

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

CONTRATO DE OBRA Exp. N° 14426 00 01

PROVINCIA: BUENOS AIRES

TITULO: CODIGO UNICO DE HABILITACIONES EN PROVINCIA DE BS. AS.

INSTITUCION: CIMA (Asociación Civil Centro de Investigaciones Municipales
Aplicadas)

INFORME FINAL

AGOSTO 2015

INDICE TEMATICO

Contenido

INDICE	2
INTRODUCCIÓN	5
I. CONTEXTO METODOLÓGICO	10
I.1 Presentación de casos de estudio	11
I.2 Metodología del análisis normativo	11
I.3 Metodología del análisis de gestión	12
I.4 Clasificación y Recomendaciones	14
II. MARCO NORMATIVO	16
II.1 Contexto normativo	17
II.2 Análisis Normativo de Habilitaciones Comerciales en la Municipalidad de Morón	19
II.2.a Diagnóstico Normativo	19
II.2.b Análisis del proceso de Habilitaciones Comerciales	21
II.3 Análisis normativo de Habilitaciones Comerciales en la Municipalidad de Ituzaingó	25
II.3.a Diagnóstico Normativo	25
II.3.b Análisis del proceso de habilitaciones comerciales en Ituzaingó	27
II.4 Análisis normativo de Habilitaciones Comerciales en la Municipalidad de Florencio Varela	31
II.4.a Diagnóstico Normativo	32
II.4.b Análisis del proceso de habilitaciones en Florencio Varela	33
II.5 Aspectos comunes de la normativa vigente en los casos de estudio	37
III. GESTIÓN DE HABILITACIONES COMERCIALES	39
III.1 Proceso de relevamiento de información	39
III.2 Análisis de la gestión de Habilitaciones Comerciales en la Municipalidad de Morón	42
III.2.a Desarrollo On-Line	42
III.2.b Gestión local de Habilitaciones	44
III.3 Análisis de la gestión de Habilitaciones Comerciales en la Municipalidad de Ituzaingó	47

III.3.a Desarrollo On-Line.....	47
III.3.b Gestión de Habilitaciones	50
III.4 Análisis de la gestión de Habilitaciones Comerciales en la Municipalidad de Florencio Varela.....	52
III.4.a Desarrollo On-Line.....	52
III.3.b Gestión de Habilitaciones	544
III.5 Gestión de habilitaciones en perspectiva comparada	566
IV. RECOMENDACIONES.....	62
IV.1 Consideraciones generales	63
IV.2 Identificación de Mejores Prácticas.....	644
IV.3 Propuestas y Recomendaciones.....	677
IV.3.a Simplificación y profesionalización del proceso de habilitaciones	688
IV.3.b Simplificación de costos	699
IV.3.c Fortalecimiento de la comunicación	70
IV.3.d Capacitación del personal destinado al proceso de habilitaciones.....	72
IV.3.e Unificación de la normativa vigente	72
V. ANEXOS	73
V.1 Recolección de datos en la Municipalidad de Morón.....	73
V.2 Recolección de datos en la Municipalidad de Ituzaingó	80
V.3 Recolección de datos en la Municipalidad de Florencio Varela	84
V.4 Lineamientos para un Modelo de Código Único de Habilitaciones	90

Tablas

Tabla N° 1. Procedimientos e indicadores del Trámite para Habilitaciones en Morón

Tabla N° 2. Procedimientos e indicadores del Trámite para Habilitaciones en Ituzaingó

Tabla N° 3. Procedimientos e indicadores del Trámite para Habilitaciones en Florencio Varela

Tabla N° 4.

Tabla N° 5. Herramientas de trabajo de campo según municipio

Tabla N° 6. Dimensiones e indicadores según fuente de información

Tabla N° 7. Información brindada por el sitio web de Morón para habilitaciones comerciales e industriales

Tabla N° 8. Características del proceso de habilitación en Morón

Tabla N° 9. Información brindada por el sitio web de Ituzaingó para habilitaciones comerciales e industriales

Tabla N° 10. Características del proceso de habilitación en Ituzaingó

Tabla N° 11. Información brindada por el sitio web de Florencio Varela para habilitaciones comerciales e industriales

Tabla N° 12. Características del proceso de habilitación en Florencio Varela

Tabla N° 13. Análisis comparado de las dimensiones de los procesos de habilitación de Morón, Ituzaingó y Florencio Varela

Gráficos

Gráfico N°1. Matriz de análisis comparado de los procesos de habilitaciones de Morón, Ituzaingó, y Florencio Varela

INTRODUCCIÓN

En las economías modernas las empresas crean más del 90% de los empleos, producen la mayoría de los bienes y servicios necesarios para mejorar los niveles de vida y representan la mayor parte de la base tributaria que financia los servicios públicos.

En este marco, la Provincia de Buenos Aires (“PBA”) presenta entre sus pilares fundamentales el desarrollo económico y social. En este sentido, se promueven acciones, programas y actividades que otorgan facilidades y beneficios a empresas a fin de que obtengan mejoras institucionales, operacionales y administrativas. Desde distintos programas de financiamiento a Pymes, programas de promoción industrial y medidas de política pública para mejorar el desarrollo del sector privado se han logrado importantes avances en los últimos años.

Específicamente, los gobiernos municipales presentan competencias y funciones propiamente relacionadas con procesos administrativos que deben seguir las Pymes en la PBA. Entre otras, los gobiernos locales tienen a su cargo el proceso de habilitación comercial para el funcionamiento de las empresas a nivel municipal. Un proceso de habilitación comercial en la PBA refiere al trámite necesario para obtener la licencia para el funcionamiento de actividades comerciales o industriales bajo diversas modalidades. Generalmente, una habilitación tiene por objetivo verificar las condiciones edilicias, eléctricas, higiénico-sanitarias y ambientales.

En la actualidad, dicho proceso observa diferencias entre los distintos Municipios en términos de tiempo, costo y complejidad. Mientras algunos municipios exigen múltiples trámites que generan demoras y altos costos, otros adoptaron trámites virtuales que simplifican, agilizan y disminuyen los costos del proceso de habilitaciones comerciales.

En los últimos años varios municipios han mejorado sus procesos de habilitación de empresas. No obstante, son pocos los gobiernos locales que han avanzado en una mejora integral y en la redacción y sanción de mejoras normativas, regulatorias, de infraestructura, de informatización y de recursos humanos. Asimismo, se observa un único ejemplo, la Municipalidad de Morón, que implementó, a través del Consejo Deliberante, un Código Único de Habilitaciones (CUH), el cual permite, junto a otras

medidas vinculadas a simplificación de trámites y procesos, mejoras en términos de tiempo, cantidad de procesos, costos y complejidad. En este caso, la combinación de un conjunto de las herramientas mencionadas cuyo aspecto central es la unificación de las ordenanzas de habilitaciones de empresas, permitió reducciones en promedio de más del 75% en la cantidad de requisitos solicitados, los tiempos del trámite, la cantidad de pasos totales, la cantidad de pasos internos y la cantidad de veces que se requería la intervención del interesado¹. En consecuencia, un proceso de habilitación ágil, transparente, simple y de bajo costo para empresas a nivel local, contribuirá a mejorar la base tributaria local, otorgando mejores niveles de sustentabilidad a los gobiernos municipales, y mejores condiciones de desempeño a las empresas que allí se registren, generando un círculo virtuoso de asociación público – privada.

Así, el objetivo del presente proyecto es elaborar y poner a disposición del Ministerio de la Producción Ciencia y Tecnología (“MP”) de la Provincia de Buenos Aires un conjunto de propuestas que contribuyan a mejorar el proceso de habilitaciones comerciales de empresas a nivel municipal, específicamente en los Municipios de Morón, Florencio Varela e Ituzaingó pero que puedan ser replicados en todos los municipios de la provincia.

