**

No existe una norma que establezca la máxima cantidad de días que deba permanecer un expediente en una área determinada, por lo que muchas veces estos pueden estar varios días archivados temporalmente sin que haya un control de ese tiempo.

- **Materiales - Equipos**

Existen problemas en el abastecimiento de algunos materiales, esto debido al presupuesto asignado.

Muchas de las computadoras con las que se cuenta son Pentium I o II, las cuales no tienen mucha capacidad de almacenamiento y existen áreas en donde no hay la suficiente cantidad de equipos para todo el personal.

1.2.5.5. Cadena de Valor

Utilizaremos el modelo de la cadena de valor para analizar la Gerencia de Desarrollo Urbano en relación con los demás órganos de la Municipalidad.

Fig. 15. CADENA DE VALOR

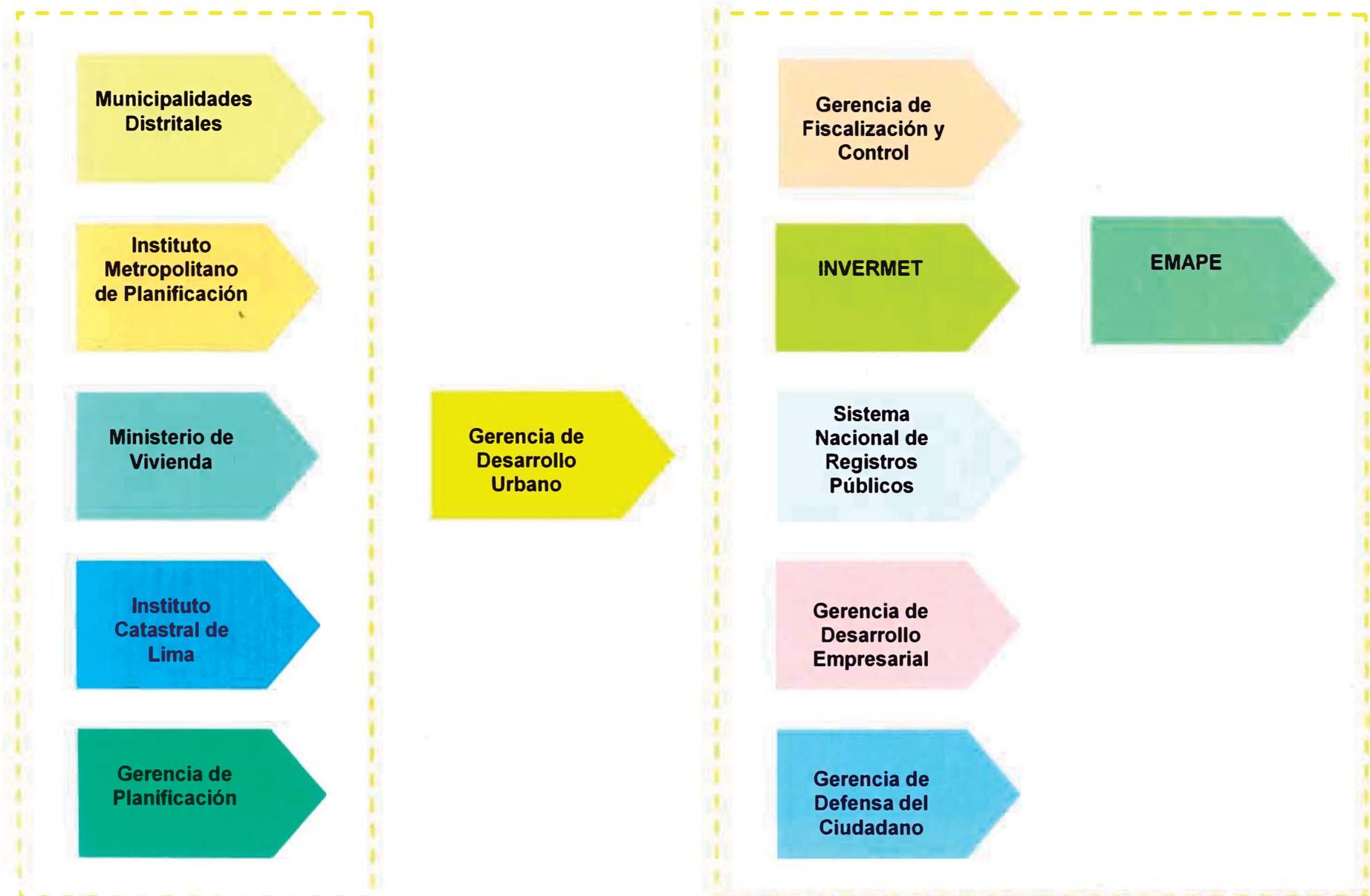


Fig. 16. CADENA DE VALOR DE LA MUNICIPALIDAD

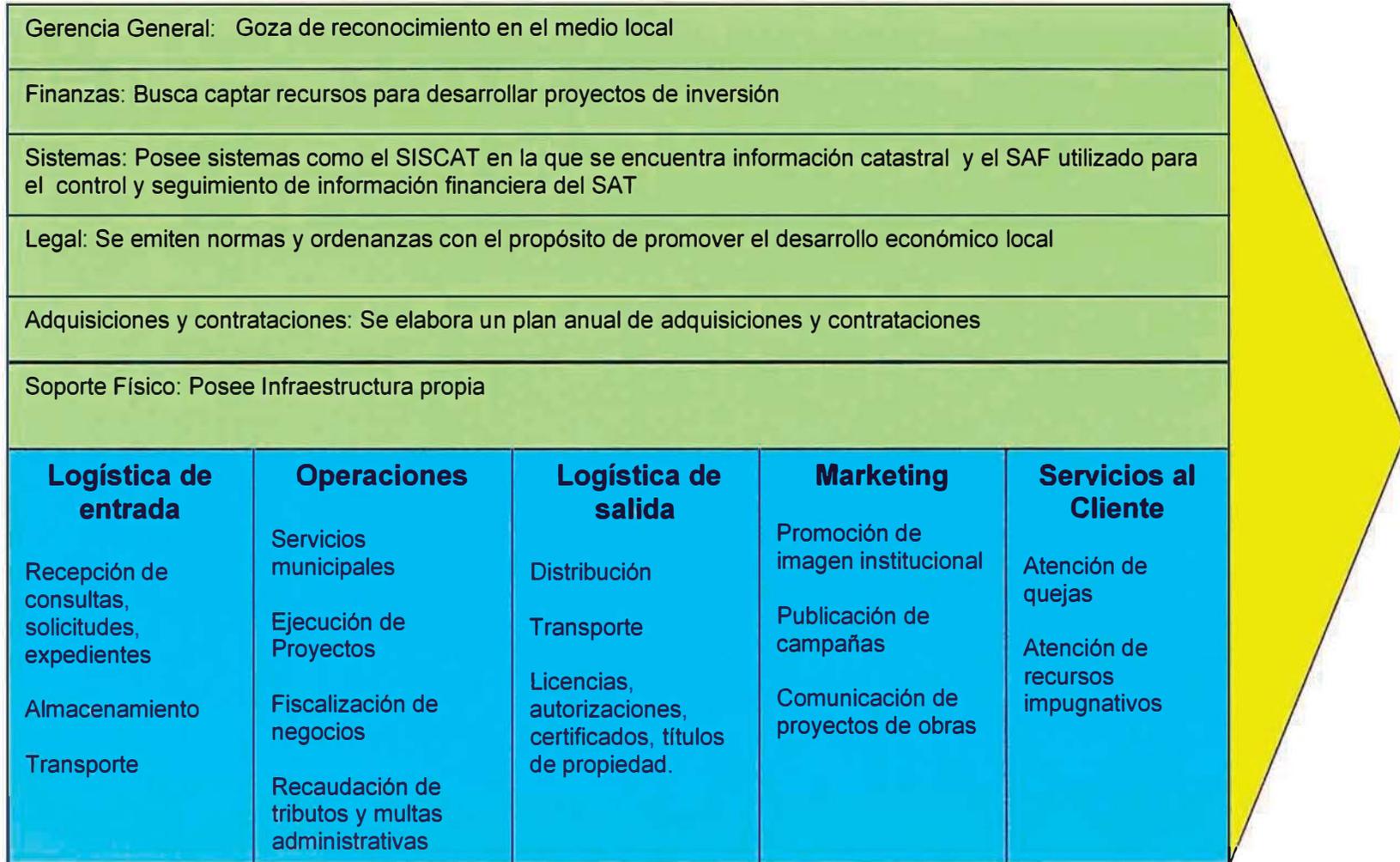
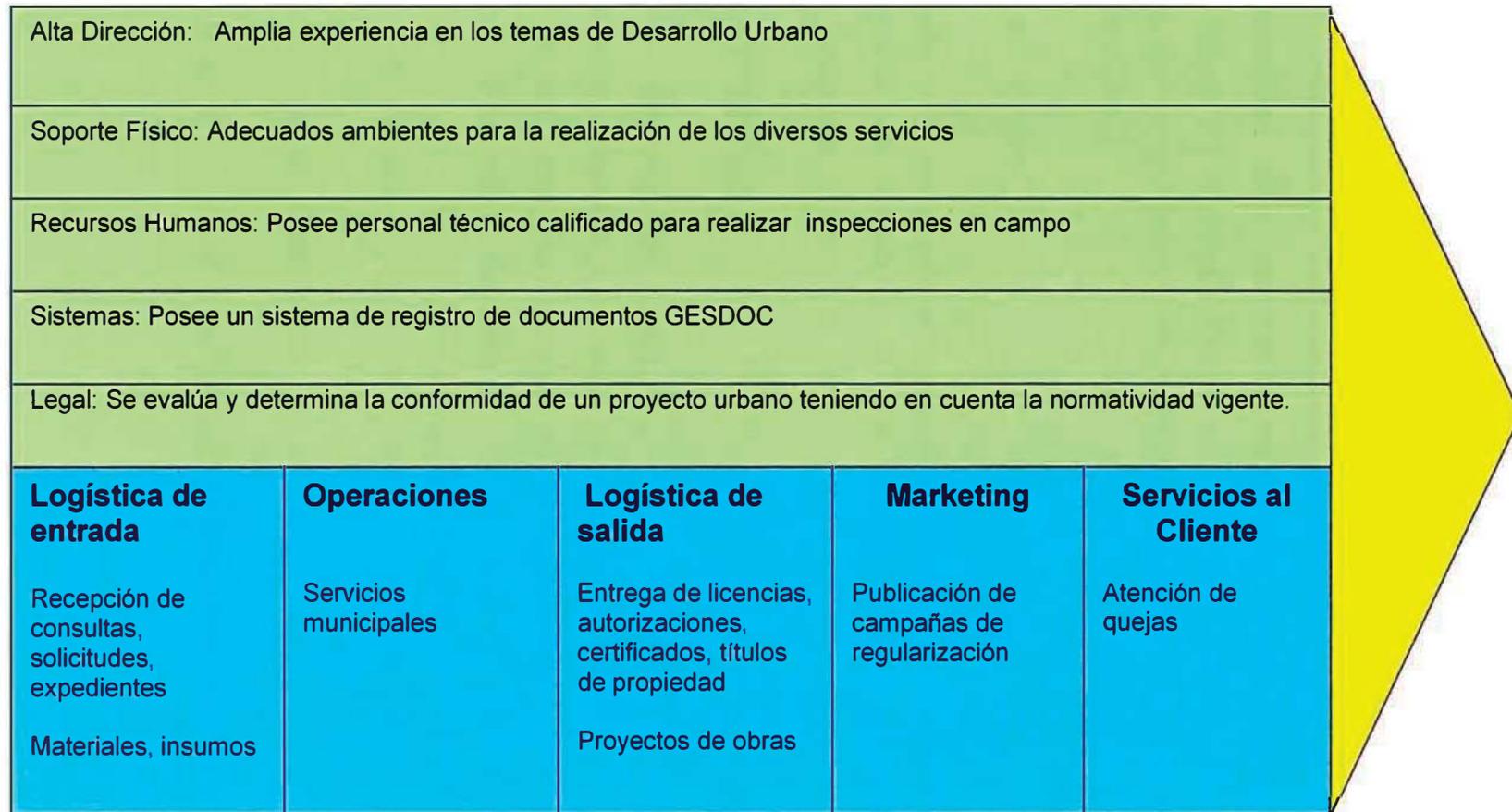


Fig. 17 CADENA DE VALOR DE LA GERENCIA DE DESARROLLO URBANO



1.3. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

1.3.1. Misión

La Gerencia de Desarrollo Urbano, trabaja con la finalidad de desarrollar una gerencia pública local eficaz en las diversas competencias, relacionadas al desarrollo urbano metropolitano, brindando un servicio eficiente para lograr una ciudad ordenada y competitiva.

1.3.2. Visión

Lograr que Lima mediante las actividades y proyectos de Desarrollo Urbano, se convierta en una ciudad autónoma, competitiva y cosmopolita.

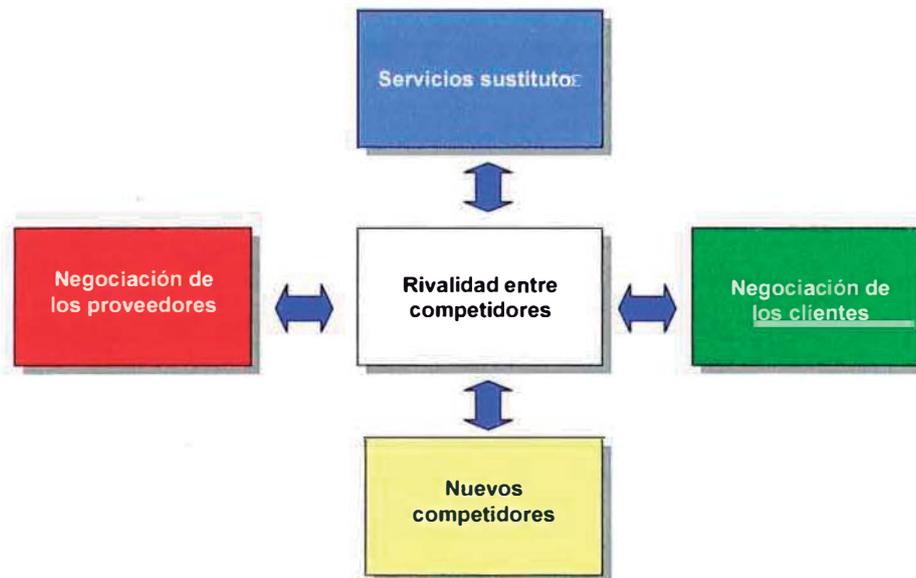
1.3.3. Valores

- Democracia y Solidaridad
- Calidad y Equidad en el Servicio que se brinda
- Identidad y Compromiso con la Institución y
- Integridad y Respeto
- Trabajo en Equipo, Innovador y Creativo
- Honradez y Ética

1.3.4. Diamante de Porter

Analizaremos el sector de la Municipalidad Metropolitana de Lima.

Fig.18. Diamante de Porter



- ***Rivalidad entre los competidores***

Los municipios compiten por atraer inversiones a sus jurisdicciones. En esa medida, los costos y barreras excesivas que pongan pueden influir en las decisiones de inversión de miles de pequeños comerciantes o profesionales que brindan servicios. Un municipio que tiene excesivos costos o trámites está ahuyentando la captación de impuestos e ingresos para su jurisdicción.

Los municipios deben establecer Servicios de Orientación al Ciudadano en los trámites para la obtención de la Licencia de Funcionamiento y otras gestiones municipales.

Destacan como ejemplo digno de emular, sin desconocer otras experiencias, la experiencia de las Municipalidades de La Punta y La Molina en los cuales no sólo existen estos servicios de información sino que incluso se distribuyen guías didácticas para dichos trámites.

Los municipios deben efectuar regularmente campañas de información y orientación acerca de los trámites y requisitos

para obtener licencias y servicios municipales en lugares comunes (mercados, plazas) a través de módulos itinerantes que permitan llegar a las empresas / clientes con mayor celeridad.

▪ **Negociación con proveedores**

Actualmente existe una mejora importante en la gestión y el cumplimiento irrestricto de los compromisos asumidos con los proveedores de bienes y consumos. Asimismo, se observa una sobreoferta respecto de los productos que la Municipalidad adquiere, por lo que el poder de negociación de éstos proveedores se torna bastante débil.

La Municipalidad de Lima cuenta con diversos proveedores, los cuales fueron contratados por procesos de licitaciones públicas, adjudicaciones de menor cuantía y adjudicaciones directas selectivas. Entre los principales están:

Nº	RAZÓN SOCIAL	RUC
1	ALIMENTOS ENRIQUECIDOS DIVERSOS SAC	20303449877
2	AUTOMOTRIZ HUAMANGA E.I.R.L	20129159422
3	AUTOPARTES S.A.	20144640269
4	DELFINO, PASCO, ISOLA, ABOGADOS S.C	20136422813
5	DIPROALIM SAC	20422217593
6	ESTUDIO BENITES, DE LAS CASAS, FORNO & UGAZ	20124163693
7	FILTROS LYS S.A.	20100121043
8	IMPORT EXPORT CREDICAR S.R.L.	20519690811
9	MEGASYS CONSULTORES SAC	20508507144
10	NUTRIAL S.A.C.	20510314825
11	PRODUCTOS ALIMENTICIOS DEL PERU SANTARIAS SRL	20461010149
12	SERVICIOS DE TRANSPORTE SAGITARIO E.I.R.L.	20297894529
13	SISTEMAS ORACLE DEL PERU S.A	20182246078
14	TELMEX PERU S.A.	20264695385
15	VISTONY COMPAÑÍA INDUSTRIAL DEL PERU S.A.C.	20102306598

- ***Negociación de los clientes***

Los clientes actúan para bajar precios, aumentar la calidad, exigir mayores prestaciones, etc. Los servicios prestados no son de primera necesidad y si los clientes notan que los precios de los trámites para formalizar sus obras son demasiado altos o que el servicio es malo tal vez decidan no hacerlos, o realizarlos de manera informal. Por esto, el cliente tiene un alto poder de negociación.