El propósito del trabajo es el de contribuir con el MP en la mejora de los procedimientos de registro y habilitación de empresas a nivel municipal, en aquellas temáticas en las que la PBA y los municipios concurren con el objeto de ejercer sus competencias de contralor administrativo y gubernamental. En este sentido, la presente investigación estimula la aplicación de mejoras por parte de los gobiernos locales para que mejoren el aprovechamiento de las herramientas ya dispuestas a nivel provincial y nacional.

Entre los principales beneficios esperados a partir del análisis y presentación de propuestas de este documento, caben mencionar el conocimiento y la sistematización de acciones exitosas realizadas por algunos municipios en esta temática; la sistematización e implementación de acciones que mejoren el procedimiento de habilitaciones, pasibles de ser implementadas por los municipios de toda la provincia; la identificación de ventajas y desventajas de sancionar un

¹ Evaluación Final del Programa “Centro Único de Asesoramiento y Registro de Empresas” Municipio de Morón, Banco Interamericano de Desarrollo / FOMIN, ATN/MT 9939-AR.

cuerpo normativo unificado para el tratamiento de las habilitaciones de empresas; la identificación de alternativas de participación y descentralización del proceso de habilitación en cámaras o gremiales empresarias locales; la mejora de procesos de interacción y asociación público – privado; y la difusión de las acciones municipales implementadas. Cabe destacar que entre las recomendaciones adoptadas por la presente investigación, se incorpora un modelo de ordenanza única de habilitaciones municipales

Los capítulos subsiguientes desarrollan las ideas presentadas, siguiendo una metodología específica, tomando en consideración la normativa aplicable analizada y de acuerdo a los datos que resultan del relevamiento de campo:

En el primer capítulo se conceptualiza y delimita el contexto metodológico de cada una de las aristas de la investigación. La metodología distingue las variables y criterios aplicados para el análisis normativo de aquellos instrumentados para el análisis de la gestión de habilitaciones comerciales.

El segundo capítulo describe y estudia la normativa aplicada en la PBA, tanto los criterios adoptados a nivel provincial como los requisitos, procesos, costos y complejidad asociada a los tres municipios bajo análisis -o casos de estudio-, Morón, Ituzaingó y Florencio Varela. Asimismo, el final de capítulo observa un análisis integral sobre la normativa aplicada en los municipios de la Provincia.

De manera complementaria, el tercer capítulo estudia la gestión de las habilitaciones en los casos de estudio en tiempo real, es decir, a partir de análisis de campo en los distintos municipios, tanto en términos analíticos como en términos comparativos. Específicamente, el capítulo presenta la gestión de habilitaciones en los casos de estudio de acuerdo a variables de tiempo, costo, complejidad, infraestructura y recursos humanos.

El cuarto capítulo realiza un análisis comparativo integral de los aspectos considerados en los capítulos anteriores. Para dicha clasificación, se analizan, en primer lugar, buenas prácticas analizadas a nivel nacional e internacional. Asimismo, se realiza una clasificación de los casos de estudio a la luz de los análisis previos y las buenas prácticas observadas. La clasificación se estructura de acuerdo a niveles de eficiencia y promoción del sector privado.

El último capítulo se centra en la presentación de recomendaciones específicas para mejorar el proceso observado en términos normativos y de gestión en torno a las

habilitaciones comerciales. Dichas recomendaciones observan tanto las prácticas observadas en los casos de estudio como las buenas prácticas analizadas a nivel internacional. Finalmente, las recomendaciones son pasibles de ser implementadas tanto en los casos de estudio específicamente tomados en cuenta para esta investigación como en la mayoría de los municipios de la PBA.

En este segundo informe parcial, se destaca la realización de las siguientes actividades, incorporadas en los distintos capítulos detallados para cada actividad:

1. **Relevamiento de la normativa vigente** en los casos tomados como estudio. Ordenanzas municipales, decretos y otras normativas. Se finalizó el relevamiento y análisis de dicha normativa (ver Capítulo I – Contexto metodológico y Capítulo II – Marco Normativo)
2. **Relevamiento de infraestructura y recursos físicos** afectados a la habilitación de empresas (ver Capítulo II – Marco Normativo y Capítulo III – Gestión de Habilitaciones Comerciales).
3. **Reuniones** con comerciantes, empresarios y legisladores de cada municipio seleccionado (ver Capítulo III – Gestión de Habilitaciones Comerciales).
4. **Relevamiento de la dotación de recursos humanos** afectados a la habilitación de empresas. (ver Capítulo III – Gestión de Habilitaciones Comerciales).
5. **Identificación de obstáculos** o restricciones de los procesos de habilitación. (ver Capítulo II – Marco Normativo y Capítulo III – Gestión de Habilitaciones Comerciales).
6. **Diagnóstico general de situación** que incluye la normativa, las condiciones de la infraestructura y recursos utilizados, y el proceso de habilitación en sí. (ver Capítulo II – Marco Normativo y Capítulo III – Gestión de Habilitaciones Comerciales).

7. **Elaboración de propuesta** de mejoras del proceso de habilitaciones. (ver Capítulo IV – Recomendaciones).

8. **Elaboración de un modelo de Código Único de Habilitaciones.** Se comenzó a trabajar en la elaboración un modelo de Código Único de Habilitaciones para la Provincia de Buenos Aires, el cual será incorporado en su versión definitiva en el informe final.

I. CONTEXTO METODOLÓGICO

La Provincia de Buenos Aires exige a todos los municipios de su distrito la implementación de la certificación de Habilitación Comercial a nivel local, proceso necesario para la apertura de un negocio, ya sea este de carácter comercial o industrial. Como consecuencia de esta descentralización, cada uno de los gobiernos locales presenta requerimientos, pasos y excepciones que son distintos entre sí en términos de formato, contenido e implementación.

Debido a la multiplicidad de acciones necesarias para obtener la certificación de habilitación comercial, resulta necesario circunscribir el ámbito de aplicación de la presente investigación. El propósito es evitar la diversificación de información y que, a su vez, sea posible la implementación de las recomendaciones propuestas en todos los gobiernos locales. En este marco, el presente trabajo presenta un análisis de casos -representativos de la PBA- centrando la investigación en términos exploratorio, comparativo y propositivo, logrando, así, integrar el marco normativo-teórico con la práctica.

Por otra parte, a fin de alcanzar el objetivo y los beneficios esperados planteados para el desarrollo de la presente investigación, el presente trabajo identifica una metodología específica que se focaliza en: i) La recolección de fuentes de consulta, primarias y secundarias; ii) El análisis de dichas fuentes, que destaca comportamientos concretos y realiza una comprobación empírica de variables intervinientes, junto a un análisis de buenas prácticas a nivel nacional e internacional; iii) La clasificación de los casos de estudio y otros ejemplos de acuerdo a niveles de eficiencia, pragmatismo y promoción del sector privado; y iv) La elaboración de recomendaciones que faciliten en términos de tiempo, costo y complejidad los procedimientos para la certificación de habilitaciones comerciales en la PBA.

A continuación se detallan aspectos específicos de la metodología utilizada en el presente trabajo, distinguiendo una metodología específica para el análisis normativo, por un lado, y para el análisis de la gestión, por otro.

I.1 Presentación de casos de estudio

Debido a que los requerimientos y procedimientos para la obtención de una habilitación comercial varían en todos los municipios de la Provincia -hay tantos procedimientos como municipios-, la presente investigación definió una matriz representativa de casos. Dicha selección se observa factible debido a que todo proceso de habilitación comercial en la PBA responde a la normativa provincial referida a dicho trámite.

En este marco, el trabajo se centra en el análisis de los procesos observados en las municipalidades de Morón, Ituzaingó y Florencio Varela. Para realizar esta selección, se tomaron en cuenta criterios centrados en la modalidad del proceso de habilitaciones comerciales y las facilidades y dificultades presentadas y los estudios realizados en torno a dicho trámite. Asimismo, los tres casos seleccionados se caracterizan por haber trabajado, previamente, atributos para un Código Único de Habilitaciones, habiendo resultado exitoso únicamente en la municipalidad de Morón, y la factibilidad de apertura de una Ventanilla Única.

Así, si bien cada municipio define un procedimiento propio de habilitaciones comerciales, el análisis de los municipios seleccionados y las recomendaciones que surgen posteriormente, permitirá ser extrapolado al conjunto de los municipios.

I.2 Metodología del análisis normativo

El presente trabajo se inicia con un análisis profundo de la normativa en torno al proceso de habilitaciones comerciales en los tres casos de estudio. El objetivo de este primer estudio es favorecer la identificación de aspectos particulares de cada caso así como la comparación entre los instrumentos utilizados que permita extraer ventajas y desventajas de los diferentes conjuntos normativos.

Entre las fuentes consultadas para este apartado, cabe destacar: i) Leyes Nacionales y Provinciales vigentes a la fecha que afecten la tipificación y habilitación de empresas a nivel municipal; ii) Ordenanzas municipales, sancionadas por los concejos deliberantes de los casos de estudio; iii) Decretos, resoluciones y otra normativa emanadas por los poderes ejecutivos locales; iv) Entrevistas con funcionarios familiarizados con la normativa aplicable; y v) Portales Web provinciales y municipales que traten el proceso de habilitaciones comerciales.

La metodología específica para esta primera parte del trabajo utiliza un conjunto de preguntas específicas que favorecen la identificación y clasificación de la información pertinente en los casos de estudio. Su identificación y análisis, asimismo, se realiza a la luz de tres variables específicas que tienen por objetivo dar cuenta de los niveles de eficiencia, pragmatismo y promoción del sector privado en cada caso de estudio. Las variables intervinientes son:

Tiempo La normativa se analiza de acuerdo a los procedimientos, requerimientos y tiempos estipulados para cada uno, así como su procesamiento virtual o presencial en caso de que se especifique. El tiempo se mide en días calendario y consecutivos, considerando como el mínimo requerido para cada trámite un día, exceptuando aquellos que se hagan totalmente de manera virtual, los cuales se consideran en medio día.

Costo La normativa se analiza en términos de costos oficiales asociados al proceso de habilitaciones, refiriéndose específicamente a los aportes que exijan los municipios y tomando en consideración la exigencia o no de en contratar expertos.

Complejidad El análisis de la normativa observa aspectos específicos, es decir, cantidad de procedimientos, cantidad de documentos normativos asociados a las habilitaciones comerciales en cada municipio, extensión de los documentos, ámbito de aplicación, cláusulas específicas que caractericen la facilidad o dificultad del proceso, y cláusulas que acentúen o la promoción del sector privado o la recaudación municipal. Se consideran, por ejemplo, la determinación normativa de ventanillas únicas, la necesidad de otros profesionales, y aspectos particulares.

I.3 Metodología del análisis de gestión

En un segundo nivel de análisis, el trabajo realiza un estudio, preferentemente cuantitativo, de aspectos prácticos y de infraestructura al momento de hacer efectivo un proceso de habilitación comercial en los casos analizados. Dicho análisis permite

delimitar metodol3gicamente aspectos particulares de cada caso de estudio, as3 como favorecer un an3lisis comparativo y cr3tico de los instrumentos utilizados. Como resultado, se extraen ventajas y desventajas de los diferentes conjuntos analizados.

En este apartado, el relevamiento en campo es la fuente principal de recolecci3n de datos sobre la gesti3n de habilitaciones comerciales. En este sentido, se realizan, en primer lugar, entrevistas en profundidad y reuniones de trabajo con funcionarios municipales y provinciales, con personal de c3maras o gremiales empresarias y con empresarios que hayan tramitado la habilitaci3n correspondiente. Asimismo, se realiza un relevamiento edilicio y se observan aspectos administrativos. Finalmente, se utilizar3n herramientas cualitativas para analizar la satisfacci3n de los usuarios, como la observaci3n directa y las entrevistas coincidentales.

Para la recolecci3n de datos y la identificaci3n de la informaci3n pertinente se utiliza el mismo criterio metodol3gico que el utilizado para el an3lisis normativo. No obstante, el presente an3lisis utiliza las variables de tiempo, costo y complejidad para identificar indicadores de gesti3n. En este sentido, a continuaci3n se describen las variables intervinientes:

- Tiempo** Se analizan los procesos realizados para una habilitaci3n comercial no observados en la normativa espec3fica. El tiempo se mide en d3as calendario y consecutivos, considerando el m3nimo requerido para cada tr3mite en un d3a, exceptuando aquellos que se hagan totalmente de manera virtual, los cuales se consideran en medio d3a.
- Costo** Se analizan los costos oficiales asociados al proceso de habilitaciones, refiri3ndose espec3ficamente a los aportes que exijan los municipios analizados y considerando aquellos requeridos por la contrataci3n de expertos.
- Complejidad** Se analizan los procedimientos, es decir, cualquier contacto que el empresario requiera con el municipio o la c3mara empresarial o actor directamente relacionado a una habilitaci3n comercial. Se consideran, por ejemplo, la existencia de ventanillas 3nicas, la

necesidad de otros profesionales, y el tiempo estimado hasta la obtención del turno para el trámite de ser necesario, entre otros.

Asimismo, la presente se desagrega en dos sub-variables:

Infraestructura Se analizan tanto la cantidad de establecimientos a los que debe asistirse para obtener la habilitación, como los aspectos edilicios de las dependencias a las que se asiste.

Recursos Humanos Se analiza el personal afectado a cada proceso de habilitaciones comerciales, en términos de cantidad, formato de la toma de decisiones, capacitación, antigüedad en el puesto y facilidades de equipamiento.

Satisfacción Se analiza la calidad del servicio a partir de la opinión de los usuarios del mismo. La variable se mide en términos de satisfacción positiva o negativa.

I.4 Clasificación y Recomendaciones

Con el objetivo de agrupar el análisis realizado en términos normativos y de gestión y ofrecer un análisis integral, el presente trabajo clasifica las ventajas y desventajas observadas en torno a las habilitaciones comerciales en cada uno de los municipios de estudio de acuerdo a niveles de eficiencia y promoción del sector privado.

Por su parte, el presente apartado distingue buenas prácticas en el procesamiento de habilitaciones comerciales a nivel provincial, nacional e internacional. El objetivo de este análisis es comparar dichas prácticas con aquellas analizadas en los casos de estudios a fin de contribuir a la clasificación de dichos casos.

La clasificación de los casos de estudio facilita el entendimiento de la práctica implementada actualmente y posibilita la elaboración y futura implementación de propuestas, de corto y mediano plazo, cuyo objetivo es mejorar el trámite de habilitaciones comerciales.



En este sentido, el apartado referido a recomendaciones presenta un conjunto de propuestas y recomendaciones relacionadas tanto con aspectos normativos como con aspectos de gestión de las habilitaciones. Dichas recomendaciones facilitan, agilizan y mejoran aspectos pasibles de modificación, tomando en consideración aspectos normativos, prácticos y culturales.