- ***Servicios sustitutos***

No existen productos sustitutos. Otras municipalidades ofrecen algunos servicios relacionados pero que solo tienen valor dentro de su jurisdicción.

- ***Nuevos competidores***

No existe una amenaza, debido a que es el Gobierno el único que puede delegar funciones o ampliar competencias a otras entidades.

1.3.5 Análisis FODA de la Gerencia de Desarrollo Urbano

Fortalezas

- Disposición de la Autoridad Municipal para el cumplimiento de los objetivos generales
- Coordinación y compromiso entre las diversas dependencias municipales para el respectivo logro de los objetivos específicos.

- Se han establecido Comisiones de Trabajo con diferentes instituciones para la solución y alternativas a problemas concretos.
- Existe de parte de algunas municipalidades distritales, la correcta aplicación de las normas Urbanísticas Metropolitanas.
- Conocimiento de las diversas normas municipales y procedimientos administrativos en el ámbito de Desarrollo Urbano.
- Responsabilidad, creatividad e identificación del personal, lo que permitirá cumplir con eficiencia y responsabilidad las actividades programadas.

Debilidades

- Insuficiencia de tecnología especializada de equipos informáticos actualizados y de interconexión a las fuentes principales de información, como la base grafica catastral actualizada, los planos de Demarcación Territorial de Lima Metropolitana y sus Distritos, Planos de Zonificación actualizados en formato digital y grafica, proyectos realizados por otras instituciones de la Corporación Municipal.
- Falta de recursos logísticos para la realización de los trabajos como material topográfico, fotocopiadora y equipos de informática, lo que es primordial para el desarrollo de las actividades.
- Falta de capacitación y especialización del personal.
- Existencia de algunas normas que dada su antigüedad son obsoletas, las mismas que requieren de su revisión y actualización; entre ellas las leyes de Jurisdicción.

- Insuficiente personal profesional con especialización como ingenieros, arquitectos, abogados, etc.
- La no remisión oportuna de los diferentes oficios y resoluciones a los administrados respecto a sus solicitudes presentadas.

Oportunidades

- La situación reconocida de Lima como Patrimonio Histórico de la Humanidad, favorece el financiamiento de proyectos de inversión para la recuperación del centro Histórico de Lima.
- Existe una buena disposición al dialogo y negociación sobre soluciones a los problemas comunes en el desarrollo de proyectos de inversión de parte de inversionistas, promotores y comerciantes.
- Se cuenta con atención adecuada a las municipalidades distritales, así como también a diversas instituciones estatales y privadas.
- Promueve la participación activa de la comunidad en la solución de sus propias necesidades.
- Existe un reconocimiento de parte de la comunidad e inversionistas sobre la función municipal en materia de control y desarrollo urbano.
- Identifica y propone proyectos con respecto al Desarrollo Urbano y Control Urbano.

Amenazas:

- La dación de diversas normas por parte del Gobierno Central, ha afectado las funciones que corresponde a la municipalidad Metropolitana de Lima en el área de

Desarrollo urbano; por cuanto las mismas recortan y/o limitan las competencias municipales.

- Desconocimiento y/o usurpación de funciones por parte de las Municipalidades distritales.
- Descontento por parte del usuario que puede generar consecuencias a nivel de apoyo político.
- Ingerencia política en la asignación del gasto.

1.3.6 Objetivos Estratégicos:

Los objetivos estratégicos de la Gerencia de Desarrollo Urbano son:

- ✓ **Optimizar los servicios brindados al usuario de tal manera que sean eficientes y atiendan sus exigencias.**

La satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente constituye el elemento más importante del éxito de la organización.

- ✓ **Desarrollar el potencial humano de la Gerencia de Desarrollo Urbano optimizando sus destrezas y habilidades.**

El personal que labora en la institución debe ser motivado y capacitado permanentemente. El clima laboral debe incidir positivamente sobre la identificación del personal con la institución y el consecuente aumento de la productividad.

- ✓ **Lograr una integración organizacional de tal manera que esto permita cumplir con la misión de la Gerencia de Desarrollo Urbano**

Reestructuración organizacional e integración de las áreas bajo una misma misión.

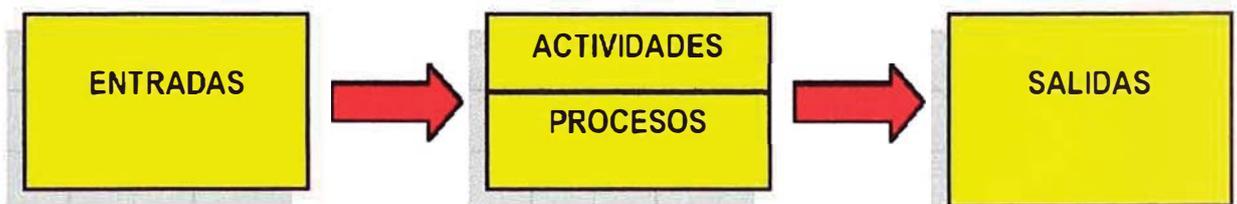
Uno de los objetivos estratégicos de la institución en el corto plazo es el de mejorar los servicios brindados al usuario, para ello la Gerencia decidió contratar a dos consultores externos para realizar un proyecto de mejora de los principales procesos administrativos existentes.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1. PROCESOS

Un proceso es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados, otorgándoles un valor agregado.



Los procesos no consideran a las actividades de manera aislada, por el contrario estos se conforman al irse estableciendo relaciones e integrando al mismo todas aquellas actividades que son necesarias para generar un producto.

Características de los procesos

- Son de carácter constante.
- Proveen productos (salidas).
- Existen para satisfacer a un cliente (interno o externo).
- Las personas los administran.
- Todo proceso tiene un dueño (responsable del proceso completo).
- Puede ser medido.
- Puede ser mejorado (Mejora Continua).
- Son capaces de cruzar verticalmente y horizontalmente la organización.

2.2. MEJORA CONTINUA DE PROCESOS

La mejora continua de procesos es fundamental en cualquier organización, ya que permite renovar los procesos administrativos, lo cual hará que la organización esté en constante actualización.

La metodología consta de los siguientes pasos:

1. Elección del problema: Para definir problema, se puede hacer uso del Análisis de los datos obtenidos, Diagrama de Afinidad, Tormenta de Ideas o Histogramas de Frecuencia.
2. Establecer los mecanismos de medición más adecuados de acuerdo a la naturaleza del problema. Esto implica la definición de indicadores que nos servirán para medir el desempeño y verificar las mejoras.
3. Identificar las causas que originan el problema, determinando cual de ellas es la más relevante, estableciendo posibles soluciones y tomar la opción más adecuada, se pueden usar herramientas como: Diagrama de Ishikawa y Gráfico de Pareto. Adicionalmente se usa los

cuadros de alternativas de soluciones con ventajas y desventajas, como un medio de evaluación de las mismas.

4. Establecer los planes de acción, e implementar la mejora. Definiendo las responsabilidades y asignación de recursos para cada una de las acciones a tomar. Se usan como herramientas para este paso, los diagramas de árbol.

5. Controlar la mejora del proceso, efectuando los ajustes necesarios, por medio de un monitoreo constante. Los indicadores definidos anteriormente nos ayudaran a llevar un control de los procesos.

2.2.1. Ventajas y desventajas de la mejora continua de procesos

Ventajas

- Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales.
- Consiguen mejoras en un corto plazo y resultados visibles.
- Incrementa la productividad y dirige a la organización hacia la competitividad.
- Permite eliminar procesos repetitivos.

Desventajas

- Requiere de un cambio en toda la organización, ya que para obtener el éxito es necesaria la participación de todos los integrantes de la organización y a todo nivel.
- Hay que hacer inversiones importantes.

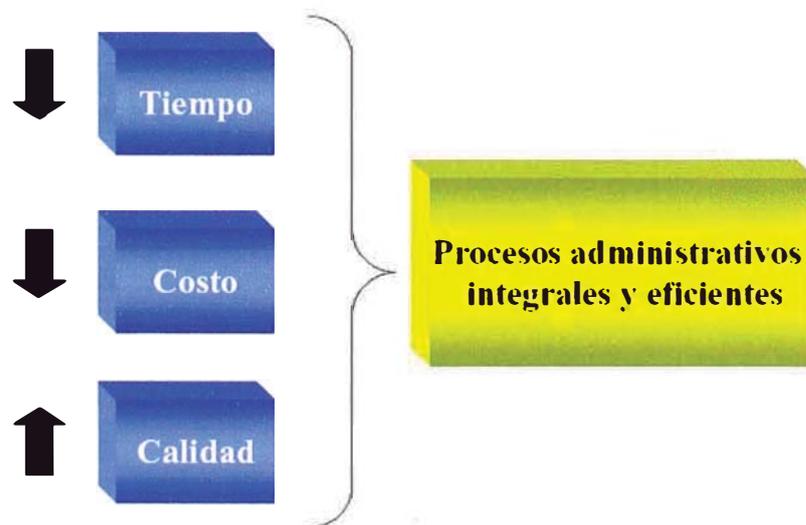
2.2.2. Importancia del mejoramiento continuo de procesos

A través del mejoramiento continuo se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización, por otra parte las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de

manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado y hasta llegar a ser líderes.

El proceso de mejoramiento es un medio eficaz para desarrollar cambios positivos que van a permitir ahorrar dinero tanto para la empresa como para los clientes, ya que las fallas de calidad cuestan dinero.

Asimismo este proceso implica la inversión en nuevas maquinaria y equipos de alta tecnología más eficientes, el mejoramiento de la calidad del servicio a los clientes, el aumento en los niveles de desempeño del recurso humano a través de la capacitación continua, y la inversión en investigación y desarrollo que permita a la empresa estar al día con las nuevas tecnologías.



2.2.3. Herramientas del mejoramiento continuo.

El Diagrama de causa y Efecto (o Espina de Pescado). - Es una técnica gráfica ampliamente utilizada, que permite apreciar con claridad las relaciones entre un tema o problema y las

posibles causas que pueden estar contribuyendo para que él ocurra.

Construido con la apariencia de una espina de pescado, esta herramienta fue aplicada por primera vez en 1953, en el Japón, por el profesor de la Universidad de Tokio, Kaoru Ishikawa, para sintetizar las opiniones de los ingenieros de una fábrica, cuando discutían problemas de calidad.

Se usa para:

- Visualizar, en equipo, las causas principales y secundarias de un problema.
- Ampliar la visión de las posibles causas de un problema, enriqueciendo su análisis y la identificación de soluciones.
- Analizar procesos en búsqueda de mejoras.
- Conduce a modificar procedimientos, métodos, costumbres, actitudes o hábitos, con soluciones - muchas veces - sencillas y baratas.
- Educa sobre la comprensión de un problema.
- Sirve de guía objetiva para la discusión y la motiva.
- Muestra el nivel de conocimientos técnicos que existe en la empresa sobre un determinado problema.
- Prevé los problemas y ayuda a controlarlos, no sólo al final, sino durante cada etapa del proceso.

Diagrama de Pareto.- Mediante el Diagrama de Pareto se pueden detectar los problemas que tienen más relevancia mediante la aplicación del principio de Pareto (pocos vitales, muchos triviales) que dice que hay muchos problemas sin importancia frente a solo unos graves. Ya que por lo general, el 80% de los resultados totales se originan en el 20% de los elementos.

La minoría vital aparece a la izquierda de la grafica y la mayoría útil a la derecha. Hay veces que es necesario combinar elementos de la mayoría útil en una sola clasificación denominada otros, la cual siempre deberá ser colocada en el extremo derecho. La escala vertical es para el costo en unidades monetarias, frecuencia o porcentaje.

La gráfica es muy útil al permitir identificar visualmente en una sola revisión tales minorías de características vitales a las que es importante prestar atención y de esta manera utilizar todos los recursos necesarios para llevar acabo una acción correctiva sin malgastar esfuerzos.

Diagramas de flujo.- Los diagramas de flujo junto con la descripción del procedimiento nos permitirán analizar su operatividad, de lo cual pueden derivarse acciones de simplificación de los mismos, que conlleven al mejoramiento del quehacer público. Esta representación gráfica de los procedimientos es de gran utilidad, sobre todo en procedimientos relacionados a la prestación directa de servicios al público, dado que nos permite obtener información para análisis posteriores sobre la efectividad con que se desarrollan los mismos.

La diagramación requiere observar las recomendaciones siguientes:

- Un diagrama de flujo siempre inicia y termina con el símbolo “TERMINAL”.
- Las líneas entre los símbolos, indican el sentido del flujo.
- Las actividades deberán diagramarse de tal forma que se logre una adecuada distribución y simetría de los símbolos utilizados.

2.3. MODELAMIENTO DE PROCESOS: Metodología IDEF0

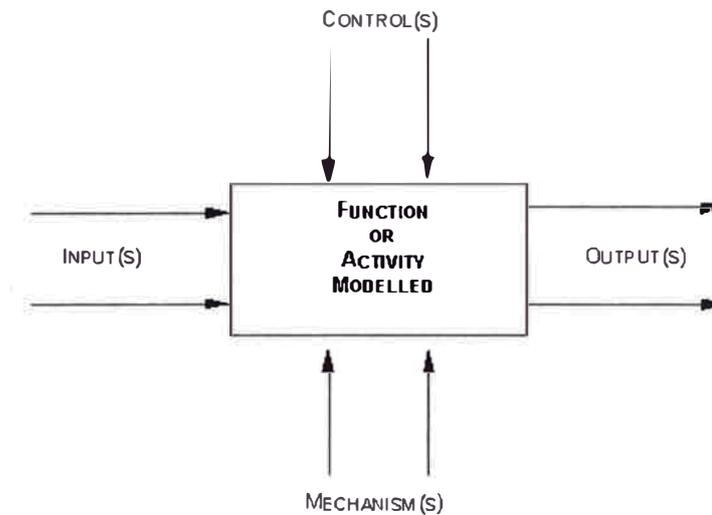
Una metodología efectiva para la modelación y reflejar los diferentes procesos que se desarrollan en una empresa de actividad compleja es la IDEF-0, que es una técnica sencilla pero poderosa, ampliamente usada en la industria durante la etapa de análisis en la reingeniería de procesos. Esta permite identificar apropiadamente los procesos y sus interfaces y elaborar los documentos que permitan su control en cualquiera de sus etapas de desarrollo. Con esta herramienta analizamos sistemáticamente la Organización, centrándonos en las tareas que se realizan de forma regular, las políticas de control que se utilizan para asegurar que estas tareas se realizan de forma correcta, los recursos (tanto humanos como materiales) que se utilizan para realizarla, los resultados de la tarea y las materias primas sobre las que la actividad actúa. Al estar basada en un estándar con especificaciones precisas y rigurosas que permite llegar a cualquier nivel de detalle, tiene una amplia aplicabilidad como medio para comunicar reglas y procesos, para obtener una vista estratégica de estos y facilitar el análisis para identificar puntos de mejora

Ventajas del uso del IDEF0

Como ventajas del IDEF para el análisis de procesos se consideran:

- La descomposición en niveles jerárquicos facilita la rapidez en la determinación del mapa de procesos y posibilita visualizar al nivel más alto las relaciones de cambio con los factores de éxito. Esto ayuda sobre todo en cambios radicales.
- El remontar a contracorriente la cadena/flujo de inputs-outputs permite determinar fácilmente elementos que no agregan valor, o detectar limitaciones y cuellos de botella (ver: planificación regresiva).

El IDEF se ha utilizado mucho en la industria aeroespacial, electrónica, farmacia, y bienes de consumo en rápido movimiento.



2.4. Diamante de Porter

El punto de vista de Porter es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial:

✓ **Amenaza de entrada de nuevos competidores**

El mercado o el segmento no son atractivos dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

✓ **La rivalidad entre los competidores**

Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues

constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

✓ **Poder de negociación de los proveedores**

Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aun más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante.

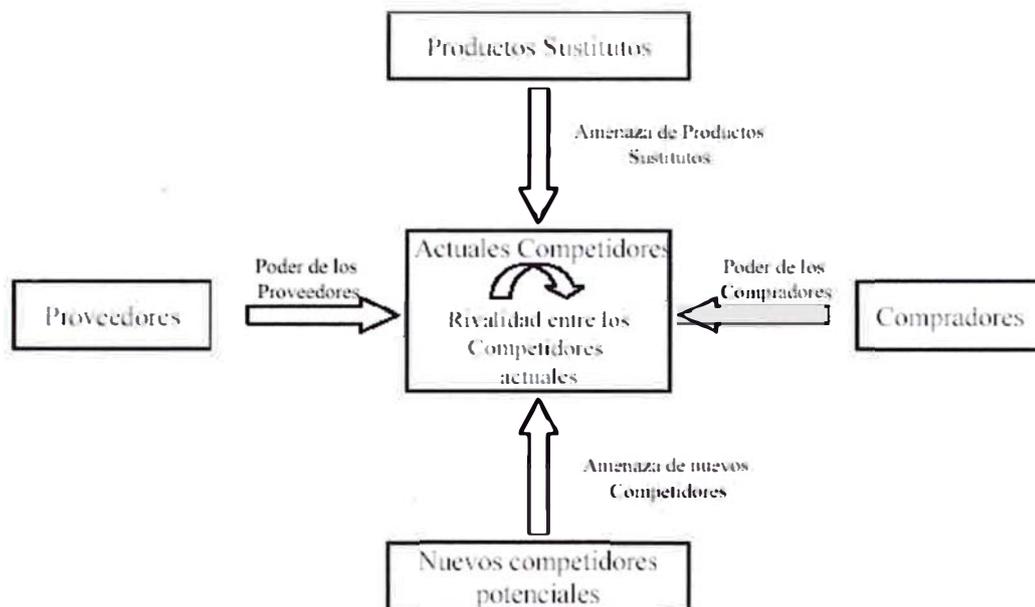
✓ **Poder de negociación de los compradores**

Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás.