II. MARCO NORMATIVO

Para facilitar la comprensión de la problemática de habilitaciones comerciales en la Provincia de Buenos Aires partiremos de la representación del siguiente caso práctico:

Marcela es empresaria y vive en la Provincia de Buenos Aires. Su objetivo comercial principal es obtener un local chico, de no más de 50 m², y poner en funcionamiento una agencia de turismo en la Provincia de Buenos Aires junto a su grupo de colegas. Para dicho objetivo, tienen que interactuar con las autoridades del Municipio donde se instalen a fin de realizar los procedimientos necesarios y poder obtener así los permisos que les son requeridos para poder funcionar. Entre los procedimientos que deben realizar, se encuentra la presentación ante las autoridades de todos los documentos específicos del proyecto de la obra, como los planos de edificación y los mapas del lote. Además, necesitan obtener todas las autorizaciones, licencias, certificados y llenar todos los formularios exigidos para obtener las aprobaciones. Marcela y sus colegas se dedican sin demora a realizar estos procesos. Sin embargo, la cantidad de procedimientos, el tiempo y el costo que le implican su realización, sumado a los impuestos que deberá ir pagando, la llevan a cuestionarse a qué precio van a tener que vender los paquetes turísticos y demás productos de su futura agencia para que el negocio pueda llegar a ser alguna vez redituable.

El presente capítulo tiene por objetivo analizar el caso presentado en cada uno de los municipios de PBA estudiados en esta investigación en torno al proceso de Habilitaciones Comerciales. Dicho estudio requiere, en primer lugar, la determinación de un marco normativo específico el cual describa la estructura jurídica de la PBA en general y de cada Municipio en particular pasible de ser analizada. El procesamiento normativo surge como marco referencial para señalar los límites en términos de competencia de las organizaciones jurídicas. En este sentido, el presente capítulo analiza los criterios adoptados a nivel provincial y los requisitos, procesos, costos y complejidad asociados a la normativa de los tres municipios en los cuales se focaliza el trabajo: Morón, Ituzaingó y Florencio Varela. Así, si bien se presentan otros ejemplos y otras posibilidades en términos de procesos requeridos para una habilitación comercial, el análisis en cada municipio a

partir del caso hipotético descrito facilita el entendimiento de cada proceso y permite la elaboración de propuestas concretas, acotadas y a la medida de los municipios de la PBA.

II.1 Contexto Normativo

Cabe señalar que la Constitución Nacional define a la República Argentina como un estado federal, organizado en 24 jurisdicciones. Cada una de estas jurisdicciones o Provincias tiene potestad para organizar su régimen individualmente, respetando los lineamientos estipulados en la Carta Magna. A su vez, cada Provincia presenta un Régimen Municipal, el cual está garantizado en la Constitución Nacional y cuyos lineamientos se observan en las Constituciones Provinciales. Los gobiernos municipales están destinados a ser intérpretes del proceso de desarrollo, el cual infiere distintas responsabilidades referidas a la gestión pública (resolución de problemas de servicios e infraestructura urbana). Específicamente, se desempeñan como actores centrales en la prestación de servicios sociales, atracción de inversiones e impulso de la competitividad. Finalmente, la Ley Órgánica Municipal o, de corresponder, las Cartas Orgánicas dictadas a nivel municipal son los elementos jurídicos específicos que determinan los objetivos, funciones y responsabilidades que debe acatar cada Municipio. El presente trabajo se centra en el menor nivel de gobierno existente: los Municipios.

En este contexto, la gestión del proceso requerido para obtener habilitaciones comerciales e industriales es administrada de manera autónoma por los Municipios de la PBA. Como consecuencia de esta descentralización, cada uno de los gobiernos locales presenta requerimientos, pasos y excepciones que son distintos entre sí en términos de formato, contenido e implementación. Mientras que algunos gobiernos, como el de la Municipalidad de Mar del Plata, decidieron estructurar el trámite via página web, otros municipios adoptaron el sistema de Ventanilla Única, como Florencio Varela, y otros mantienen la estructura antigua de solicitud de turno, presentación en determinadas oficinas y relevamientos específicos antes del otorgamiento de la oblea o certificado de Habilidad Comercial o Industrial.

No obstante, la PBA presenta ciertos lineamientos específicos que deben ser respetados y acatados por los municipios dependientes. En este sentido, cabe mencionar las Leyes No. 12.573, “Instalación, Ampliación, Modificación y

Funcionamiento de Grandes Superficies Comerciales y Cadenas de Distribución”, y No. 11.459, “Radicación Industrial”, y su Decreto Reglamentario, a las cuales deben acoplarse todas las leyes que legislan la habilitación y funcionamiento de actividades específicas, considerando los aspectos relacionados con las tramitaciones para habilitación y funcionamiento de empresas comerciales e industriales. A modo de ejemplo, la Ley No. 11.459 destaca como requerimiento obligatorio un Certificado de Aptitud Ambiental para todos los establecimientos industriales para la concesión de las habilitaciones industriales. Dicho Certificado puede ser otorgado por el gobierno municipal únicamente mediante Convenio previo con el gobierno provincial.

Teniendo en cuenta el marco de las mencionadas Leyes, las etapas de trámites que pueden ser adjudicadas a la órbita municipal son: i) El otorgamiento de la localización (de acuerdo al Código de Planeamiento, que a su vez debe adecuarse a la Ley Provincial No. 8912, “Uso de Suelo”; ii) La habilitación municipal tanto para industrias como comercios; y iii) El otorgamiento del certificado de aptitud ambiental a establecimientos específicos, previo Convenio con la Provincia de Buenos Aires.

Tomando en cuenta los lineamientos generales de la PBA, la normativa legal vigente en los municipios analizados en esta investigación presenta dificultades comunes entre los Municipios en torno al trámite de Habilitaciones Industriales y Comerciales. Entre las consecuencias de este marco, se observa un incremento del mercado informal.

Dicho trámite debería favorecer la reducción de tiempos, costos y complejidad a partir de la determinación taxativa de los procedimientos a seguir, tiempos y costos asociados, y la predecibilidad de trámites que puedan generar inconvenientes o “cuellos de botella” a lo largo del circuito de obtención de una habilitación. Al respecto, es menester analizar el contexto actual en la materia, de modo de poder detectar hitos que generen tiempos ociosos y sobrecostos improcedentes, como así también facilitar la ejecución de trámites a fin de obtener mayores niveles de eficiencia y mejores resultados a lo largo del proceso.

II.2 Análisis Normativo de Habilitaciones Comerciales en la Municipalidad de Morón

II.2.a Diagnóstico Normativo

A partir del trabajo realizado entre la Municipalidad de Morón y el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) en torno a la facilitación de la inversión privada y la simplificación del proceso de registro y habilitación de empresas, el Municipio de Morón inauguró en 2010 el Centro Único de Asesoramiento y Registro de Empresas (CUARE), conocido como Ventanilla Única Empresarial. En este contexto, se diseñó e implementó un nuevo modelo integral para el proceso de asesoramiento, habilitación y funcionamiento de actividades empresariales que implicó la reingeniería de procesos de gestión, la reforma regulatoria y el diseño de una plataforma tecnológica.

En el marco de este Programa, Morón implementó un conjunto de medidas que contribuyeron a simplificar el proceso de Habilitaciones Comerciales. En primer lugar, se creó el Código Único de Habilitación de Actividades Económicas Locales (“CUH”) y su Decreto Reglamentario a través de la **Ordenanza No. 12.192** sancionada el 23 de diciembre de 2009 por el Honorable Consejo Deliberante y promulgada mediante el Decreto No. 2773/2009, sobre la base de lo estipulado en el Artículo 108, inciso 2°, de la Ley Orgánica de las Municipalidades; donde se establece como *“atribución del Departamento Ejecutivo el promulgar y publicar las disposiciones del Honorable Consejo Deliberante”*. Dicha Ordenanza determina que *“todas las actividades económicas locales, para su funcionamiento, se ajustarán al presente Código, como así también, a las normas nacionales, provinciales y demás disposiciones vigentes sobre la materia”* (Artículo 2).

Debe subrayarse que no existía, a la fecha de su creación, antecedentes de este tipo de normativa en tanto su estructura. La decisión de crear un Código derivó en la necesidad de una revisión exhaustiva y pormenorizada de todas las ordenanzas vigentes en materia de habilitación de actividades económicas.

Por su parte, el CUH se complementa con el Código de Ordenamiento Urbano, contemplado en la **Ordenanza No. 10.436** del 3 de julio de 2008, promulgada por el Decreto No. 1296/2008, que regula las zonificaciones del partido y los usos permitidos en cada una de ellas, estableciendo que *“las disposiciones de esta*

Ordenanza alcanzan a los asuntos que se relacionen con: construcción, demolición, reconstrucción, modificación, remoción, inspección, refección, estructuras e instalaciones mecánicas, eléctricas y térmicas, uso y mantenimiento de predios, ocupación de edificios privados y públicos, parcelamiento y urbanizaciones.”

Asimismo, el Poder Ejecutivo Comunal, teniendo como objetivo “*desarrollar un sistema unificado, eficiente y simple para el registro, habilitación y funcionamiento de empresas en el Municipio de Morón*”, diseñó e implementó también un modelo integral para el proceso de asesoramiento, habilitación y funcionamiento de actividades empresariales que implicó la reingeniería de procesos de gestión, la reforma regulatoria y el diseño de una plataforma tecnológica. En este sentido, el **Decreto No. 608/2010** del Poder Ejecutivo tiene como finalidad incorporar el CUARE a la estructura orgánico-funcional del Municipio, creando la Red de Gestión del Desarrollo de la Actividad Económica Local. A partir de esta norma se crea la Dirección de Registración de la Actividad Económica Local (art. 13), de la cual depende directamente la Coordinación del Centro de Atención Ventanilla Única (art. 16) -es decir el CUARE-, y la Coordinación de Verificadores (art. 17), es decir, el área de Inspecciones dependiente de la anterior. En el mismo Decreto se definen sus misiones y funciones.

De esta manera, el Municipio de Morón cuenta con la Ventanilla Única Empresarial que permite a los diversos comercios e industrias del partido realizar el trámite de habilitación en un sólo lugar y de forma simple, ágil y eficiente. Dicha Ventanilla Única asiste, orienta y asesora (de manera virtual y personal) y brinda información a los interesados sobre su futuro negocio, los requisitos que se le exigirán, si su proyecto está permitido o no en la zona, si es factible, etc.

Cabe destacar que si bien la Ley No. 11.459 y su Decreto Reglamentario, ya mencionados, se aplica como norma general en la PBA (se indican tres etapas, el otorgamiento de la localización, la habilitación municipal y el otorgamiento del Certificado de Aptitud Ambiental a los establecimiento de categoría 2), el Municipio de Morón no tiene convenio firmado con la Provincia en torno a esta normativa y, por tanto, sólo se toman en cuenta en la instancia municipal las dos primeras etapas.

II.2.b Análisis del proceso de Habilitaciones Comerciales

El proceso específico para obtener una certificación de Habilitación Comercial se observa en su totalidad en el CUH -Ordenanza No. 12.192/09-, el cual determina taxativamente los diferentes requerimientos exigidos, las especificaciones de cada rubro, los riesgos asociados y otros elementos constitutivos.

A fin de facilitar la comprensión, el CUH identifica elementos integrantes de toda habilitación:

Local: El solicitante de la habilitación deberá declarar un espacio físico donde se desarrollará la actividad.

Zonificación: Lugar geográfico donde se desarrollará y estará determinado por el Código de Ordenamiento Urbano.

Rubro: Determinado por las cosas y servicios que constituyen el objeto de la actividad.

Todas las actividades económicas que se lleven a cabo en el Municipio de Morón serán aquellas contenidas en el Clasificador de Naturaleza de Actividad Económica, a saber: Comercio, Industria, Servicio y Depósito. Asimismo, cada una de las mencionadas está asociada a un riesgo: Contextual, Ambiental Físico y Social Económico. A su vez, dicha clasificación se establece sobre la base del Riesgo Contextual Inherente (al que resulte del normal y correcto ejercicio de la actividad económica) y del Riesgo Contextual Real (originado en la evaluación del efectivo funcionamiento de las Actividades Económicas Locales en Morón).

Por su parte, el presente análisis considera un conjunto de presunciones técnicas en base al ejemplo mencionado al principio de este capítulo a fin de circunscribir y facilitar la lectura de la normativa pertinente. En este sentido, se centra en una Sociedad de Responsabilidad Limitada (“SRL”) con 5 propietarios y con licencia y seguro para llevar a cabo una agencia de turismo. Se presume también que esta empresa ha pagado todos los impuestos y servicios públicos, y llevado a cabo todos los seguros necesarios aplicables a su actividad empresarial en general. Asimismo, dicha empresa es propietaria del local en el que tendrá lugar la agencia. La superficie total es de aproximadamente 50 m² y está situado en la ciudad de Morón. Posee los planos arquitectónicos y técnicos completos y firmados por un arquitecto. De acuerdo a estas características, y en base al CUH, el tipo de trámite es el 1,1, es decir, “*Actividades Económicas Locales (“AEL”) cuyo riesgo contextual inherente es*

calificado como nulo o bajo, no supera los 190 m² de superficie utilizada y/o la potencia eléctrica los 10 HP o su equivalente en KW (Artículo 38, inciso a).

El presente caso hipotético permite analizar el proceso de habilitaciones comerciales a partir de las variables intervinientes en este respecto -tiempo, costo y complejidad- destacadas y analizadas en el contexto metodológico de la presente investigación – este análisis permite desarrollar un profundo entendimiento del actual proceso de habilitaciones-.

En este marco, la Municipalidad bajo análisis presenta 6 procedimientos, separados en 3 etapas respectivas, con varios requisitos a cumplimentar específicamente al momento de solicitar los certificados de factibilidad y de habilitación. En términos de tiempo, y de acuerdo a la normativa, el proceso de habilitaciones en Morón demora, en promedio, 20 días hábiles hasta la obtención del certificado definitivo. Por su parte, el costo asociado al proceso de obtención de la habilitación no está enunciado cabalmente en la normativa; empero, versa en función a: el pago de reserva de radio (de corresponder), pago de derecho de habilitación, pago de certificaciones, planos, etc. Asimismo, es loable destacar que, si bien desde en análisis normativo la mención de tiempos y costos está supeditada a cada caso específico; es Morón el municipio (considerando los 3 casos de estudio que abarca el presente trabajo), que al iniciar un trámite de habilitaciones no requiere realizar pagos ex ante.

El cuadro a continuación describe los pasos y requisitos para la obtención de la habilitación comercial tipo 1.1, de acuerdo con el CUH, de acuerdo a las variables intervinientes. Cabe destacar que el Municipio presenta dos certificados de habilitaciones: i) Una *habilitación provisoria*, que permite al usuario iniciar su giro comercial independientemente de la fecha de iniciación establecida como real por los órganos municipales pertinentes (Artículo 57 del CUH); y ii) Una *habilitación definitiva*, que otorga el permiso efectivo para el funcionamiento de la AEL sin plazo de vigencia, salvo resolución fundada en contrario, y válida en tanto y en cuanto la actividad económica mantenga las condiciones edilicias, niveles de riesgo y rubro/os.