✓ **Amenaza de ingreso de productos sustitutos**

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

Diamante de Porter



2.5. Cadena de Valor

El análisis de la cadena de valor, es una técnica original de M.Porter con el fin de obtener ventaja competitiva.

La técnica de Cadena de Valor, tiene por objetivo, identificar las actividades que se realizan en una institución, las cuales se encuentran inmersas dentro de un sistema denominado sistema de valor, que está conformado por:

- * Cadena de valor de los proveedores
- * Cadena de valor de otras unidades del negocio
- * Cadena de valor de los canales de distribución
- * Cadena de valor de los clientes.

Se define el valor como la suma de los beneficios percibidos que el cliente recibe menos los costos percibidos por él al adquirir y usar un producto o servicio. La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la

actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor.

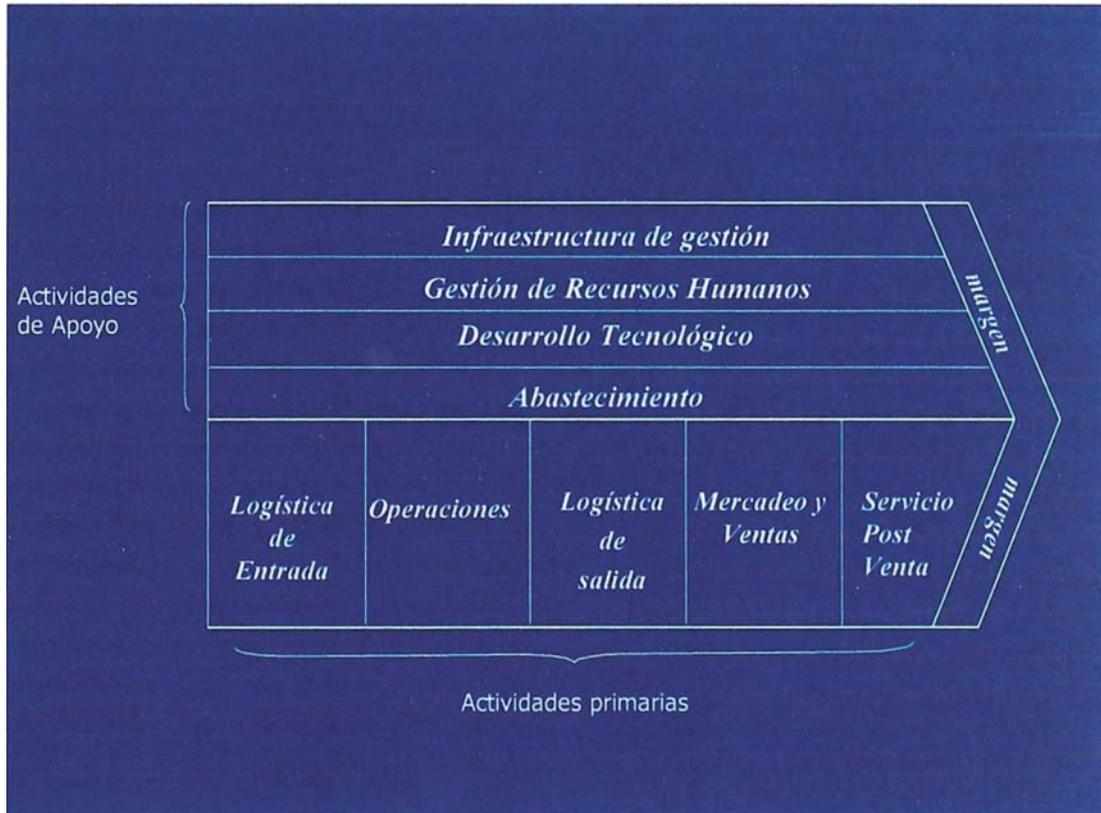
Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales. Por consiguiente la cadena de valor de una empresa está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que éstas aportan.

Una cadena de valor genérica está constituida por tres elementos básicos:

- Las Actividades Primarias, que son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto, su producción, las de logística y comercialización y los servicios de post-venta.
- Las Actividades de Soporte a las actividades primarias, como son la administración de los recursos humanos, las de compras de bienes y servicios, las de desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación), las de infraestructura empresarial (finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad, relaciones públicas, asesoría legal, gerencia general).
- El Margen, que es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor.

El Análisis de la Cadena de Valor es una herramienta gerencial para identificar fuentes de Ventaja Competitiva. El propósito de analizar la cadena de valor es identificar aquellas actividades de la empresa que pudieran aportarle una ventaja competitiva potencial. Poder aprovechar esas oportunidades dependerá de la capacidad de la empresa para desarrollar a lo largo de la cadena de valor y mejor que sus competidores, aquellas actividades competitivas cruciales.

Cadena de Valor



CAPITULO III

PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

3.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Del diagnóstico estratégico y funcional se puede observar que la Gerencia de Desarrollo Urbano no es ajena a la problemática existente en los procesos administrativos de las entidades públicas.

Adicionalmente, esta situación tiene una repercusión social, ya que debido a los costos altos y tiempos excesivos de trámite, muchos usuarios prefieren no regularizar sus actividades, propiciando la informalidad.

Otro factor a considerar dentro de esta análisis, es la limitación en presupuesto (por ser entidad pública) con la que cuenta la unidad en estudio, por lo cual, el criterio a tomarse será la reducción de los costos de los procesos, para incentivar el crecimiento de la demanda de sus servicios.

Por lo expuesto anteriormente, y teniendo en cuenta los objetivos estratégicos de la organización, el problema que enfrenta la Gerencia de Desarrollo Urbano es la **demora en la emisión de los certificados urbanos**. El deficiente desempeño en éstos procesos se traduce, en los altos costos que implican, en el tiempo requerido para su realización y en la mala percepción por parte del público usuario del servicio brindado, la cual se refleja en las quejas presentadas en la Gerencia de Defensa del Ciudadano en los últimos meses.

3.2 ALTERNATIVAS DE SOLUCION

1. Realizar una mejora de los procesos utilizando herramientas de mejora continua.
2. Ampliar el plazo establecido en el TUPA para los principales procesos.
3. Implementar un Sistema Integrado de Información.

TABLA DE VENTAJAS Y DESVENTAJAS

ALTERNATIVAS DE SOLUCION	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Realizar una mejora en los procesos utilizando herramientas de mejora continua	Control y reducción de tiempo de tramitación. Aumento de la satisfacción del cliente, al mejorar el servicio recibido. Orientación y motivación del personal hacia la mejora continua en su puesto de trabajo.	Resistencia al cambio por parte del personal involucrado en los procesos.
Ampliación de los plazos establecidos en el TUPA	Mayor holgura de tiempo para la emisión de certificados.	Usuarios insatisfechos por los nuevos periodos de gestión de su solicitud. No se reducen los costos. No representa una mejora en el procedimiento.
Implementación de un Sistema Integrado de Información.	Reducción del tiempo de servicio.	Excesivo costo con respecto al presupuesto asignado para la Gerencia. Tiempo asignado insuficiente para el proyecto.

3.3. METODOLOGÍA DE LA SOLUCIÓN

Para realizar la mejora de los principales procesos de la Gerencia de Desarrollo Urbano, se aplicará la siguiente metodología:

1. Revisar el proceso actual y analizar las causas de los problemas existentes.

El objetivo de este paso es identificar y verificar las causas raíces específicas del problema en cuestión. Técnica a utilizar: Diagrama Causa- Efecto.

2. Proponer las mejoras teniendo en cuenta los indicadores de tiempo y costo.

1.1. Tiempo de Proceso.- El objetivo es alcanzar la duración que actualmente establece el TUPA. La herramienta a usar para el análisis es el diagrama de flujo.

1.2. Valorizar ahorro.- En la reducción de actividades se logra disminuir el costo de cada prestación de servicio.

3. Evaluar los resultados

El objetivo es analizar los indicadores seleccionados de manera de asegurarnos que la ejecución del proyecto se realice adecuadamente.

3.4. TOMA DE DECISIONES

De acuerdo a las alternativas planteadas se optó por realizar una ponderación de las mismas, teniendo en cuenta los criterios de costo, tiempo y calidad de los procesos.

Criterio	Peso criterio	ALTERNATIVA 1		ALTERNATIVA 2		ALTERNATIVA 3	
		Puntaje	Peso	Puntaje	Peso	Puntaje	Peso
Costo (-)	0.3	8	2.4	8	2.4	4	1.2
Tiempo (-)	0.4	8	3.2	6	2.4	6	2.4
Calidad de Procesos (+)	0.3	8	2.4	4	1.2	10	3
TOTAL			8		6		6.6

Valor Puntaje	
Muy Buena	10
Buena	8
Regular	6
Malo	4
Muy malo	2

De los resultados obtenidos se observa que la alternativa 1, representa la mejor opción.

Con la mejora de los principales procesos, se cumplirá parte de los objetivos de modernización administrativa, ya que implicará una mejora en la calidad del servicio a los usuarios.

La alternativa seleccionada tiene como objetivo ser una herramienta de trabajo que contribuya al cumplimiento eficaz y eficiente de la misión y objetivos esenciales de la organización.

3.5. ESTRATEGIAS ADOPTADAS

3.5.1. PLANTEAMIENTO DE LAS ACCIONES DE MEJORA

Habiéndose analizado las causas del problema de emisión de certificados, se presenta una propuesta de las acciones correctivas a aplicar que permitan el logro de los objetivos estratégicos establecidos.

Tabla de Acciones Planteadas

CAUSA DE DEMORA	SOLUCION DETALLADA	OBJETIVO
La recepción de las solicitudes con los requisitos se hace sin previa verificación de documentos	Realizar la revisión de los documentos antes de registrarlos e ingresarlos a la Gerencia de Desarrollo Urbano.	Evitar el proceso de notificación al usuario, el cual es frecuente y origina un costo a la institución.
Información de solicitudes no es completa	Elaborar un formulario en el cual se encuentre datos específicos que el usuario tenga que llenar.	Mayor rapidez y eficiencia en la entrega de las solicitudes.
Excesivo registro y traslado del expediente hasta llegar a su destino final: Mesa de Partes, Mesa de Partes de la SPHU y Área de Certificaciones.	Que el traslado y registro se haga directamente de Mesa de Partes al Área de Certificaciones.	Reducir registros innecesarios.
		Disminuir el tiempo de archivo temporal del expediente.
Jefe de Área recepciona documentos y asigna arquitecto sin un orden específico	Cada arquitecto atiende documentos de una zona determinada: norte, sur, este, oeste.	Especializar a los arquitectos en cada zona logrando mayor rapidez en el trámite.
Demora en la digitación de informes por parte de arquitectos.	Uso de plantillas en Excel.	Agilizar elaboración de informe.
Revisión por separado de documentos: primero se realiza revisión de informe y luego de borrador de certificado	El Jefe de certificaciones recibe ambos documentos conjuntamente para su revisión	Reducir el tiempo de la revisión de documentos
Tiempo de espera elevado en obtención de firma de la alta dirección.	Delegar facultad a Subgerente de manera que él pueda aprobar los certificados emitidos.	Agilizar el proceso
Tiempo de archivo temporal elevado	Crear una norma de carácter interno que establezca el máximo tiempo que un expediente pueda permanecer en un área determinada	Disminuir el tiempo de archivo temporal del expediente.

3.5.2. DESCRIPCION DE LOS PROCESOS PROPUESTOS

A. PROCESO PROPUESTO DE EMISION DE CERTIFICADO DE ZONIFICACIÓN Y VÍAS

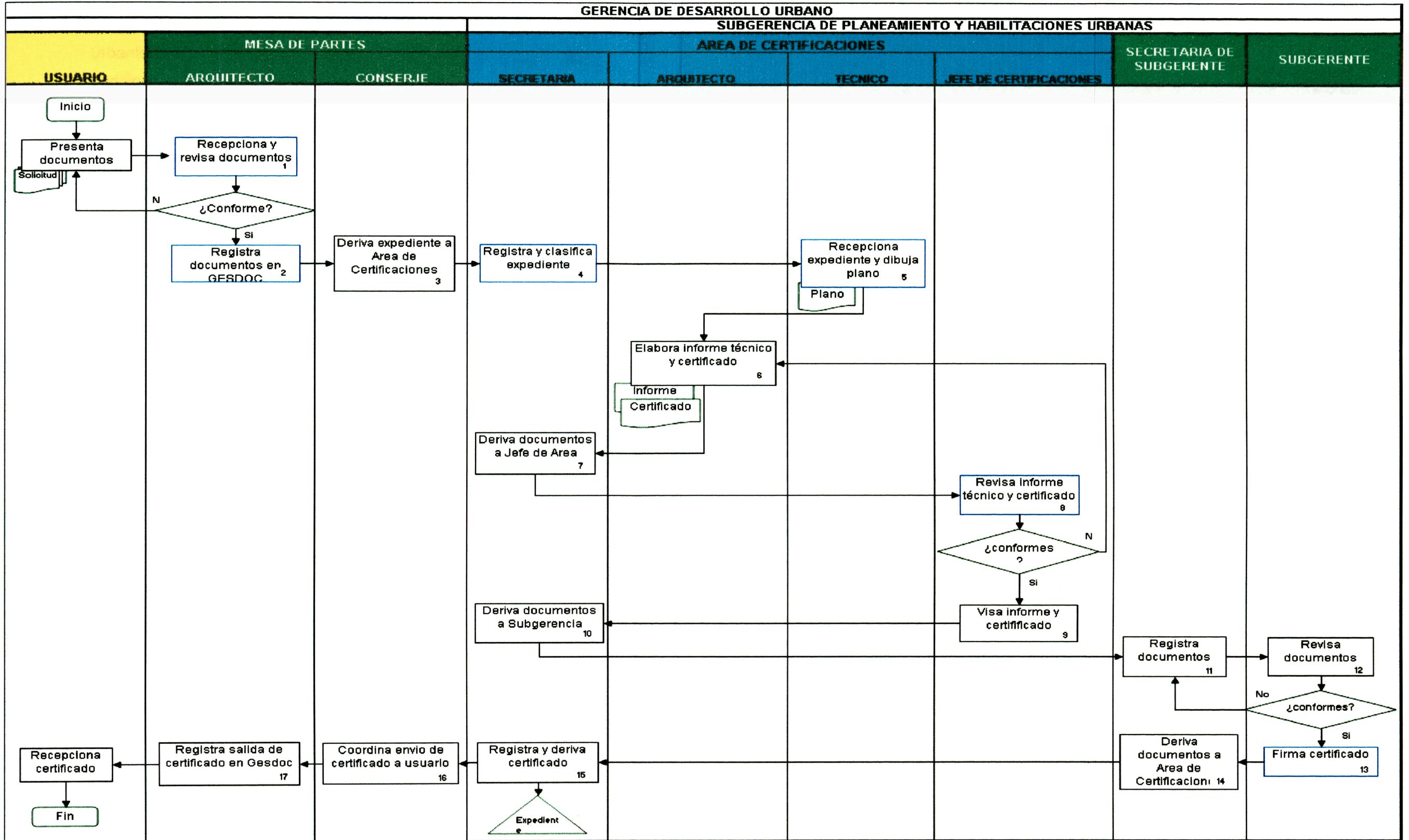
El proceso propuesto de emisión del Certificado de Zonificación y Vías simplifica las tareas de registro del expediente y visación de certificado. Asimismo plantea el uso del plano de zonificación digitalizado en Autocad, para lo cual se requiere la licencia del software. Esto reduciría el tiempo de diseño del plano de ubicación del predio. En la etapa de aprobación del certificado se ha propuesto que el certificado tenga el visto final del Subgerente y no del Gerente, ya que este paso implica una demora adicional al proceso.

DESCRIPCION DE ACTIVIDADES

Paso	Área	Responsable	Actividad	Tiempo (min)
1	Mesa de Partes	Arquitecto	Recepciona y revisa documentos	15
2	Mesa de Partes	Arquitecto	Registra documentos	10
			Tiempo de archivo temporal	240
3	Mesa de Partes	Conserje	Deriva expediente a Área de Certificaciones	15
4	Área de Certificaciones	Secretaria	Registra expediente y asigna profesional para la atención del expediente	45
5	Área de Certificaciones	Técnico de Dibujo	Recepciona ficha ,plotea plano y remarca manualmente ubicación de predio	60
6	Área de Certificaciones	Arquitecto	Elabora informe técnico y certificado	140
			Tiempo de archivo temporal	240
7	Área de Certificaciones	Secretaria	Deriva documentos a Jefe de Área	15
8	Área de Certificaciones	Jefe de Área	Revisa informe técnico y certificado	60
9	Área de Certificaciones	Jefe de Área	Visa informe y certificado	10
10	Área de Certificaciones	Secretaria	Deriva documentos a Subgerencia	15

11	Subgerencia	Secretaria de Subgerente	Registra documentos	15
			Tiempo de archivo temporal	240
12	Subgerencia	Subgerente	Revisa documentos	30
13	Subgerencia	Subgerente	Firma certificado	5
14	Subgerencia	Secretaria de Subgerente	Deriva documentos a Área de Certificaciones	15
15	Área de Certificaciones	Secretaria	Registra certificado y lo deriva	15
16	Mesa de Partes de la SPHU	Técnico	Coordina envío de certificado a usuario por courier	30
17	Mesa de Partes de la SPHU	Arquitecto	Registra salida de certificado	10
			Tiempo de demora en la entrega	960
			TOTAL TIEMPO (MIN)	2265
			TOTAL TIEMPO (DIAS)	5

PROCESO PROPUESTO DE EMISION DE CERTIFICADO DE ZONIFICACION Y VIAS



B. PROCESO PROPUESTO DE EMISION DE CERTIFICADO DE PARAMETROS URBANISTICOS Y EDIFICATORIOS

El proceso propuesto de emisión de Certificado de parámetros urbanísticos y edificatorios simplifica las tareas de visación del certificado, ya que plantea la eliminación de pasos burocráticos.