Tabla N°1: Procedimientos e indicadores del Trámite para Habilitaciones en Morón

Etapa	Procedimiento	Requisitos	Tiempo ²	Costo
Difusión de Condiciones de Habilitación de la actividad Económica	Simulador de Trámites de Habilitación	Procedimiento Online	½	--
Certificado de Factibilidad	Solicitud de Factibilidad	Último recibo de Tasa por Servicios Generales del Local	2 ³	Asociado a cumplir con requisitos
		Documento de Identidad del Representante Legal		
		Autorización de Gestión emitida por el Colegio correspondiente de PBA ⁴		
		Estatuto Social Inscripto en la Dirección de Personas Jurídicas de la PBA		
		Ultima Acta de Asamblea o Directorio con designación de cargos vigentes intervenida por órgano de control competente		
		Constancia de Inscripción AFIP		
	Reitro del Informe de Factibilidad	Solicitud de Informe o certificado	1 ⁵	--
	Comprobante de Pago de Reserva de Radio (de corresponder).		No Especifica	
Trámite de Habilitación	Solicitud de Habilitación	Tarjeta DPS de Matafuego	1 ⁶	Asociado a cumplir con requisitos
		Constancia de derecho al uso del Inmueble (Escritura del Local / Boleto de compra venta / Contrato de locación o de comodato / Autorización presencial) con firmas certificadas.		
		Plano empadronado, aprobado o registrado en el Municipio de Morón.		
		Constancia de inscripción a Ingresos Brutos o a Convenio Multilateral		
		Declaración Jurada de cumplimiento de las regulaciones vigentes.		

² El tiempo se determina en días consecutivos, un trámite por día. Ver: Capítulo I - Contexto Metodológico.

³ El tiempo estimado no toma en cuenta el tiempo que lleva al usuario obtener la totalidad de los requerimientos exigidos.

⁴ También puede ser un poder especial para realizar gestiones, firmado ante funcionario del Municipio de Morón (original) o Poder ante escribano público (copia certificada).

⁵ A partir de la disponibilidad del Informe de factibilidad, el mismo tendrá una vigencia de 10 días hábiles. En ese período es necesario iniciar la solicitud de Habilitación (Artículos 75 y 76 del CUH).

⁶ El tiempo estimado no toma en cuenta el tiempo que lleva al usuario obtener la totalidad de los requerimientos exigidos.

		Informe Favorable de Factibilidad. Habilitación de la Secretaría de Turismo de la Nación.		
	Retirar Licencia provisoria	Solicitud de trámite de habilitación.	1	--
	Retirar Certificado de Habilitación definitivo	Solicitud de trámite de Habilitación.	1	--

Fuente: Elaboración propia.

El tiempo, costo y complejidad en el presente trámite influyen directamente en la economía del Municipio. Cuanto más rápidos, menos costosos y más sencillos sean los procesos, más positivo será el clima para las inversiones locales. Entre los aspectos positivos que se desprenden del proceso de certificación de una habilitación comercial en Morón, cabe destacar que los usuarios cuentan con un sistema único de control y administración de información. En este sentido, el proceso observado en dicho Municipio presenta un sistema digitalmente avanzado a través de la disposición de un Simulador de Trámites virtual, el cual permite comprobar los trámites, provinciales y nacionales, requisitos exigibles, pasos a seguir según el nivel de riesgo y costos para la puesta en función de un comercio. Este y otros procesos actualizados observados en las normativas implementadas, permitieron al Municipio mejorar sus estándares en materia de eficiencia y sustentabilidad en la gestión de trámites de registro y formalización de empresas, así como la elaboración una propuesta de simplificación de trámites vinculados a las obligaciones iniciales de nuevas empresas. Pueden observarse principios de celeridad, transparencia y modernización, que facilitan la inversión privada, simplifican el proceso de registro y habilitación de firmas y fomentan la creación de empresas y su regularización.

No obstante, el proceso de habilitaciones en Morón todavía presenta desafíos que requieren mayor tratamiento, algunos resultados continúan siendo deficitarios. De acuerdo al análisis normativo, la cantidad y la complejidad de los procedimientos para cada etapa del trámite de habilitaciones deriva muchas veces en demoras excesivas. Asimismo, muchos de los requisitos solicitados implican un costo asociado a fin de obtener firmas, certificaciones y/o autorizaciones de terceros profesionales. Este marco burocrático puede llevar en muchos a casos a que los empresarios trabajen fuera del marco normativo establecido.

II.3 Análisis normativo de Habilitaciones Comerciales en la Municipalidad de Ituzaingó

II.3.a Diagnóstico Normativo

En la actualidad, el Municipio de Ituzaingó se rige para toda habilitación comercial e industrial por la **Ordenanza No. 1130**, vigente desde el 2 de diciembre de 2002 y promulgada mediante Decreto N° 0595/2002. Dicha ordenanza, determina que "*la habilitación y registro de cualquier actividad económica y de establecimientos, empresas, negocios y/o prestación de servicios o de otras actividades asimilables que tengan asiento o se localicen en el ámbito del Partido*" (Artículo 1).

La presente Ordenanza actúa como normativa ordenadora, de la cual se desprenden otras reglamentaciones afines. En este sentido, pueden mencionarse las referidas a restó, bares, bailables, delivery, cybers, venta de usados, kioscos de diarios y revista y joyerías⁷. Así, por ejemplo, la **Ordenanza No. 1253** -referida a Joyerías y Relojerías, talleres de joyas y relojes- habilita a dichos establecimientos a realizar como actividad secundaria la comercialización de objetos de plata, oro y otros metales preciosos, y establece los requerimientos para ello; Al mismo tiempo, prohíbe dicha habilitación a locales que se dedican exclusivamente a la compraventa de oro, plata y otros metales preciosos, los cuales deben tener otra actividad primaria.

Cabe destacar también la **Ordenanza No. 139**, Dto. D.E. 29/98, la cual se refiere a las habilitaciones provisorias, de acuerdo a si las mismas refieren a comercios básicos o especializados, servicios básicos y complementarios menores de 40 m², y actividades con superficies mayores.

Por su parte, se observa la **Ordenanza No. 1131**, que establece el requisito de certificado urbanístico para habilitaciones comerciales, radicación de talleres e industrias y el uso de suelo. Dicho certificado posee 180 días de vigencia y, para el caso de habilitaciones comerciales e industriales, reúne la siguiente información: 1) nombre y apellido del solicitante, b) DNI, c) teléfono, d) domicilio particular, e)

⁷ Las ordenanzas a las que se hace referencia son: Ordenanza No. 1252 sobre habilitación de locales de comercialización de segunda mano y de alquileres de vajilla y ropa, guardamuebles y depósitos de utilería de teatros y artículos de fiestas; Ordenanza No. 1253 sobre joyerías y relojerías y talleres de reparación de joyas y relojes; Ordenanza No. 0282 sobre habilitaciones de puestos y paradas de diarios y revistas en la vía pública; Ordenanza No. 2647 sobre locales comerciales denominados Cyber, Cyber-Café, Bares Temáticos, etc., que presten servicios de Internet; Ordenanzas Nos. 0997, 2726, 2281, 2259, 2797, 3728, 3879, 0978, 2258 y 3008 sobre restós, bares y bailables; Ordenanza Nos. 1729 y 2538 sobre locales con servicio de reparto; Ordenanza No. 1254 sobre locales destinados al depósito de producto de desarme de plantas industriales; y Ordenanza No. 1462 sobre Emprendimientos de Subsistencia Mínima.

domicilio comercial, f) nomenclatura catastral y partida, g) rubro solicitado, h) ubicación catastral y estado parcelario del bien, i) normas de locales según la ORC, j) superficie a habilitar, k) rubro permitido y l) zonificación.

Así, la reglamentación determinada por Itzaingó en un documento normativo principal -la Ordenanza No. 1130- presenta de forma detallada, concreta, clara y completa toda la información macro que debe conocer un empresario o comerciante al tiempo de establecer un nuevo establecimiento en el municipio. Ello facilita el proceso de habilitación, un factor promotor del desarrollo comercial e industrial.

No obstante ello, el proceso de habilitaciones comerciales e industriales se observa lento, costoso y complejo en distintos aspectos. En este marco, Itzaingó se encuentra encaminado en un proceso de modernización de su gestión, iniciado a partir del “Plan Estratégico de Mejora de la Gestión 2011-2015”, plan que buscó traducirse en pasos concretos para guiar el accionar en materia de incorporación de nuevas tecnologías e innovación –se pensó en Itzaingó “Ciudad Inteligente”-.

Así, la Unidad de Coordinación, Implementación, Seguimiento y Evaluación del Proyecto de Modernización de la Gestión Municipal (“U.C.I.S.E”) y la Dirección de Tecnologías de la Gestión, creadas mediante decreto municipal N° 521/2011, delimitaron como objetivo para 2016 lograr que Itzaingó sea un “*Modelo de Gobierno Local moderno, eficiente y transparente a la altura de los desafíos del siglo XXI*” (Plan Estratégico).

En este marco, el Plan desarrolló el “**Sistema Integrado de Gestión**”, poniendo énfasis en el desarrollo del *Portal Municipal*; en un *Sistema de Ventanilla Única* para la gestión de solicitudes, trámites, reclamos y otras expresiones de las demandas ciudadanas y/o servicios del gobierno local; en un sistema de control integral del poder de policía municipal, el *Cuerpo Único de Inspectores*; y en la incorporación de tecnologías como herramientas claves para la generación de un sistema de planeamiento y gestión integral.

Cabe destacar que la Ventanilla Única se basa en la incorporación de un sistema de gerenciamiento de procesos de gestión (“BPMS”), un sistema de gestión documental (“DMS”) y un sistema de inteligencia de Gestión (“BI”). La misma permite la vinculación de los vecinos y el Municipio a través del Portal Municipal (extranet), un 0800 desarrollado a tal fin y la gestión personalizada en un Centro de Atención ubicado en el palacio municipal o sus espacios descentralizados. Asimismo, facilita

la identificación de los usuarios discriminando si los mismos son parte de la organización municipal, brindándole acceso a las herramientas de gestión (intranet) y los contribuyentes los cuales pueden, a través de la misma, tener acceso al estado de sus trámites, gestionar denuncias y tener acceso a los datos públicos, entre muchas otras posibilidades.

A su vez, entre otras cosas, el Plan propone la implementación de la Firma Electrónica, la reingeniería de procesos administrativos y, especialmente, la creación del *Sistema Integrado de Habilitaciones* como subsistema del Sistema Integrado Ventanilla Única Simplificada.

Hoy la Ventanilla Única suma más de 60 trámites -como catastro, obras, tasas, servicios, etc.- pero todavía no fue incorporado el proceso de habilitaciones comerciales e industriales. Esta incorporación implicaría un gran avance, permitiendo la simplificación de dichas gestiones, una mejor atención a la demanda del ciudadano y la promoción del desarrollo empresarial.

II.3.b Análisis del proceso de habilitaciones comerciales en Itzaingó

La Municipalidad de Itzaingó orienta el proceso de habilitación comercial a través de la Ordenanza No. 1130, la cual contempla de forma concisa y ordenada los diferentes requerimientos exigidos, en aras a la obtención de habilitaciones comerciales e industriales.

A fin de facilitar el entendimiento de los procedimientos y otros detalles especificados por la municipalidad a través de la normativa correspondiente, cabe destacar las siguientes divisiones que se establecen en la Municipalidad de Itzaingó:

- i) En torno a las habilitaciones comerciales, la Ordenanza No. 1130 otorga primero una habilitación provisoria -la norma no especifica el alcance de este tipo de habilitación-. Luego de esta habilitación, se realiza el trámite para la correspondiente habilitación definitiva -la norma no especifica el alcance de este tipo de habilitación-. El certificado obtenido consta de la siguiente información: nombre del titular y/o razón social, nomenclatura catastral y partida de domicilio comercial, rubros, número de inscripción en el Registro de Comerciantes, número de contribuyente en la Tasa por Inspección de Seguridad e Higiene, fecha de inicio de actividades y todo

dato de interés del expediente iniciado con la solicitud del peticionante; superficie habilitada; y cualquier otra limitación o requisito que deben observar los responsables de la habilitación en el desarrollo de la actividad. Por su parte, para el caso de las habilitaciones industriales, el certificado contiene: nombre del titular y/o razón social, nomenclatura catastral y partida, domicilio comercial, rubros, número de contribuyente en la Tasa por Inspección de Seguridad e Higiene, fecha de inicio de actividades, número del certificado de aptitud ambiental, número de expediente de obra, categoría del establecimiento o eximición del certificado de aptitud ambiental; superficie habilitada y potencia; y cualquier otra limitación o requisito que deban observar los responsables de la habilitación en el desarrollo de la actividad.

- ii) La Ordenanza mencionada también distingue entre solicitudes de habilitaciones de acuerdo a la dimensión del local a utilizar. En este sentido, los requisitos, procedimientos y secuencia ordenada de acciones difieren de acuerdo a si el local a habilitar es menor o igual a 40 m² o si es mayor a ese tamaño.
- iii) Finalmente, la Ordenanza también distingue entre habilitaciones comerciales e industriales. De acuerdo a su naturaleza, entonces, los requisitos, procedimientos y áreas intervinientes son diferentes.

En línea con el el caso presentado al inicio de este capítulo, y de la misma forma que el análisis de la municipalidad de Morón, la investigación en Ituzaingó se basa en un conjunto de presunciones técnicas a fin de circunscribir y facilitar la lectura de la normativa pertinente. En este sentido, el análisis se centra en una Sociedad de Responsabilidad Limitada (“SRL”) con 5 propietarios y con licencia y seguro para llevar a cabo una agencia de turismo. Se presume también que esta empresa ha pagado todos los impuestos y servicios públicos, y llevado a cabo todos los seguros necesarios aplicables a su actividad empresarial en general. Asimismo, dicha empresa es propietaria del local en el que tendrá lugar la agencia. La superficie total es de aproximadamente 50 m² y esta situado en la ciudad de Ituzaingó. Posee los planos arquitectónicos y técnicos completos y firmados por un arquitecto. De acuerdo a estas características, y en base a la Ordenanza No. 1130, el tipo de trámite es de carácter comercial, con una superficie mayor a 40 m². El presente

caso hipotético permite analizar en profundidad el proceso de habilitaciones comerciales a partir de las variables intervinientes en este respecto -tiempo, costo y complejidad- destacadas y analizadas en el contexto metodológico de la presente investigación.

En este sentido, que la Municipalidad bajo análisis presenta 6 procedimientos con distintos requisitos a cumplimentar específicamente al momento de solicitar los certificados de habilitación. En términos de tiempo, el proceso de habilitaciones en Itzaingó demora, en promedio, 90 días calendario hasta la obtención del certificado definitivo, aunque este número y el referido al costo total de cada habilitación no pueden ser deducidos de la normativa específica.

El cuadro a continuación describe los pasos y requisitos para la obtención de la habilitación comercial de acuerdo al caso hipotético y la Ordenanza No. 1130. Cabe destacar que, si bien los procesos especificados para una habilitación comercial y para una habilitación industrial no son tan distintos, el cuadro a continuación excluye del análisis el proceso específico para habilitaciones de carácter industrial. Cabe destacar que, debido a la falta de información disponible en la normativa local, el cuadro no contempla los costos específicos de cada requisito.