En este nuevo proceso no será necesaria la firma del Gerente para validar el certificado, sino que bastará el visto final del Subgerente de Planeamiento y Habilitaciones Urbanas. Para esto se está elaborando una resolución en la que se delegue esta función al Subgerente.

En la etapa de elaboración del informe técnico, se ha propuesto que el Jefe de Área no realice una revisión doble, es decir que tanto el informe y el certificado le sean mostrados conjuntamente para su visto bueno.

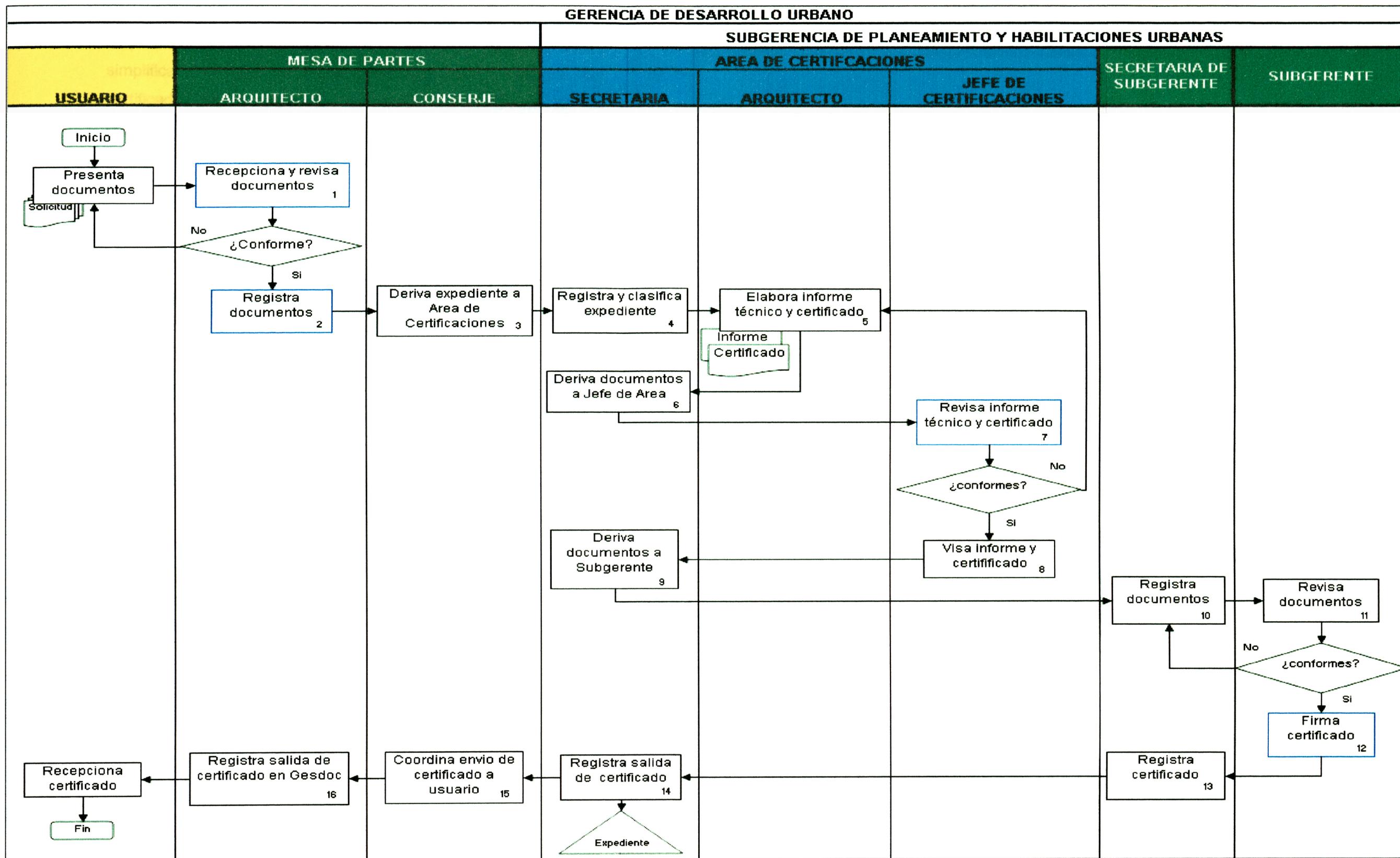
Al inicio del proceso se esta considerando una revisión de los documentos presentados, esto para evitar el reproceso que ocasiona el encontrar documentos incorrectos o faltantes a la mitad del proceso.

DESCRIPCION DE ACTIVIDADES

Paso	Área	Responsable	Actividad	Tiempo (min)
1	Mesa de Partes	Arquitecto	Recepciona y revisa documentos	15
2	Mesa de Partes	Arquitecto	Registra documentos	10
			Tiempo de archivo temporal	240
3	Mesa de Partes	Conserje	Deriva expediente a Área de Certificaciones	15
4	Área de Certificaciones	Secretaria	Registra expediente y asigna profesional para la atención del expediente	45
5	Área de	Arquitecto	Elabora informe técnico y certificado	160

	Certificaciones			
			Tiempo de archivo temporal	240
6	Área de Certificaciones	Secretaria	Deriva documentos a Jefe de Área	15
7	Área de Certificaciones	Jefe de Área	Revisa informe técnico y certificado	60
8	Área de Certificaciones	Jefe de Área	Visa informe y certificado	10
			Tiempo de archivo temporal	240
9	Área de Certificaciones	Secretaria	Deriva documentos a Subgerencia	15
10	Subgerencia	Secretaria de Subgerente	Registra documentos	15
			Tiempo de archivo temporal	240
11	Subgerencia	Subgerente	Revisa documentos	15
12	Subgerencia	Subgerente	Firma certificado	5
13	Subgerencia	Secretaria de Subgerente	Enumera certificado y registra salida	15
14	Área de Certificaciones	Secretaria	Registra certificado y archiva expediente	30
15	Mesa de Partes	Conserje	Coordina envío de certificado a usuario por courier	30
16	Mesa de Partes	Arquitecto	Registra salida de certificado	10
			Tiempo de demora en la entrega	960
			TOTAL TIEMPO (MIN)	2385
			TOTAL TIEMPO (DIAS)	4.97

PROCESO PROPUESTO DE EMISION DE CERTIFICADO DE PARAMETROS URBANISTICOS Y EDIFICATORIOS



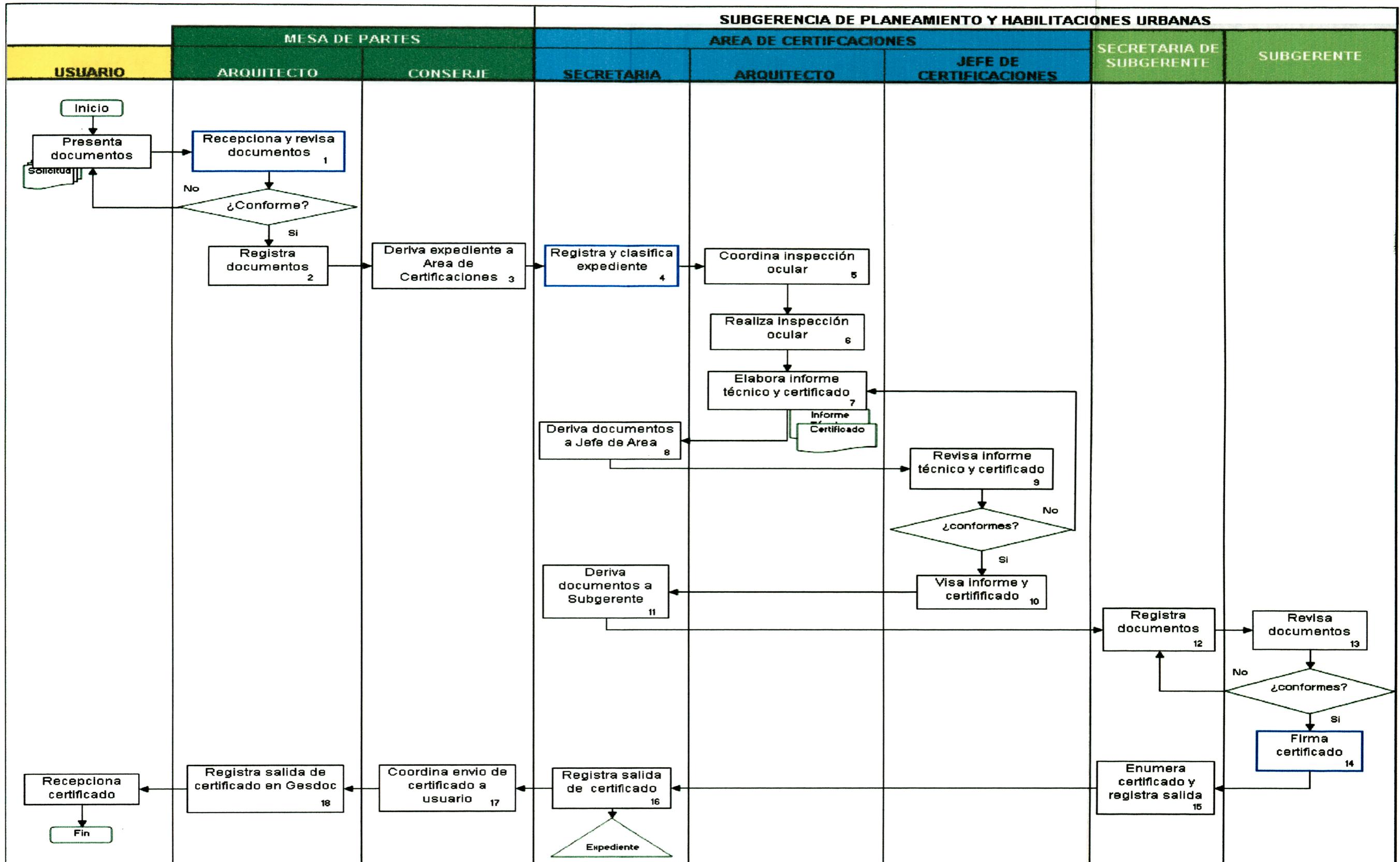
C. PROCESO PROPUESTO DE EMISION DE CERTIFICADO DE ALINEAMIENTO

El proceso propuesto de emisión de Certificado de alineamiento simplifica las tareas de registro del expediente y visación del certificado. En la etapa de aprobación del certificado se ha propuesto que el certificado tenga el visto final del Subgerente y no del Gerente, ya que éste paso implica una demora adicional al proceso.

DESCRIPCION DE ACTIVIDADES

Paso	Área	Responsable	Actividad	Tiempo (min.)
1	Mesa de Partes de la Gerencia de Desarrollo Urbano	Arquitecto	Recepciona y registra documentos en GESDOC	30
2	Mesa de Partes de la Gerencia de Desarrollo Urbano	Arquitecto	Folea y arma expediente	15
			Tiempo de archivo temporal	480
5	Área de Certificaciones	Secretaria	Recepciona expediente y asigna profesional para la atención del expediente	10
6	Área de Certificaciones	Arquitecto	Revisa consistencia de datos	30
7	Área de Certificaciones	Arquitecto	Elabora oficio a usuario indicando observaciones	60
8	Área de Certificaciones	Arquitecto	Coordina realización de inspección	30
			Tiempo de archivo temporal	960
9	Área de Certificaciones	Arquitecto	Realiza inspección	180
10	Área de Certificaciones	Arquitecto	Elabora informe técnico y certificado	180
			Tiempo de archivo temporal	240
13	Área de Certificaciones	Jefe de Área	Revisa y firma informe técnico y certificado	30
14	Subgerencia de la SPHU	Secretaria	Registra documentos en cuaderno	15
20	Mesa de Partes de la Gerencia de Desarrollo Urbano	Arquitecto	Coordina envío de certificado a usuario por courier	30
			Tiempo de demora en la entrega	960
			TOTAL TIEMPO (MIN)	3250
			TOTAL TIEMPO (DIAS)	6.41

PROCESO PROPUESTO DE EMISION DE CERTIFICADO DE ALINEAMIENTO



3.5.3. DURACION DEL PROYECTO

El proyecto de mejora de los procesos administrativos se iniciará en el mes de diciembre del 2006 con un periodo de duración de cinco meses.

Después de la implementación del proyecto se espera cumplir con el plazo establecido para la emisión de los certificados, incrementar la productividad de la Gerencia de Desarrollo Urbano así como mejorar la percepción de los usuarios respecto de los servicios brindados.

CAPITULO IV

EVALUACIÓN DE RESULTADOS

Para evaluar los resultados se trabajará con los indicadores de: tiempo de duración del proceso, costo que le implica a la Gerencia de Desarrollo Urbano el realizarlo y el número de áreas involucradas en el proceso. Al mejorar el proceso éste se hace menos burocrático, disminuyendo el número de áreas en la que se traslada el expediente, lo que lo hace más ágil .

Estos indicadores seleccionados nos van a ayudar a medir el progreso de cada proceso con respecto a los objetivos establecidos.

4.1. ANÁLISIS DE INDICADORES

4.1.1. INDICADOR TIEMPO

- **PROCESO DE EMISIÓN DE CERTIFICADO DE ZONIFICACIÓN Y VÍAS**

El proceso propuesto presenta una reducción en el tiempo de 60% en comparación con el proceso actual.

PROCESO ACTUAL	PROCESO PROPUESTO	% REDUCCION
12.64días	5 días	56%

- **PROCESO DE EMISIÓN DE CERTIFICADO DE PARÁMETROS URBANÍSTICOS Y EDIFICATORIOS**

Se puede observar que existe una reducción considerable en el tiempo de emisión de un certificado.

Proceso Actual	Proceso Propuesto	%Reducción
12.5días	4.97días	60%

- **PROCESO DE EMISIÓN DE CERTIFICADO DE ALINEAMIENTO**

Se puede observar que existe una reducción considerable en el tiempo de emisión de un certificado.

Proceso Actual	Proceso Propuesto	%Reducción
14 días	6.41días	54%

4.1.2. INDICADOR COSTO

4.1.2.1 Costo Actual del proceso de Emisión de Certificado de Zonificación y Vías

El costo del proceso se hallará tomando en cuenta: el costo de la mano de obra, el costo de los materiales, el costo del servicio de terceros y la depreciación de las máquinas y equipos.

▪ **Costo Actual de Mano de Obra**

Paso	Área	Responsable	Actividad	Tiempo (min)	Costo Mensual	Costo Minuto	Costo Total
1	Mesa de Partes	Recepcionista	Recepciona y registra documentos	30	2,100	0.146	4 375
2	Mesa de Partes	Conserje	Clasifica expediente	30	2,100	0.146	4 375
3	Mesa de Partes	Recepcionista	Registra Subgerencia a la que va expediente	15	2,100	0.146	2 188
4	Mesa de Partes	Conserje	Deriva expediente a Mesa de Partes SPHU	15	2,100	0.146	2 188
5	Mesa de Partes de la SPHU	Secretana	Registra expediente	15	1,600	0.111	1 667
6	Mesa de Partes de la SPHU	Conserje	Deriva expediente a Área de Certificaciones	15	2,100	0.146	2 188
7	Área de Certificaciones	Secretana	Registra expediente	15	1,600	0.111	1 667
8	Área de Certificaciones	Jefe de Área	Recepciona expediente y asigna profesional	15	3,000	0.208	3 125
9	Área de Certificaciones	Arquitecto	Revisa consistencia de datos	30	2,500	0.174	5 208
10	Área de Certificaciones	Arquitecto	Elabora ficha de caracterización de predio	45	2,500	0.174	7 813
11	Área de Certificaciones	Técnico	Recepciona expediente y dibuja plano	60	2,100	0.146	8 750
12	Área de Certificaciones	Arquitecto	Elabora informe técnico	120	2,500	0.174	20 833
13	Área de Certificaciones	Secretana	Deriva documentos a Jefe de Área	15	1,600	0.111	1 667
14	Área de Certificaciones	Jefe de Área	Revisa informe	30	3,000	0.208	6 250
15	Área de Certificaciones	Arquitecto	Elabora certificado y adjunta informe	45	2,500	0.174	7 813
16	Área de Certificaciones	Secretana	Deriva documentos a Jefe de Área	15	1,600	0.111	1 667
17	Área de Certificaciones	Jefe de Área	Revisa certificado	15	3,000	0.208	3 125
18	Área de Certificaciones	Jefe de Área	Visa certificado	10	3,000	0.208	2 083
19	Área de Certificaciones	Secretana de Subgerente	Deriva documentos a Subgerencia	15	1,800	0.125	1 875
20	Subgerencia	Secretana de Subgerente	Registra documentos	15	1,800	0.125	1 875
21	Subgerencia	Subgerente	Revisa documentos	15	4,000	0.278	4 167
22	Subgerencia	Subgerente	Firma certificado	5	4,000	0.278	1 389
23	Subgerencia	Secretana de Subgerente	Deriva documentos a Gerencia	15	1,800	0.125	1 875
24	Gerencia	Secretaria de Gerente	Registra documentos	15	2,000	0.139	2 083
25	Gerencia	Gerente	Firma certificado	5	10,000	0.694	3 472
26	Gerencia	Secretana de Gerente	Enumera certificado y registra salida	15	2,000	0.139	2 083
27	Área de Certificaciones	Secretana	Registra certificado y archiva expediente	60	1,600	0.111	6 667
28	Mesa de Partes de la SPHU	Secretaria	Registra salida de certificado	15	1,600	0.111	1 667
29	Mesa de Partes de la SPHU	Conserje	Registra certificado y deriva a Mesa de Partes	30	2,100	0.146	4 375
30	Mesa de Partes	Conserje	Coordina envío de certificado a usuario por courier	30	2,100	0.146	4 375
31	Mesa de Partes	Recepcionista	Registra salida de certificado	15	2,100	0.146	2 188
						Total	125.069

▪ **Costo de los materiales**

a. Materiales Fungibles

Paso	ACTIVIDAD	MATERIAL	UNIDAD MEDIDA	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
1	Recepción de solicitud	Acofasteners	Unidad	1	0.1000	0.1000
		Clips metálicos mediana	Unidad	5	0.1000	0.5000
		File Manila	Unidad	1	0.3000	0.3000
		Grapas	Unidad	2	0.0369	0.0738
9	Scaneo y dibujo de plano	Papel Bond A3	Unidad	6	0.1000	0.6000
10	Elaboración de informe técnico	Papel Bond A4	Unidad	15	0.1000	1.5000
		Elaboración de Certificado	Papel Bond A4	Unidad	2	0.1000
30	Envío de certificado	Papel Bond A4	Unidad	2	0.1000	0.2000
		Sobre Membretado	Unidad	1	0.2000	0.2000
TOTAL						3.6738

b. Materiales no Fungibles

Paso	MATERIAL NO FUNGIBLE	UNIDAD MEDIDA	CANTIDAD MENSUAL	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
1	Lapicero	Unidad	1.000	0.500	0.5000
	Tampon	Unidad	0.300	7.000	2.1000
	Sello Fechador	Unidad	0.300	7.730	2.3190
2	Lapicero	Unidad	1.000	0.500	0.5000
	Cuademo de Cargo	Unidad	0.130	7.500	0.9735
4	Lapicero	Unidad	1.000	0.500	0.5000
	Tampon	Unidad	0.065	7.000	0.4550
	Selo Fechador	Unidad	0.065	7.730	0.5025
5	Lapicero	Unidad	1.000	0.500	0.5000
7	Tinta de Impresora	Unidad	0.415	65.450	27.1814
8	Tinta de Impresora	Unidad	0.415	65.000	26.9945
9	Lapicero	Unidad	1.000	0.500	0.5000
11	Lapicero	Unidad	1.000	0.500	0.5000
13	Lapicero	Unidad	1.000	0.500	0.5000
14	Lapicero	Unidad	1.000	0.500	0.5000
	Cuademo de Cargo	Unidad	0.130	7.500	0.9735
16	Lapicero	Unidad	1.000	0.500	0.5000
18	Lapicero	Unidad	0.500	0.500	0.2500
30	Lapicero	Unidad	0.500	0.500	0.2500
	Tampon	Unidad	0.300	7.000	2.1000
	Sello Fechador	Unidad	0.300	7.730	2.3190
TOTAL					59.353

▪ Costo de Servicios de terceros

Paso	SERVICIO DE TERCEROS	CANTIDAD ANUAL	COSTO UNITARIO	COSTO ANUAL	DEDICACION			COSTO MENSUAL
					T	%	PROPORCION	
30	Servicio de mensajería	1,640	5.00	8,200.00	E	100	8,200.00	683.33
	Reparación-mantenimiento de computador	7	95.00	665.00	C	16.29	108.33	9.03
	Reparación-mantenimiento de impresoras	2	100.00	200.00	C	16.29	32.58	2.72
	Reparación-mantenimiento de Monitor	7	50.00	350.00	C	16.29	57.02	4.75
	Mantrenimiento del sistema	4	1,500.00	6,000.00	C	16.29	977.40	81.45
TOTAL MENSUAL								781.28

▪ Costo de Depreciación

DESCRIPCION	VALOR ACTUAL	I	DEPRECIACION		DEPRECIACION		
			%	PROPORCION	%	ANUAL	MENSUAL
Archivador de metal	731.96	C	36.06	263.94	10	26.39	2.20
Archivador de metal	731.96	C	36.06	263.94	10	26.39	2.20
Archivador de metal	731.96	C	36.06	263.94	10	26.39	2.20
Armario de metal	784.23	C	36.06	282.79	10	28.28	2.36
Armario de metal	784.23	C	36.06	282.79	10	28.28	2.36
Armario de metal	784.23	C	36.06	282.79	10	28.28	2.36
Armario de metal	784.23	C	36.06	282.79	10	28.28	2.36
Cesto de madera	52.28	C	36.06	18.85	10	1.89	0.16
Cesto de metal	52.28	C	36.06	18.85	10	1.89	0.16
Cesto de metal	52.28	C	36.06	18.85	10	1.89	0.16
Escritorio de madera	1,176.34	C	36.06	424.19	10	42.42	3.53
Escritorio de madera	1,176.34	C	36.06	424.19	10	42.42	3.53
Escritorio de metal	1,307.05	C	36.06	471.32	10	47.13	3.93
Escritorio de metal	1,307.05	C	36.06	471.32	10	47.13	3.93
Escritorio de metal	1,307.05	C	36.06	471.32	10	47.13	3.93
Escritorio de metal	1,307.05	C	36.06	471.32	10	47.13	3.93
Escritorio de metal	1,307.05	C	36.06	471.32	10	47.13	3.93
Estante de ángulo renura	784.23	C	36.06	282.79	10	28.28	2.36
Estante de ángulo renura	784.23	C	36.06	282.79	10	28.28	2.36
Estante de ángulo renura	784.23	C	36.06	282.79	10	28.28	2.36
Estante de metal	731.95	C	36.06	263.94	10	26.39	2.20
Estante de metal	731.95	C	36.06	263.94	10	26.39	2.20
Impresora EPSON	4,800.00	C	36.06	1,730.88	25	432.72	36.06
Impresora HP	1,200.00	C	36.06	432.72	25	108.18	9.02
Máquina de escribir IBM	409.96	C	36.06	147.83	10	14.78	1.23
Mesa de metal de trabajo	784.23	C	36.06	282.79	10	28.28	2.36
Mesita de metal para máq	209.13	C	36.06	75.41	10	7.54	0.63
Mesita de metal para máq	209.13	C	36.06	75.41	10	7.54	0.63
Mesita de metal para máq	209.13	C	36.06	75.41	10	7.54	0.63
Computadora	3,500.00	C	36.06	1,262.10	25	315.53	26.29
Computadora	3,500.00	C	36.06	1,262.10	25	315.53	26.29
Computadora	5,000.00	C	36.06	1,803.00	25	450.75	37.56
Computadora	5,000.00	C	36.06	1,803.00	25	450.75	37.56
Computadora	5,000.00	C	36.06	1,803.00	25	450.75	37.56
Computadora	6,000.00	C	36.06	2,163.60	25	540.90	45.08
Computadora	6,000.00	C	36.06	2,163.60	25	540.90	45.08
Silla giratoria de metal	653.52	C	36.06	235.66	10	23.57	1.96
Silla fija de metal	522.82	C	36.06	188.53	10	18.85	1.57
Silla fija de metal	522.82	C	36.06	188.53	10	18.85	1.57
Silla fija de metal	522.82	C	36.06	188.53	10	18.85	1.57
Silla fija de metal	522.82	C	36.06	188.53	10	18.85	1.57
Silla fija de metal	522.82	C	36.06	188.53	10	18.85	1.57
Silla fija de metal	522.82	C	36.06	188.53	10	18.85	1.57
Silla fija de metal	522.82	C	36.06	188.53	10	18.85	1.57
Silla giratoria de metal	653.52	C	36.06	235.66	10	23.57	1.96
Silla giratoria de metal	653.52	C	36.06	235.66	10	23.57	1.96
Silla giratoria de metal	653.52	C	36.06	235.66	10	23.57	1.96
Sillón fijo de metal	784.23	C	36.06	282.79	10	28.28	2.36
Sillón fijo de metal	784.23	C	36.06	282.79	10	28.28	2.36
Sillón fijo de metal	784.23	C	36.06	282.79	10	28.28	2.36
Sillón giratorio de metal	784.23	C	36.06	282.79	10	28.28	2.36
Taburete de metal	392.11	C	36.06	141.39	10	14.14	1.18
Taburete de metal	392.11	C	36.06	141.39	10	14.14	1.18
Ventilador de mesa	130.70	C	36.06	47.13	10	4.71	0.39
Ventilador de pie	200.00	C	36.06	72.12	10	7.21	0.60
Ventilador de pie	200.00	C	36.06	72.12	10	7.21	0.60
TOTAL							459.60

Costo Total

MATERIALES NO FUNGIBLES Y OTROS GASTOS Y CONSUMOS VARIABLES					
COSTO DE LOS MATERIALES NO FUNGIBLES	SERVICIOS DE TERCEROS	DEPRECIACION	TOTAL	PROMEDIO PRESTACIONES MENSUALES	GASTOS VARIABLES POR PRESTACION
59.36	781.28	459.60	1300.24	137.00	9.49

MANO DE OBRA DEL SERVICIO ADMINISTRATIVO	COSTO DE LOS MATERIALES FUNGIBLES	GASTOS VARIABLES POR PRESTACION	COSTO TOTAL DE UNA PRESTACION
125.07	3.67	9.49	138.23

4.1.2.2 Costo del proceso propuesto de Emisión de Certificado de Zonificación y Vías

- Costo de Mano de Obra

Paso	Área	Responsable	Actividad	Tiempo (min)	Costo Mensual	Costo Minuto	Costo Total
1	Mesa de Partes	Arquitecto	Recepciona y revisa documentos	15	2,500	0.174	2.604
2	Mesa de Partes	Arquitecto	Registra documentos	10	2,500	0.174	1.736
3	Mesa de Partes	Conserje	Denva expediente a Área de Certificaciones	15	2,100	0.146	2.188
4	Área de Certificaciones	Secretaria	Registra expediente y asigna profesional	45	1,600	0.111	5.000
5	Área de Certificaciones	Técnico	Recepciona ficha y dibuja plano	60	2,100	0.146	8.750
6	Área de Certificaciones	Arquitecto	Elabora informe técnico y certificado	140	2,500	0.174	24.306
7	Área de Certificaciones	Secretaria	Deriva documentos a Jefe de Área	15	1,600	0.111	1.667
8	Área de Certificaciones	Jefe de Área	Revisa informe técnico y certificado	60	3,000	0.208	12.500
9	Área de Certificaciones	Jefe de Área	Visa informe y certificado	10	3,000	0.208	2.083
10	Área de Certificaciones	Secretaria	Deriva documentos a Subgerencia	15	1,600	0.111	1.667
11	Subgerencia	Secretana de Subgerente	Registra documentos	15	1,800	0.125	1.875
12	Subgerencia	Subgerente	Revisa documentos	30	4,000	0.278	8.333
13	Subgerencia	Subgerente	Firma certificado	5	4,000	0.278	1.389
14	Subgerencia	Secretana de Subgerente	Deriva documentos a Área de Certificaciones	15	1,800	0.125	1.875
15	Área de Certificaciones	Secretaria	Registra certificado y lo deriva	15	1,600	0.111	1.667
16	Mesa de Partes	Conserje	Coordina envío de certificado a usuario por couner	30	2,100	0.146	4.375
17	Mesa de Partes	Arquitecto	Registra salida de certificado	10	2,500	0.174	1.736
						TOTAL	83.750

- Costo de los materiales

a. Materiales Fungibles

Paso	ACTIVIDAD	MATERIAL	UNIDAD MEDIDA	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
1	Recepción de solicitud	Acofasteners	Unidad	1	0.1000	0.1000
		Clips metálicos mediana	Unidad	5	0.1000	0.5000
		File Manila	Unidad	1	0.3000	0.3000
		Grapas	Unidad	2	0.0369	0.0738
5	Ploteo de plano	Papel Bond A3	Unidad	3	0.1000	0.3000
6	Elaboración de informe técnico	Papel Bond A4	Unidad	2	0.1000	0.2000
		Elaboración de Certificado	Papel Bond A4	Unidad	2	0.1000
17	Envío de certificado	Papel Bond A4	Unidad	2	0.1000	0.2000
		Sobre Membretado	Unidad	1	0.2000	0.2000
TOTAL						2.0738

b. Materiales no Fungibles

Paso	MATERIAL NO FUNGIBLE	UNIDAD MEDIDA	CANTIDAD MENSUAL	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
1	Lapicero	Unidad	1.000	0.500	0.5000
	Tampon	Unidad	0.100	7.000	0.7000
	Sello Fechador	Unidad	0.100	7.730	0.7730
4	Lapicero	Unidad	1.000	0.500	0.5000
	Cuaderno de Cargo	Unidad	0.214	7.500	1.6050
6	Lapicero	Unidad	1.000	0.500	0.5000
	Tinta de Impresora	Unidad	0.250	65.450	16.3625
9	Lapicero	Unidad	1.000	0.500	0.5000
11	Lapicero	Unidad	1.000	0.500	0.5000
16	Lapicero	Unidad	1.000	0.500	0.5000
17	Lapicero	Unidad	1.000	0.500	0.5000
	Tampon	Unidad	0.100	7.000	0.7000
	Sello Fechador	Unidad	0.100	7.730	0.7730
TOTAL					24.4135

▪ Costo de Servicios de terceros

Paso	SERVICIO DE TERCEROS	CANTIDAD ANUAL	COSTO UNITARIO	COSTO ANUAL	DEDICACION			COSTO MENSUAL
					T	%	PROPORCION	
17	Servicio de mensajería	1,640	5.00	8,200.00	E	100	8,200.00	683.33
	Reparación-mantenimiento de computador	7	95.00	665.00	C	16.29	108.33	9.03
	Reparación-mantenimiento de impresoras	2	100.00	200.00	C	16.29	32.58	2.72
	Reparación-mantenimiento de Monitor	7	50.00	350.00	C	16.29	57.02	4.75
	Mantenimiento del sistema	4	1,500.00	6,000.00	C	16.29	977.40	81.45
TOTAL MENSUAL								781.28

▪ **Costo de Depreciación**

DESCRIPCION	VALOR ACTUAL	T	DEDICACION			DEPRECIACION	
			%	PROPORCION	%	ANUAL	MENSUAL
Archivador de metal	731.96	C	36.06	263.94	10	26.39	2.20
Archivador de metal	731.96	C	36.06	263.94	10	26.39	2.20
Archivador de metal	731.96	C	36.06	263.94	10	26.39	2.20
Armario de metal	784.23	C	36.06	282.79	10	28.28	2.36
Armario de metal	784.23	C	36.06	282.79	10	28.28	2.36
Armario de metal	784.23	C	36.06	282.79	10	28.28	2.36
Armario de metal	784.23	C	36.06	282.79	10	28.28	2.36
Cesto de madera	52.28	C	36.06	18.85	10	1.89	0.16
Cesto de metal	52.28	C	36.06	18.85	10	1.89	0.16
Cesto de metal	52.28	C	36.06	18.85	10	1.89	0.16
Escritorio de madera	1,176.34	C	36.06	424.19	10	42.42	3.53
Escritorio de madera	1,176.34	C	36.06	424.19	10	42.42	3.53
Escritorio de metal	1,307.05	C	36.06	471.32	10	47.13	3.93
Escritorio de metal	1,307.05	C	36.06	471.32	10	47.13	3.93
Escritorio de metal	1,307.05	C	36.06	471.32	10	47.13	3.93
Escritorio de metal	1,307.05	C	36.06	471.32	10	47.13	3.93
Escritorio de metal	1,307.05	C	36.06	471.32	10	47.13	3.93
Estante de ángulo ranurado	784.23	C	36.06	282.79	10	28.28	2.36
Estante de ángulo ranurado	784.23	C	36.06	282.79	10	28.28	2.36
Estante de ángulo ranurado	784.23	C	36.06	282.79	10	28.28	2.36
Estante de metal	731.95	C	36.06	263.94	10	26.39	2.20
Estante de metal	731.95	C	36.06	263.94	10	26.39	2.20
Impresora EPSON	4,900.00	C	36.06	1,730.88	25	432.72	36.06
Impresora HP	1,200.00	C	36.06	432.72	25	108.18	9.02
Máquina de escribir IBM	409.96	C	36.06	147.83	10	14.78	1.23
Mesa de metal de trabajo	784.23	C	36.06	282.79	10	28.28	2.36
Mesita de metal para máquina	209.13	C	36.06	75.41	10	7.54	0.63
Mesita de metal para máquina	209.13	C	36.06	75.41	10	7.54	0.63
Mesita de metal para máquina	209.13	C	36.06	75.41	10	7.54	0.63
Computadora	3,500.00	C	36.06	1,262.10	25	315.53	26.29
Computadora	3,500.00	C	36.06	1,262.10	25	315.53	26.29
Computadora	5,000.00	C	36.06	1,803.00	25	450.75	37.56
Computadora	5,000.00	C	36.06	1,803.00	25	450.75	37.56
Computadora	5,000.00	C	36.06	1,803.00	25	450.75	37.56
Computadora	6,000.00	C	36.06	2,163.60	25	540.90	45.08
Computadora	6,000.00	C	36.06	2,163.60	25	540.90	45.08
Silla giratoria de metal	653.52	C	36.06	235.66	10	23.57	1.96
Silla fija de metal	522.82	C	36.06	188.53	10	18.85	1.57
Silla fija de metal	522.82	C	36.06	188.53	10	18.85	1.57
Silla fija de metal	522.82	C	36.06	188.53	10	18.85	1.57
Silla fija de metal	522.82	C	36.06	188.53	10	18.85	1.57
Silla fija de metal	522.82	C	36.06	188.53	10	18.85	1.57
Silla fija de metal	522.82	C	36.06	188.53	10	18.85	1.57
Silla giratoria de metal	653.52	C	36.06	235.66	10	23.57	1.96
Sillón fijo de metal	784.23	C	36.06	282.79	10	28.28	2.36
Sillón fijo de metal	784.23	C	36.06	282.79	10	28.28	2.36
Sillón fijo de metal	784.23	C	36.06	282.79	10	28.28	2.36
Sillón giratorio de metal	784.23	C	36.06	282.79	10	28.28	2.36
Taburete de metal	392.11	C	36.06	141.39	10	14.14	1.18
Taburete de metal	392.11	C	36.06	141.39	10	14.14	1.18
Ventilador de mesa	130.70	C	36.06	47.13	10	4.71	0.39
Ventilador de pie	200.00	C	36.06	72.12	10	7.21	0.60
Ventilador de pie	200.00	C	36.06	72.12	10	7.21	0.60
TOTAL							387.38

Costo Total

MATERIALES NO FUNGIBLES Y OTROS GASTOS Y CONSUMOS VARIABLES					
COSTO DE LOS MATERIALES NO FUNGIBLES	SERVICIOS DE TERCEROS	DEPRECIACION	TOTAL	PROMEDIO PRESTACIONES MENSUALES	GASTOS VARIABLES POR PRESTACION
24.41	781.28	387.38	1193.07	137.00	8.71

MANO DE OBRA DEL SERVICIO ADMINISTRATIVO	COSTO DE LOS MATERIALES FUNGIBLES	GASTOS VARIABLES POR PRESTACION	COSTO TOTAL DE UNA PRESTACION
83.75	2.07	8.71	94.53

Variación del Costo

COSTO PROCESO ACTUAL	COSTO PROCESO PROPUESTO	% REDUCCION DE COSTO
S/.138.23	S/.94.55	30%

4.1.2.3 Costo Actual del proceso de emisión del certificado de parámetros urbanísticos y edificatorios

El costo del proceso se hallará tomando en cuenta: el costo mano de obra, costo de materiales, costo de servicio de terceros y la depreciación de las máquinas y equipos.

▪ Costo Actual de Mano de Obra

Área	Responsable	Actividad	Tiempo (min)	Costo Mensual	Costo Minuto	Costo Total
Mesa de Partes	Recepcionista	Recepciona y registra documentos	30	2,100	0.146	4.375
Mesa de Partes	Conserje	Clasifica expediente	30	2,100	0.146	4.375
Mesa de Partes	Recepcionista	Registra Subgerencia a la que va expediente	15	2,100	0.146	2.188
Mesa de Partes	Conserje	Deriva expediente a Mesa de Partes SPHU	15	2,100	0.146	2.188
Mesa de Partes de la SPHU	Secretaria	Registra expediente	15	1,600	0.111	1.667
Mesa de Partes de la SPHU	Conserje	Deriva expediente a Área de Certificaciones	15	2,100	0.146	2.188
Área de Certificaciones	Secretaria	Registra expediente	15	1,600	0.111	1.667
Área de Certificaciones	Jefe de Área	Recepciona expediente y asigna a profesional	15	3,000	0.208	3.125
Área de Certificaciones	Arquitecto	Revisa consistencia de datos	30	2,500	0.174	5.208
Área de Certificaciones	Arquitecto	Elabora informe técnico	150	2,500	0.174	26.042
Área de Certificaciones	Secretaria	Deriva informe técnico a Jefe de Área	15	1,600	0.111	1.667
Área de Certificaciones	Jefe de Área	Revisa informe	30	3,000	0.208	6.250
Área de Certificaciones	Arquitecto	Elabora certificado y adjunta informe	45	2,500	0.174	7.813
Área de Certificaciones	Secretaria	Deriva documentos a Jefe de Área	15	1,600	0.111	1.667
Área de Certificaciones	Jefe de Área	Revisa certificado	15	3,000	0.208	3.125
Área de Certificaciones	Jefe de Área	Visa certificado	10	3,000	0.208	2.083
Área de Certificaciones	Secretaria de Subgerente	Deriva documentos a Subgerencia	15	1,800	0.125	1.875
Subgerencia	Secretaria de Subgerente	Registra documentos	15	1,800	0.125	1.875
Subgerencia	Subgerente	Revisa documentos	15	4,000	0.278	4.167
Subgerencia	Subgerente	Firma certificado	5	4,000	0.278	1.389
Subgerencia	Secretaria de Subgerente	Deriva documentos a Gerencia	15	1,800	0.125	1.875
Gerencia	Secretaria de Gerente	Registra documentos	15	2,000	0.139	2.083
Gerencia	Gerente	Firma certificado	5	10,000	0.694	3.472
Gerencia	Secretaria de Gerente	Enumera certificado y registra salida	15	2,000	0.139	2.083
Área de Certificaciones	Secretaria	Registra certificado y archiva expediente	60	1,600	0.111	6.667
Mesa de Partes de la SPHU	Secretaria	Registra salida de certificado	15	1,600	0.111	1.667
Mesa de Partes de la SPHU	Conserje	Registra certificado y deriva a Mesa de Partes	30	2,100	0.146	4.375
Mesa de Partes	Conserje	Coordina envío de certificado a usuario	30	2,100	0.146	4.375
Mesa de Partes	Recepcionista	Registra salida de certificado	15	2,100	0.146	2.188
					Total	130.000

▪ **Costo de los materiales**

a. Materiales Fungibles

Paso	ACTIVIDAD	MATERIAL	UNIDAD MEDIDA	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
1	Recepción de documentos	Acofasteners	Unidad	1	0.1000	0.1000
		Clips metálicos mediana	Unidad	5	0.1000	0.5000
		File Manila	Unidad	1	0.3000	0.3000
		Grapas	Unidad	2	0.0369	0.0738
10	Elabora informe técnico	Papel Bond A4	Unidad	6	0.1000	0.6000
13	Elabora certificado	Papel Bond A4	Unidad	2	0.1000	0.2000
29	Envío de certificado	Papel Bond A4	Unidad	2	0.1000	0.2000
		Sobre Membretado	Unidad	1	0.2000	0.2000
TOTAL						2.1738

b. Materiales no Fungibles

Paso	MATERIAL NO FUNGIBLE	UNIDAD MEDIDA	CANTIDAD MENSUAL	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
1	Lapicero	Unidad	1.000	0.500	0.500
	Tampon	Unidad	0.100	7.000	0.700
	Sello Fechador	Unidad	0.100	7.730	0.773
2	Lapicero	Unidad	1.000	0.500	0.500
	Cuaderno de Cargo	Unidad	0.200	7.500	1.500
5	Lapicero	Unidad	1.000	0.500	0.500
	Tampon	Unidad	0.100	7.000	0.700
	Sello Fechador	Unidad	0.100	7.730	0.773
7	Lapicero	Unidad	1.000	0.500	0.500
10	Lapicero	Unidad	1.000	0.500	0.500
	Tinta de Impresora	Unidad	0.250	65.000	16.250
12	Lapicero	Unidad	1.000	0.500	0.500
13	Tinta de Impresora	Unidad	0.250	65.000	16.250
16	Tampon	Unidad	0.100	7.000	0.700
20	Lapicero	Unidad	1.000	0.500	0.500
23	Lapicero	Unidad	1.000	0.500	0.500
25	Cuaderno de Cargo	Unidad	0.200	7.500	1.500
26	Lapicero	Unidad	1.000	0.500	0.500
29	Lapicero	Unidad	1.000	0.500	0.500
	Tampon	Unidad	0.100	7.000	0.700
	Sello Fechador	Unidad	0.100	7.730	0.773
TOTAL					45.619

▪ **Costo de Servicios de terceros**

Paso	SERVICIO DE TERCEROS	CANTIDAD ANUAL	COSTO UNITARIO	COSTO ANUAL	DEDICACION			COSTO MENSUAL
					T	%	PROPORCION	
29	Servicio de mensajería	1,030	5.00	5,150.00	E	100	5,150.00	429.17
	Reparación-mantenimiento de computador	7	95.00	665.00	C	23.77	158.07	13.17
	Reparación-mantenimiento de impresoras	2	100.00	200.00	C	23.77	47.54	3.96
	Reparación-mantenimiento de Monitor	7	50.00	350.00	C	23.77	83.20	6.93
	Mantenimiento del sistema	4	1,500.00	6,000.00	C	23.77	1,426.20	118.85
TOTAL MENSUAL								572.08

▪ **Costo de Depreciación**

DESCRIPCION	VALOR ACTUAL	DEDICACION			DEPRECIACION		
		T	%	PROPORCION	%	ANUAL	MENSUAL
Archivador de metal	731.96	C	23.77	173.99	10	17.40	1.45
Archivador de metal	731.96	C	23.77	173.99	10	17.40	1.45
Cesto de metal	52.28	C	23.77	12.43	10	1.24	0.10
Escritorio de madera	1,176.34	C	23.77	279.62	10	27.96	2.33
Escritorio de metal	1,307.05	C	23.77	310.69	10	31.07	2.59
Escritorio de metal	1,307.05	C	23.77	310.69	10	31.07	2.59
Estante de ángulo ranurado	784.23	C	23.77	186.41	10	18.64	1.55
Estante de ángulo ranurado	784.23	C	23.77	186.41	10	18.64	1.55
Estante de metal	731.95	C	23.77	173.98	10	17.40	1.45
Estante de metal	731.95	C	23.77	173.98	10	17.40	1.45
Impresora EPSON	4,800.00	C	23.77	1,140.96	25	285.24	23.77
Impresora HP	1,200.00	C	23.77	285.24	25	71.31	5.94
Máquina de escribir IBM	409.96	C	23.77	97.45	10	9.74	0.81
Mesa de metal de trabajo	784.23	C	23.77	186.41	10	18.64	1.55
Mesita de metal para máquina	209.13	C	23.77	49.71	10	4.97	0.41
Mesita de metal para máquina	209.13	C	23.77	49.71	10	4.97	0.41
Mesita de metal para máquina	209.13	C	23.77	49.71	10	4.97	0.41
Computadora	3,500.00	C	23.77	831.95	25	207.99	17.33
Computadora	3,500.00	C	23.77	831.95	25	207.99	17.33
Computadora	5,000.00	C	23.77	1,188.50	25	297.13	24.76
Computadora	5,000.00	C	23.77	1,188.50	25	297.13	24.76
Computadora	6,000.00	C	23.77	1,426.20	25	356.55	29.71
Computadora	6,000.00	C	23.77	1,426.20	25	356.55	29.71
Silla giratoria de metal	653.52	C	23.77	155.34	10	15.53	1.29
Silla fija de metal	522.82	C	23.77	124.27	10	12.43	1.04
Silla giratoria de metal	653.52	C	23.77	155.34	10	15.53	1.29
Silla giratoria de metal	653.52	C	23.77	155.34	10	15.53	1.29
Sillón fijo de metal	784.23	C	23.77	186.41	10	18.64	1.55
Sillón fijo de metal	784.23	C	23.77	186.41	10	18.64	1.55
Sillón fijo de metal	784.23	C	23.77	186.41	10	18.64	1.55
Sillón fijo de metal	784.23	C	23.77	186.41	10	18.64	1.55
Sillón giratorio de metal	784.23	C	23.77	186.41	10	18.64	1.55
Sillón giratorio de metal	784.23	C	23.77	186.41	10	18.64	1.55
Ventilador de mesa	130.70	C	23.77	31.07	10	3.11	0.26
Ventilador de pie	200.00	C	23.77	47.54	10	4.75	0.40
TOTAL							206.79

Costo Total

MATERIALES NO FUNGIBLES Y OTROS GASTOS Y CONSUMOS VARIABLES					
COSTO DE LOS MATERIALES NO FUNGIBLES	SERVICIOS DE TERCEROS	DEPRECIACION	TOTAL	PROMEDIO PRESTACIONES MENSUALES	GASTOS VARIABLES POR PRESTACION
45.62	572.08	206.79	824.49	85.83	9.61

MANO DE OBRA DEL SERVICIO ADMINISTRATIVO	COSTO DE LOS MATERIALES FUNGIBLES	GASTOS VARIABLES POR PRESTACION	COSTO TOTAL DE UNA PRESTACION
130.00	2.17	9.61	141.78

4.1.2.4 Costo del Proceso Propuesto de emisión de un certificado de parámetros urbanísticos y edificatorios

- **Costo de la Mano de Obra**

Paso	Área	Responsable	Actividad	Tiempo (min)	Costo Mensual	Costo Minuto	Costo Total
1	Mesa de Partes	Arquitecto	Recepciona y revisa documentos	15	2,500	0.174	2.604
2	Mesa de Partes	Arquitecto	Registra documentos	10	2,500	0.174	1.736
3	Mesa de Partes	Conserje	Deriva expediente a Área de Certificaciones	15	2,100	0.146	2.188
4	Área de Certificaciones	Secretaria	Registra expediente y asigna profesional para la atención del expediente	45	1,600	0.111	5.000
5	Área de Certificaciones	Arquitecto	Elabora informe técnico y certificado	160	2,500	0.174	27.778
6	Área de Certificaciones	Secretaria	Deriva documentos a Jefe de Área	15	1,600	0.111	1.667
7	Área de Certificaciones	Jefe de Área	Revisa informe técnico y certificado	60	3,000	0.208	12.500
8	Área de Certificaciones	Jefe de Área	Visa informe y certificado	10	3,000	0.208	2.083
9	Área de Certificaciones	Secretaria	Deriva documentos a Subgerencia	15	1,600	0.111	1.667
10	Subgerencia	Secretaria de Subgerente	Registra documentos	15	1,800	0.125	1.875
11	Subgerencia	Subgerente	Revisa documentos	15	4,000	0.278	4.167
12	Subgerencia	Subgerente	Firma certificado	5	4,000	0.278	1.389
13	Subgerencia	Secretaria de Subgerente	Enumera certificado y registra salida	15	1,800	0.125	1.875
14	Área de Certificaciones	Secretaria	Registra certificado y archiva expediente	30	1,600	0.111	3.333
15	Mesa de Partes	Conserje	Coordina envío de certificado a usuario por courier	30	2,100	0.146	4.375
16	Mesa de Partes	Arquitecto	Registra salida de certificado	10	2,500	0.174	1.736
Total							75.972

- Costo de los materiales

a. Materiales Fungibles

Paso	ACTIVIDAD	MATERIAL	UNIDAD MEDIDA	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
1	Recepción de solicitud	Acofasteners	Unidad	1	0.1000	0.1000
		Clips metálicos mediana	Unidad	5	0.1000	0.5000
		File Manila	Unidad	1	0.3000	0.3000
		Grapas	Unidad	2	0.0369	0.0738
5	Elabora informe técnico y certificado	Papel Bond A4	Unidad	6	0.1	0.6
16	Envío de certificado	Papel Bond A4	Unidad	2	0.1000	0.2000
		Sobre Membretado	Unidad	1	0.2000	0.2000
TOTAL						1.974

b. Materiales no Fungibles

Paso	MATERIAL NO FUNGIBLE	UNIDAD MEDIDA	CANTIDAD MENSUAL	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
1	Lapicero	Unidad	1.000	0.500	0.500
	Tampon	Unidad	0.100	7.000	0.700
	Sello Fechador	Unidad	0.100	7.730	0.773
3	Lapicero	Unidad	1.000	0.500	0.500
	Cuaderno de Cargo	Unidad	0.214	7.500	1.605
4	Lapicero	Unidad	1.000	0.500	0.500
	Tampon	Unidad	0.100	7.000	0.700
	Sello Fechador	Unidad	0.100	7.730	0.773
5	Lapicero	Unidad	1.000	0.500	0.500
	Tinta de Impresora	Unidad	0.2500	65.450	16.363
12	Lapicero	Unidad	1.000	0.500	0.500
14	Lapicero	Unidad	1.000	0.500	0.500
	Cuaderno de Cargo	Unidad	0.214	7.500	1.605
16	Lapicero	Unidad	1.000	0.500	0.500
	Tampon	Unidad	0.100	7.000	0.700
	Sello Fechador	Unidad	0.100	7.730	0.773
TOTAL					27.492

▪ **Costo de Servicios de terceros**

Paso	SERVICIO DE TERCEROS	CANTIDAD ANUAL	COSTO UNITARIO	COSTO ANUAL	DEDICACION			COSTO MENSUAL
					T	%	PROPORCION	
16	Servicio de mensajería	1,030	5.00	5,150.00	E	100	5,150.00	429.17
	Reparación-mantenimiento de computador	7	95.00	665.00	C	23.77	158.07	13.17
	Reparación-mantenimiento de impresoras	2	100.00	200.00	C	23.77	47.54	3.96
	Reparación-mantenimiento de Monitor	7	50.00	350.00	C	23.77	83.20	6.93
	Mantrenimiento del sistema	4	1,500.00	6,000.00	C	23.77	1,426.20	118.85
TOTAL MENSUAL								572.08

▪ **Costo de Depreciación**

DESCRIPCION	VALOR ACTUAL	DEDICACION			DEPRECIACION		
		T	%	PROPORCION	%	ANUAL	MENSUAL
Archivador de metal	731.96	C	23.77	173.99	10	17.40	1.45
Archivador de metal	731.96	C	23.77	173.99	10	17.40	1.45
Cesto de metal	52.28	C	23.77	12.43	10	1.24	0.10
Escritorio de madera	1,176.34	C	23.77	279.62	10	27.96	2.33
Escritorio de metal	1,307.05	C	23.77	310.69	10	31.07	2.59
Escritorio de metal	1,307.05	C	23.77	310.69	10	31.07	2.59
Estante de ángulo ranurado	784.23	C	23.77	186.41	10	18.64	1.55
Estante de metal	731.95	C	23.77	173.98	10	17.40	1.45
Impresora EPSON	4,800.00	C	23.77	1,140.96	25	285.24	23.77
Impresora HP	1,200.00	C	23.77	285.24	25	71.31	5.94
Máquina de escribir IBM	409.96	C	23.77	97.45	10	9.74	0.81
Mesa de metal de trabajo	784.23	C	23.77	186.41	10	18.64	1.55
Mesita de metal para máquin	209.13	C	23.77	49.71	10	4.97	0.41
Mesita de metal para máquin	209.13	C	23.77	49.71	10	4.97	0.41
Mesita de metal para máquin	209.13	C	23.77	49.71	10	4.97	0.41
Computadora	3,500.00	C	23.77	831.95	25	207.99	17.33
Computadora	3,500.00	C	23.77	831.95	25	207.99	17.33
Computadora	3,500.00	C	23.77	831.95	25	207.99	17.33
Computadora	5,000.00	C	23.77	1,188.50	25	297.13	24.76
Computadora	5,000.00	C	23.77	1,188.50	25	297.13	24.76
Computadora	6,000.00	C	23.77	1,426.20	25	356.55	29.71
Computadora	6,000.00	C	23.77	1,426.20	25	356.55	29.71
Silla giratoria de metal	653.52	C	23.77	155.34	10	15.53	1.29
Silla fija de metal	522.82	C	23.77	124.27	10	12.43	1.04
Silla giratoria de metal	653.52	C	23.77	155.34	10	15.53	1.29
Silla giratoria de metal	653.52	C	23.77	155.34	10	15.53	1.29
Sillón fijo de metal	784.23	C	23.77	186.41	10	18.64	1.55
Sillón fijo de metal	784.23	C	23.77	186.41	10	18.64	1.55
Sillón giratorio de metal	784.23	C	23.77	186.41	10	18.64	1.55
Ventilador de mesa	130.70	C	23.77	31.07	10	3.11	0.26
TOTAL							163.00

Costo Total

MATERIALES NO FUNGIBLES Y OTROS GASTOS Y CONSUMOS VARIABLES					
COSTO DE LOS MATERIALES NO FUNGIBLES	SERVICIOS DE TERCEROS	DEPRECIACION	TOTAL	PROMEDIO PRESTACIONES MENSUALES	GASTOS VARIABLES POR PRESTACION
27.49	572.08	163.00	762.58	85.83	8.88

MANO DE OBRA DEL SERVICIO ADMINISTRATIVO	COSTO DE LOS MATERIALES FUNGIBLES	GASTOS VARIABLES POR PRESTACION	COSTO TOTAL DE UNA PRESTACION
75.97	1.97	8.88	86.83

Variación del costo

Costo de Proceso Actual	Costo de Proceso Propuesto	%Reducción de costo
S/.141.78	S/.86.83	38%

4.1.2.5 Costo del Proceso actual de Emisión de un certificado de alineamiento

▪ Costo de Mano de Obra

Paso	Área	Responsable	Actividad	Tiempo (min)	Costo Mensual	Costo Minuto	Costo Total
1	Mesa de Partes	Recepcionista	Recepciona y registra documentos	30	2,100	0.146	4.375
2	Mesa de Partes	Conserje	Clasifica expediente	30	2,100	0.146	4.375
3	Mesa de Partes	Recepcionista	Registra Subgerencia a la que va expediente	15	2,100	0.146	2.188
4	Mesa de Partes	Conserje	Deriva expediente a Mesa de Partes SPHU	15	2,100	0.146	2.188
5	Mesa de Partes de la SPHU	Secretaria	Registra expediente	15	1,600	0.111	1.667
6	Mesa de Partes de la SPHU	Conserje	Deriva expediente a Área de Certificaciones	15	2,100	0.146	2.188
7	Área de Certificaciones	Secretaria	Registra expediente	15	1,600	0.111	1.667
8	Área de Certificaciones	Jefe de Área	Recepciona expediente y asigna a profesional	15	3,000	0.208	3.125
9	Área de Certificaciones	Arquitecto	Revisa consistencia de datos	30	2,500	0.174	5.208
10	Área de Certificaciones	Arquitecto	Coordina inspección ocular	30	2,500	0.174	5.208
11	Área de Certificaciones	Arquitecto	Realiza inspección ocular	180	2,500	0.174	31.250
12	Área de Certificaciones	Arquitecto	Elabora informe técnico	150	2,500	0.174	26.042
13	Área de Certificaciones	Secretaria	Deriva informe técnico a Jefe de Área	15	1,600	0.111	1.667
14	Área de Certificaciones	Jefe de Área	Revisa informe	30	3,000	0.208	6.250
15	Área de Certificaciones	Arquitecto	Elabora certificado y adjunta informe	45	2,500	0.174	7.813
16	Área de Certificaciones	Secretaria	Deriva documentos a Jefe de Área	15	1,600	0.111	1.667
17	Área de Certificaciones	Jefe de Área	Revisa certificado	15	3,000	0.208	3.125
18	Área de Certificaciones	Jefe de Área	Visa certificado	10	3,000	0.208	2.083
19	Área de Certificaciones	Secretaria de Subgerente	Deriva documentos a Subgerencia	15	1,800	0.125	1.875
20	Subgerencia	Secretaria de Subgerente	Registra documentos	15	1,800	0.125	1.875
21	Subgerencia	Subgerente	Revisa documentos	15	4,000	0.278	4.167
22	Subgerencia	Subgerente	Firma certificado	5	4,000	0.278	1.389
23	Subgerencia	Secretaria de Subgerente	Deriva documentos a Gerencia	15	1,800	0.125	1.875
24	Gerencia	Secretaria de Gerente	Registra documentos	15	2,000	0.139	2.083
25	Gerencia	Gerente	Firma certificado	5	10,000	0.694	3.472
26	Gerencia	Secretaria de Gerente	Enumera certificado y registra salida	15	2,000	0.139	2.083
27	Área de Certificaciones	Secretaria	Registra certificado y archiva expediente	60	1,600	0.111	6.667
28	Mesa de Partes de la SPHU	Secretaria	Registra salida de certificado	15	1,600	0.111	1.667
29	Mesa de Partes de la SPHU	Conserje	Registra certificado y deriva a Mesa de Partes	30	2,100	0.146	4.375
30	Mesa de Partes	Conserje	Coordina envío de certificado a usuario	30	2,100	0.146	4.375
31	Mesa de Partes	Recepcionista	Registra salida de certificado	15	2,100	0.146	2.188
Total							160.174

▪ **Costo de los materiales**

a. Materiales Fungibles

Paso	ACTIVIDAD	MATERIAL	UNIDAD MEDIDA	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
1	Recepción de documentos	Acofasteners	Unidad	1	0.1000	0.1000
		Clips metálicos mediana	Unidad	5	0.1000	0.5000
		File Maniña	Unidad	1	0.3000	0.3000
		Grapas	Unidad	2	0.0369	0.0738
10	Coordina inspección ocular	Papel Bond A4	Unidad	1	0.1000	0.1000
11	Realiza inspección ocular	Papel Bond A4	Unidad	3	0.1000	0.3000
12	Elabora informe técnico	Papel Bond A4	Unidad	6	0.1000	0.6000
15	Elabora certificado	Papel Bond A4	Unidad	2	0.1000	0.2000
29	Envío de certificado	Papel Bond A4	Unidad	2	0.1000	0.2000
		Sobre Membretado	Unidad	1	0.2000	0.2000
TOTAL						2.5738

b. Materiales no Fungibles

Paso	MATERIAL NO FUNGIBLE	UNIDAD MEDIDA	CANTIDAD MENSUAL	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
1	Lapicero	Unidad	1.000	0.500	0.500
	Tampon	Unidad	0.100	7.000	0.700
	Sello Fechador	Unidad	0.100	7.730	0.773
2	Lapicero	Unidad	1.000	0.500	0.500
5	Lapicero	Unidad	1.000	0.500	0.500
	Sello Fechador	Unidad	0.100	7.730	0.773
7	Lapicero	Unidad	1.000	0.500	0.500
12	Lapicero	Unidad	1.000	0.500	0.500
	Tinta de Impresora	Unidad	0.250	65.000	16.250
15	Lapicero	Unidad	1.000	0.500	0.500
	Tinta de Impresora	Unidad	0.250	65.000	16.250
18	Tampon	Unidad	0.100	7.000	0.700
20	Lapicero	Unidad	1.000	0.500	0.500
28	Lapicero	Unidad	1.000	0.500	0.500
	Cuaderno de Cargo	Unidad	0.200	7.500	1.500
29	Lapicero	Unidad	1.000	0.500	0.500
31	Lapicero	Unidad	1.000	0.500	0.500
	Tampon	Unidad	0.100	7.000	0.700
	Sello Fechador	Unidad	0.100	7.730	0.773
TOTAL					43.419

▪ **Costo de Servicios de terceros**

Paso	SERVICIO DE TERCEROS	CANTIDAD ANUAL	COSTO UNITARIO	COSTO ANUAL	DEDICACION			COSTO MENSUAL
					T	%	PROPORCION	
16	Servicio de mensajería	850	5.00	4,250.00	E	100	4,250.00	354.17
	Reparación-mantenimiento de computador	7	95.00	665.00	C	23.77	158.07	13.17
	Reparación-mantenimiento de impresoras	2	100.00	200.00	C	23.77	47.54	3.96
	Reparación-mantenimiento de Monitor	7	50.00	350.00	C	23.77	83.20	6.93
	Mantenimiento del sistema	4	1,500.00	6,000.00	C	23.77	1,426.20	118.85
TOTAL MENSUAL								497.08

▪ **Costo de Depreciación**

DESCRIPCION	VALOR ACTUAL	DEDICACION			DEPRECIACION		
		T	%	PROPORCION	%	ANUAL	MENSUAL
Archivador de metal	731.96	C	23.77	173.99	10	17.40	1.45
Archivador de metal	731.96	C	23.77	173.99	10	17.40	1.45
Cesto de metal	52.28	C	23.77	12.43	10	1.24	0.10
Escritorio de madera	1,176.34	C	23.77	279.62	10	27.96	2.33
Escritorio de metal	1,307.05	C	23.77	310.69	10	31.07	2.59
Escritorio de metal	1,307.05	C	23.77	310.69	10	31.07	2.59
Estante de ángulo ranurado	784.23	C	23.77	186.41	10	18.64	1.55
Estante de ángulo ranurado	784.23	C	23.77	186.41	10	18.64	1.55
Estante de metal	731.95	C	23.77	173.98	10	17.40	1.45
Estante de metal	731.95	C	23.77	173.98	10	17.40	1.45
Impresora EPSON	4,800.00	C	23.77	1,140.96	25	285.24	23.77
Impresora HP	1,200.00	C	23.77	285.24	25	71.31	5.94
Máquina de escribir IBM	409.96	C	23.77	97.45	10	9.74	0.81
Mesa de metal de trabajo	784.23	C	23.77	186.41	10	18.64	1.55
Mesita de metal para máquin	209.13	C	23.77	49.71	10	4.97	0.41
Mesita de metal para máquin	209.13	C	23.77	49.71	10	4.97	0.41
Mesita de metal para máquin	209.13	C	23.77	49.71	10	4.97	0.41
Computadora	3,500.00	C	23.77	831.95	25	207.99	17.33
Computadora	3,500.00	C	23.77	831.95	25	207.99	17.33
Computadora	5,000.00	C	23.77	1,188.50	25	297.13	24.76
Computadora	5,000.00	C	23.77	1,188.50	25	297.13	24.76
Computadora	6,000.00	C	23.77	1,426.20	25	356.55	29.71
Computadora	6,000.00	C	23.77	1,426.20	25	356.55	29.71
Silla giratoria de metal	653.52	C	23.77	155.34	10	15.53	1.29
Silla fija de metal	522.82	C	23.77	124.27	10	12.43	1.04
Silla giratoria de metal	653.52	C	23.77	155.34	10	15.53	1.29
Silla giratoria de metal	653.52	C	23.77	155.34	10	15.53	1.29
Sillón fijo de metal	784.23	C	23.77	186.41	10	18.64	1.55
Sillón fijo de metal	784.23	C	23.77	186.41	10	18.64	1.55
Sillón fijo de metal	784.23	C	23.77	186.41	10	18.64	1.55
Sillón fijo de metal	784.23	C	23.77	186.41	10	18.64	1.55
Sillón giratorio de metal	784.23	C	23.77	186.41	10	18.64	1.55
Ventilador de mesa	130.70	C	23.77	31.07	10	3.11	0.26
Ventilador de pie	200.00	C	23.77	47.54	10	4.75	0.40
TOTAL							206.79

Costo Total

MATERIALES NO FUNGIBLES Y OTROS GASTOS Y CONSUMOS VARIABLES					
COSTO DE LOS MATERIALES NO FUNGIBLES	SERVICIOS DE TERCEROS	DEPRECIACION	TOTAL	PROMEDIO PRESTACIONES MENSUALES	GASTOS VARIABLES POR PRESTACION
43.42	572.08	206.79	822.29	85.83	9.58

MANO DE OBRA DEL SERVICIO ADMINISTRATIVO	COSTO DE LOS MATERIALES FUNGIBLES	GASTOS VARIABLES POR PRESTACION	COSTO TOTAL DE UNA PRESTACION
150.17	2.57	9.58	162.33

4.1.2.6 Costo del Proceso propuesto de Emisión de un certificado de alineamiento

▪ Costo de Mano de Obra del Proceso Propuesto

Paso	Área	Responsable	Actividad	Tiempo (min)	Costo Mensual	Costo Minuto	Costo Total
1	Mesa de Partes	Arquitecto	Recepciona y revisa documentos	15	2,500	0.174	2.604
2	Mesa de Partes	Arquitecto	Registra documentos	10	2,500	0.174	1.736
3	Mesa de Partes	Conserje	Deriva expediente a Área de Certificaciones	15	2,100	0.146	2.188
4	Área de Certificaciones	Secretaria	Registra expediente y asigna profesional	45	1,600	0.111	5.000
5	Área de Certificaciones	Arquitecto	Coordina inspección ocular	30	2,500	0.174	5.208
6	Área de Certificaciones	Arquitecto	Realiza inspección ocular	180	2,500	0.174	31.250
7	Área de Certificaciones	Arquitecto	Elabora informe técnico y certificado	160	2,500	0.174	27.778
8	Área de Certificaciones	Secretaria	Deriva documentos a Jefe de Área	15	1,600	0.111	1.667
9	Área de Certificaciones	Jefe de Área	Revisa informe técnico y certificado	60	3,000	0.208	12.500
10	Área de Certificaciones	Jefe de Área	Visa informe y certificado	10	3,000	0.208	2.083
11	Área de Certificaciones	Secretaria	Deriva documentos a Subgerencia	15	1,600	0.111	1.667
12	Subgerencia	Secretaria de Subgerente	Registra documentos	15	1,800	0.125	1.875
13	Subgerencia	Subgerente	Revisa documentos	15	4,000	0.278	4.167
14	Subgerencia	Subgerente	Firma certificado	5	4,000	0.278	1.389
15	Subgerencia	Secretaria de Subgerente	Enumera certificado y registra salida	15	1,800	0.125	1.875
16	Área de Certificaciones	Secretaria	Registra certificado y archiva expediente	30	1,600	0.111	3.333
17	Mesa de Partes	Conserje	Coordina envío de certificado a usuario por courier	30	2,100	0.146	4.375
18	Mesa de Partes	Arquitecto	Registra salida de certificado	10	2,500	0.174	1.736
						Total	112.431

- Costo de los materiales

a. Materiales Fungibles

Paso	ACTIVIDAD	MATERIAL	UNIDAD MEDIDA	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
1	Recepción de solicitud	Acofasteners	Unidad	1	0.1000	0.1000
		Clips metálicos mediana	Unidad	5	0.1000	0.5000
		File Manila	Unidad	1	0.3000	0.3000
		Grapas	Unidad	2	0.0369	0.0738
5	Elabora informe técnico y certificado	Papel Bond A4	Unidad	6	0.1000	0.6000
6	Realiza inspección ocular	Papel Bond A4	Unidad	3	0.1000	0.3000
16	Envío de certificado	Papel Bond A4	Unidad	2	0.1000	0.2000
		Sobre Membretado	Unidad	1	0.2000	0.2000
TOTAL						2.2738

b. Materiales no Fungibles

Paso	MATERIAL NO FUNGIBLE	UNIDAD MEDIDA	CANTIDAD MENSUAL	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
1	Lapicero	Unidad	1.000	0.500	0.500
	Tampon	Unidad	0.100	7.000	0.700
	Sello Fechador	Unidad	0.100	7.730	0.773
3	Lapicero	Unidad	1.000	0.500	0.500
	Cuaderno de Cargo	Unidad	0.214	7.500	1.605
4	Lapicero	Unidad	1.000	0.500	0.500
	Tampon	Unidad	0.100	7.000	0.700
	Sello Fechador	Unidad	0.100	7.730	0.773
5	Lapicero	Unidad	1.000	0.500	0.500
	Tinta de Impresora	Unidad	0.2500	65.450	16.363
6	Lapicero	Unidad	1.000	0.500	0.500
	Cuaderno	Unidad	0.214	7.500	1.605
12	Lapicero	Unidad	1.000	0.500	0.500
14	Lapicero	Unidad	1.000	0.500	0.500
	Cuaderno de Cargo	Unidad	0.214	7.500	1.605
16	Lapicero	Unidad	1.000	0.500	0.500
	Tampon	Unidad	0.100	7.000	0.700
	Sello Fechador	Unidad	0.100	7.730	0.773
TOTAL					29.597

▪ **Costo de Servicios de terceros**

Paso	SERVICIO DE TERCEROS	CANTIDAD ANUAL	COSTO UNITARIO	COSTO ANUAL	DEDICACION			COSTO MENSUAL
					T	%	PROPORCION	
16	Servicio de mensajería	860	5.00	4,250.00	E	100	4,250.00	354.17
	Reparación-mantenimiento de computador	7	95.00	665.00	C	23.77	158.07	13.17
	Reparación-mantenimiento de impresoras	2	100.00	200.00	C	23.77	47.54	3.96
	Reparación-mantenimiento de Monitor	7	50.00	350.00	C	23.77	83.20	6.93
	Mantenimiento del sistema	4	1,500.00	6,000.00	C	23.77	1,426.20	118.85
TOTAL MENSUAL								497.08

▪ **Costo de Depreciación**

DESCRIPCION	VALOR ACTUAL	DEDICACION			DEPRECIACION		
		T	%	PROPORCION	%	ANUAL	MENSUAL
Archivador de metal	731.96	C	23.77	173.99	10	17.40	1.45
Archivador de metal	731.96	C	23.77	173.99	10	17.40	1.45
Cesto de metal	52.28	C	23.77	12.43	10	1.24	0.10
Escritorio de madera	1,176.34	C	23.77	279.62	10	27.96	2.33
Máquina de escribir IBM	409.96	C	23.77	97.45	10	9.74	0.81
Mesa de metal de trabajo	784.23	C	23.77	186.41	10	18.64	1.55
Mesita de metal para máquina	209.13	C	23.77	49.71	10	4.97	0.41
Mesita de metal para máquina	209.13	C	23.77	49.71	10	4.97	0.41
Mesita de metal para máquina	209.13	C	23.77	49.71	10	4.97	0.41
Computadora	3,500.00	C	23.77	831.95	25	207.99	17.33
Computadora	3,500.00	C	23.77	831.95	25	207.99	17.33
Computadora	3,500.00	C	23.77	831.95	25	207.99	17.33
Silla giratoria de metal	653.52	C	23.77	155.34	10	15.53	1.29
Silla fija de metal	522.82	C	23.77	124.27	10	12.43	1.04
Ventilador de mesa	130.70	C	23.77	31.07	10	3.11	0.26
TOTAL							63.53

Costo Total

MATERIALES NO FUNGIBLES Y OTROS GASTOS Y CONSUMOS VARIABLES					
COSTO DE LOS MATERIALES NO FUNGIBLES	SERVICIOS DE TERCEROS	DEPRECIACION	TOTAL	PROMEDIO PRESTACIONES MENSUALES	GASTOS VARIABLES POR PRESTACION
29.60	497.08	63.53	590.21	85.83	6.88

MANO DE OBRA DEL SERVICIO ADMINISTRATIVO	COSTO DE LOS MATERIALES FUNGIBLES	GASTOS VARIABLES POR PRESTACION	COSTO TOTAL DE Ú PRESTACION
112.43	2.27	6.88	121.58

4.2. CUADRO RESUMEN

El siguiente cuadro muestra las variaciones esperadas de los tres procesos administrativos, tomando en consideración los indicadores de tiempo del proceso y costo del mismo, así como las áreas involucradas en el proceso.

PROCESO DE EMISION DE CERTIFICADO DE ZONIFICACIÓN Y VÍAS

	PROCESO ACTUAL	PROCESO PROPUESTO	REDUCCION	% VARIACION
TIEMPO	12.64 días	5 días	7.64 días	↓ 56%
AREAS INVOLUCRADAS	5	3	2	↓ 40%
COSTO DEL PROCESO	S/. 138.23	S/. 94.55	S/. 43.68	↓ 30%

PROCESO DE EMISION DE CERTIFICADO DE PARAMETROS URBANISTICOS Y EDIFICATORIOS

	PROCESO ACTUAL	PROCESO PROPUESTO	REDUCCION	% VARIACION
TIEMPO	12.50 días	4.97 días	7.53 días	↓ 60%
AREAS INVOLUCRADAS	5	3	2	↓ 40%
COSTO DEL PROCESO	S/. 141.78	S/. 86.83	S/. 54.95	↓ 38%

PROCESO DE EMISION DE CERTIFICADO DE ALINEAMIENTO

	PROCESO ACTUAL	PROCESO PROPUESTO	REDUCCION	% VARIACION
TIEMPO	14	6.41	7.59	↓ 54%
AREAS INVOLUCRADAS	5	3	2	↓ 40%
COSTO DEL PROCESO	S/. 162.33	S/. 121.58	S/. 39.75	↓ 25%

4.3 PRODUCTIVIDAD

El resultado de implementar los cambios propuestos mejorará el índice de productividad.

Certificados emitidos

DESCRIPCION DEL PROCESO	Proceso Actual		Proceso propuesto	
	Total de prestaciones Mensual	Personas involucradas en el proceso	Total de prestaciones Mensual	Personas involucradas en el proceso
Certificados de Zonificación y Vías	136.67	12 personas	102.50	8 personas
Certificado de Parámetros Urbanísticos	85.83	11 personas	64.37	7 personas
Certificado de Alineamiento	70.83	11 personas	53.12	7 personas

Carga de trabajo actual = 0.6

Carga de trabajo en los procesos propuestos = 0.8

$$\text{Productividad} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de certificados emitidos por mes}}{\text{N}^\circ \text{ de personas}}$$

DESCRIPCION DEL PROCESO	Productividad certificados/ personas	
	Actual	Propuesta
Certificados de Zonificación y Vías	11.4	12.8
Certificado de Parámetros Urbanísticos	7.8	9.2
Certificado de Alineamiento	6.4	7.6

4.4 ANÁLISIS BENEFICIO/COSTO

Los beneficios económicos a obtener al cabo de 12 meses de la instauración de las mejoras son de aproximadamente 121,510.22 considerando una inversión de S/. 46,500.

Descripción	Costo S/.	Frecuencia Anual	Costo Total
Contrato de 2 consultores	4,400	5	22,000
1 Computadora	3,500	1	3,500
Mueble para computadora	1,000	1	1,000
Curso de capacitación	2,500	4	10,000
Licencia de Autocad	10,000	1	10,000
TOTAL			46,500

$$\begin{aligned}\text{Beneficio al cabo de 12 meses} &= (43.68 \times 1230 + 54.95 \times 772 + 39.75 \times 637) \\ &= 121,510.22\end{aligned}$$

$$B/C = 121,510.22 / 46,500 = 2.61$$

$$\text{Tiempo de Recuperación de la Inversión} = 12 / 2.61 = 4.59 = 5 \text{ meses}$$

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- Luego del análisis realizado a la alternativa propuesta para la mejora de los procesos administrativos de la Gerencia de Desarrollo Urbano, se concluye que es viable y los resultados se observarán a medida que el personal se vaya adaptando a los cambios propuestos.
- La mejora de los procesos administrativos logrará una mejora en la percepción del público acerca de los servicios brindados, lo cual será beneficioso para resaltar la imagen de la Municipalidad Metropolitana de Lima.
- Los cambios propuestos en cada uno de los tres procesos de emisión de certificados analizados indican una mejora en el valor de los indicadores seleccionados, lo cual permite el logro de los objetivos estratégicos planteados por la Gerencia de Desarrollo Urbano.
- El proyecto representa una mejora no solo en el tiempo y costos involucrados para llevar a cabo cada proceso sino también implica una mejora en el índice de productividad.

- Luego del análisis se concluye que el proyecto es viable, ya que se obtendrán resultados rentables y la inversión se recuperará en corto tiempo.

5.2 RECOMENDACIONES

- Hoy en día existe el interés de la Gerencia de Desarrollo Urbano de otorgar un mejor servicio a la ciudadanía, administrar de manera adecuada sus recursos y en general mejorar su funcionalidad. Para lograr lo anterior, es necesario que el Gobierno Central programe y ejecute acciones que promuevan el desarrollo de la gestión municipal.
- Se recomienda sistematizar los procesos de la Gerencia de Desarrollo Urbano. Aunque por ahora no es factible pensar en la automatización de los procesos, debido principalmente al presupuesto asignado a la entidad, el cual no le permite llevar a cabo un proyecto de dicha envergadura.
- Se debe fomentar la filosofía del mejoramiento continuo, mediante talleres y conferencias de toma de conciencia, con la finalidad de que los miembros de la organización puedan sentirse involucrados dentro del proceso de mejora.
- Se debe realizar un reajuste del presupuesto asignado para la implementación de proyectos de mejora continua, con la finalidad de lograr una mayor calidad de servicio y optimizar el uso de los recursos existentes.
- Se recomienda asignar al personal que no esta involucrado en los procesos propuestos de emisión de certificados, a otras actividades necesitadas de personal.

GLOSARIO DE TERMINOS

- 1. Coeficiente de edificación:** Cociente, resultado de dividir el área máxima que se puede techar entre el total del lote. Para efecto del cómputo de este coeficiente, no se considerará como área cubierta, aunque lo estuviere, las áreas destinadas a estacionamiento de vehículos, salvo en el caso de edificios dedicados, predominantemente, estacionamiento de vehículos.
- 2. Densidad de la edificación:** el conjunto de características físicas referentes al volumen, tamaño y conformación exterior, que debe reunir la edificación en un lote determinado, para un uso permitido. La reglamentación de la densidad de la edificación, determina el máximo aprovechamiento que se puede dar en un lote sin afectar las condiciones de la zona donde se encuentra ubicado
- 3. Frente mínimo de lote:** distancia frontal en metros lineales que deberá respetar un lote o unidad privativa.
- 4. Habilitación:** Todo proceso que implique la dotación de la infraestructura de accesibilidad y de servicios básicos necesarios para posibilitar su construcción de acuerdo con las disposiciones del plan urbano vigente. El cambio de uso de tierras rústicas, sean eriazas o agrícolas, solo será posible si son habilitadas de acuerdo con los Planes Urbanos y el Reglamento Nacional de Edificaciones.

5. **Índice de edificación:** la unidad de medida que sirve para conocer cuantas viviendas o unidades privativas pueden ser edificadas dentro de un mismo predio o lote en zonas residenciales.
6. **Subdivisión:** la partición de un predio en dos o más fracciones para su utilización independiente.
7. **Superficie edificable:** el área de un lote o predio que puede ser ocupada por la edificación y corresponde a la proyección horizontal de la misma, excluyendo los salientes de los techos, cuando son permitidos.
8. **Terreno eriazo:** Los no cultivados por falta o exceso de agua y demás terrenos improductivos; exceptuando los de forestación o reforestación; las lomas con pasto naturales dedicados a la ganadería, los terrenos urbanos los usados con fines domésticos o industriales.
9. **Sub-división:** Todo proceso de partición de tierras.
10. **Usos:** los fines particulares a que podrán dedicarse determinadas zonas, áreas y predios de un centro poblado.

BIBLIOGRAFIA

1. www.buscarportal.com/articulos
2. www.estrucplan.com.ar/articulos
3. www.getronics.com/es/es-es/solutions/servicios_infraestructura
4. www.urbanoperu.com/Articulos
5. Municipalidad de Lima. *Portal Municipal: Reglamento de Organización y Funciones 2006.*
6. www.uns.edu.pe/civil/bv/descarga/reglamentos/Urbanismo.html

ANEXOS

ANEXO1: LEY ORGANICA DE MUNICIPALIDADES

LEY Nro. 27972

TÍTULO PRELIMINAR

ARTÍCULO I.- GOBIERNOS LOCALES

Los gobiernos locales son entidades básicas de la organización territorial del Estado y canales inmediatos de participación vecinal en los asuntos públicos, que institucionalizan y gestionan con autonomía los intereses propios de las correspondientes colectividades; siendo elementos esenciales del gobierno local, el territorio, la población y la organización. Las municipalidades provinciales y distritales son los órganos de gobierno promotores del desarrollo local, con personería jurídica de derecho público y plena capacidad para el cumplimiento de sus fines.

ARTÍCULO II.- AUTONOMÍA

Los gobiernos locales gozan de autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia.

La autonomía que la Constitución Política del Perú establece para las municipalidades radica en la facultad de ejercer actos de gobierno, administrativos y de administración, con sujeción al ordenamiento jurídico.

ARTÍCULO III.- ORIGEN

Las municipalidades provinciales y distritales se originan en la respectiva demarcación territorial que aprueba el Congreso de la República, a propuesta del Poder Ejecutivo. Sus principales autoridades emanan de la voluntad popular conforme a la Ley Electoral correspondiente. Las municipalidades de centros poblados son creadas por ordenanza municipal provincial.

ARTÍCULO IV.- FINALIDAD

Los gobiernos locales representan al vecindario, promueven la adecuada prestación de los servicios públicos locales y el desarrollo integral, sostenible y armónico de su circunscripción.

ARTÍCULO V.- ESTADO DEMOCRÁTICO, DESCENTRALIZADO Y DESCONCENTRADO

La estructura, organización y funciones específicas de los gobiernos locales se cimientan en una visión de Estado democrático, unitario, descentralizado y desconcentrado, con la finalidad de lograr el desarrollo sostenible del país.

En el marco del proceso de descentralización y conforme al criterio de subsidiariedad, el gobierno más cercano a la población es el más idóneo para ejercer la competencia o función; por consiguiente el gobierno nacional no debe asumir competencias que pueden ser cumplidas más eficientemente por los gobiernos regionales, y éstos, a su vez, no deben hacer aquello que puede ser ejecutado por los gobiernos locales.

ARTÍCULO VI.- PROMOCIÓN DEL DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL

Los gobiernos locales promueven el desarrollo económico local, con incidencia en la micro y pequeña empresa, a través de planes de desarrollo económico local aprobados en armonía con las políticas y planes nacionales

y regionales de desarrollo; así como el desarrollo social, el desarrollo de capacidades y la equidad en sus respectivas circunscripciones.

ARTÍCULO VII.- RELACIONES ENTRE LOS GOBIERNOS NACIONAL, REGIONAL Y LOCAL

El gobierno en sus distintos niveles se ejerce dentro de su jurisdicción, evitando la duplicidad y superposición de funciones, con criterio de concurrencia y preeminencia del interés público.

Las relaciones entre los tres niveles de gobierno deben ser de cooperación y coordinación, sobre la base del principio de subsidiariedad.

ARTÍCULO VIII.- APLICACIÓN DE LEYES GENERALES Y POLÍTICAS Y PLANES NACIONALES

Los gobiernos locales están sujetos a las leyes y disposiciones que, de manera general y de conformidad con la Constitución Política del Perú, regulan las actividades y funcionamiento del Sector Público; así como a las normas técnicas referidas a los servicios y bienes públicos, y a los sistemas administrativos del Estado que por su naturaleza son de observancia y cumplimiento obligatorio.

Las competencias y funciones específicas municipales se cumplen en armonía con las políticas y planes nacionales, regionales y locales de desarrollo.

ARTÍCULO IX.- PLANEACIÓN LOCAL

El proceso de planeación local es integral, permanente y participativo, articulando a las municipalidades con sus vecinos. En dicho proceso se establecen las políticas públicas de nivel local, teniendo en cuenta las competencias y funciones específicas exclusivas y compartidas establecidas para las municipalidades provinciales y distritales.

El sistema de planificación tiene como principios la participación ciudadana a través de sus vecinos y organizaciones vecinales, transparencia, gestión moderna y rendición de cuentas, inclusión, eficiencia, eficacia, equidad, imparcialidad y neutralidad, subsidiariedad, consistencia con las políticas nacionales, especialización de las funciones, competitividad e integración.

ARTÍCULO X.- PROMOCIÓN DEL DESARROLLO INTEGRAL

Los gobiernos locales promueven el desarrollo integral, para viabilizar el crecimiento económico, la justicia social y la sostenibilidad ambiental.

La promoción del desarrollo local es permanente e integral. Las municipalidades provinciales y distritales promueven el desarrollo local, en coordinación y asociación con los niveles de gobierno regional y nacional, con el objeto de facilitar la competitividad local y propiciar las mejores condiciones de vida de su población.

ANEXO 2: GERENCIA DE DEFENSA DEL CIUDADANO

FINALIDAD

Proporcionar al consumidor y usuario la oportunidad de hacer efectivo su derecho a la queja y denuncia ante la insatisfacción por el consumo de un bien o el uso de un servicio inadecuados.

BASE LEGAL

- a) Constitución Política del Perú
- b) Ley Orgánica de Municipalidades – Ley 27972
- c) Decreto de Alcaldía No.053 del año 1985, que aprueba la Directiva No. 001-85

d) D. Leg. No. 716 – Ley de Protección al Consumidor

COMO PRESENTAR UNA QUEJA O DENUNCIA

- Oficinas ubicadas en Conde de Superunda No. 177 - Oficina 506 y en Jr. Ucayali N° 601 (Mercado Central) o al teléfono 315-1583, en el horario de 08:00 a 16:00 horas, o al correo electrónico siguiente: consumidor@munlima.gob.pe

- Deberá presentar el comprobante de pago del servicio o producto adquirido.