Tabla N°2: Procedimientos e indicadores del Trámite para Habilitaciones en Ituzaingó

Procedimiento	Requisitos	Tiempo ⁸
Solicitud de Habilitación Provisoria	Certificado Urbanístico	
	Plano de obra aprobado o registrado en la Municipalidad	
	Certificado de Libre deuda por las Tasas de Servicios Generales	
	Certificado de Libre deuda por Inspección de Seguridad e Higiene en el local a habilitar	
	Constancia de derecho al uso del Inmueble (Escritura del Local / Boleto de compra venta / Contrato de locación o de comodato / Autorización presencial) con firmas certificadas	
	Documento de Identidad del Representante legal	
	Contrato social inscripto o en trámite de inscripción ante el respectivo Registro Provincial o la Inspección General de Justicia de la Nación	
	Declaración jurada de no estar comprendida la actividad en el Anexo I del Decreto 1741/96 reglamentario de la Ley de Registro de Profesionales 11.459, de corresponder	
Fiscalización del Establecimiento	Se verifica la situación edilicia, la seguridad e higiene, la salubridad, los rubros autorizados a explotar y las licencias sanitarias y análisis de agua apta para consumo humano conforme a los rubros a explotar	5
Retirar Certificado de Habilitación Provisoria	Retirar Certificado	1
Solicitud de Habilitación Definitiva	Constancias de inscripciones en reparticiones nacionales, provinciales y toda otra documentación que exijan las disposiciones ⁹	60 ¹⁰
	Habilitación de la Secretaría de Turismo de la Nación	
Retirar Certificado de Habilitación definitivo	Retiro del certificado definitivo de habilitación	

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a la normativa analizada, se desprende que cada trámite debe ser revisado por distintas dependencias (Habilitaciones, Catastro, Obras particulares y Planeamiento, Fiscalización y Rentas respectivamente) antes de que pueda obtenerse la habilitación. Además la única consulta que puede hacerse vía telefónica

⁸ El tiempo se determina en días hábiles, un trámite por día. Ver: Capítulo I - Contexto Metodológico.

⁹ La normativa no especifica la documentación específica que indique cada disposición.

¹⁰ De acuerdo al Artículo 6 de la Ordenanza, la habilitación provisoria se otorga por 60 días corridos, durante los cuales deben acreditarse los requisitos para la habilitación definitiva. Sólo en caso de motivos debidamente justificados (como aprobación de planos de obra, de instalaciones electromecánicas o sucesiones, entre otros) pueden prolongarse dicho período a 150 días.

es a la Dirección de Planeamiento, respecto a la viabilidad de llevar adelante una actividad de determinado rubro en tal o cual zona. La cantidad de organismos involucrados en el proceso de habilitaciones se observa como una de las mayores dificultades que afronta hoy el municipio en relación a este trámite ya que prolonga los plazos y dificulta el procedimiento.

En este marco, los plazos estipulados, el costo asociado y la cantidad de procedimientos para obtener un certificado de habilitación definitiva dan cuenta de un proceso lento y complejo el cual presenta desafíos específicos que requieren modificaciones a fin de facilitar la habilitación comercial y promover la inversión privada en Itzaingó.

No obstante, cabe destacar que la Municipalidad de Itzaingó presenta ciertos aspectos positivos. Como aspecto principal a considerar se reconoce el encuadramiento de la reglamentación para el trámite de habilitaciones comerciales en una única normativa, la Ordenanza No. 1130. Esta organización contribuye a que el usuario pueda tener acceso de manera simplificada a la información requerida para todo el proceso. Asimismo, la documentación requerida, indicada en la Ordenanza, no es de compleja obtención. Sin embargo, la falta de información obtenida a partir de la normativa aplicable dificulta la comprensión completa y la realización efectiva del trámite de habilitación.

Más allá de lo señalado, el avanzar en el proceso de modernización de gestión de este proceso a través de la creación del Sistema Integrado de Habilitaciones, que incluya la formulación de un Código Único de Habilitaciones y la incorporación del trámite al Sistema de Ventanilla Única Simplificada, será un paso importante en aras a alcanzar una mayor eficacia y mejor atención al usuario, profundizando la promoción del desarrollo empresarial. Asimismo, esta transformación permitirá el achicamiento de los plazos y, con ello, un paso más hacia la promoción del desarrollo industrial y comercial del Municipio.

II.4 Análisis normativo de Habilitaciones Comerciales en la Municipalidad de Florencio Varela

II.4.a Diagnóstico Normativo

La Municipalidad de Florencio Varela continúa rigiéndose en la actualidad, para toda habilitación comercial e industrial, por una norma del año 1978, la **Ordenanza No. 454**. Dicho dato sorprende si se consideran los esfuerzos que se han realizado desde el Municipio en pos de la modernización de la gestión. Entre otras cosas, actualmente se implementa un sistema integrado de Ventanilla Única que facilita la realización de numerosos trámites al ciudadano, el cual incorpora la gestión de habilitaciones comerciales e industriales que permite conocer con facilidad los requisitos exigidos para dicha tramitación, como así también, acceder en forma digitalizada a los diversos formularios que deben presentarse para la misma.

Hecha esta aclaración, debe señalarse que la norma, vigente desde el 17 de enero de 1978, actúa como ordenadora. Contiene un cuerpo de 29 artículos y presenta 8 anexos que reúnen los distintos formularios a cumplimentar para la obtención de la habilitación.

El Artículo 1 de la Ordenanza indica "que toda gestión y/o trámite de habilitación de comercios e industrias deberá regirse en el ámbito del Partido de Florencio Varela por las disposiciones de la presente ordenanza, sin perjuicio de la aplicación de las normas provinciales y nacionales".

De esta forma, la norma detalla todos los pasos y requerimientos que deben cumplimentarse a fin de poder acceder a la habilitación de establecimientos industriales o comerciales en el Partido. Al igual que lo señalado en el Municipio de Ituzaingó, el poder contar con toda la información reunida en un sola norma de manera clara y completa, facilita el proceso.

Esta ordenanza, a su vez, sufrió algunas modificaciones posteriores. En este sentido, cabe resaltar la **Ordenanza No. 783**, del 16 de julio de 1983, que modifica los anexos 2 y 3, reemplazando los formularios que formaban parte de dichos anexos por otros formularios similares (anexos, 1, 2 y 3 de la Ordenanza No. 783).

Asimismo, se observan dos modificaciones más referidas al Artículo 14, que regula la documentación que debe gestionar y acreditar el solicitante. La primera fue la **Ordenanza No. 2991**, de 1991, que elimina la exigencia de inscripción de impuestos nacionales -reemplaza la leyenda del inciso c) "su inscripción como contribuyente de

los impuestos nacionales y provinciales que graven su actividad" por "su inscripción como contribuyente de los impuestos provinciales que graven su actividad"- y deroga el inciso d) que exigía la afiliación a la Caja Nacional de Previsión que corresponda. La segunda ordenanza, la **Ordenanza No. 4.146**, del 28 de junio de 2002, deroga en su totalidad el inciso c) -inscripción de impuestos-.

No obstante estas modificaciones, no puede dejar de observarse la falta de actualización de la normativa relativa al proceso de habilitaciones comerciales, la cual hace referencia a dependencias que hoy no existen con honónima denominación en el Organigrama Municipal.

A fin de sortear esta dificultad, según lo que pudo conocerse a partir de distintas entrevistas telefónicas realizadas, en lo que se refiere a habilitaciones comerciales - las cuales en la actualidad son otorgadas desde la Dirección de Inspección General- se está trabajando en la actualización y simplificación de los trámites de gestión a partir de la creación de una nueva norma que permita una mejor adaptación al sistema de Ventanilla Única, la cual se encuentra proceso de aprobación.

Por su parte, en lo que se refiere a las habilitaciones industriales, debido a la heterogeneidad de actividades que contempla, la situación es más compleja. Según lo señalado por los entrevistados, la Secretaría de Ambiente y Desarrollo Sustentable, dependencia responsable de otorgar dichas habilitaciones, debe tener en cuenta una gran cantidad de normas según la especificidad de la actividad que se busca emprender.

II.4.b. Análisis del proceso de habilitaciones en Florencio Varela

Como se señaló, la Municipalidad de Florencio Varela orienta el proceso de habilitación comercial a través de la Ordenanza No. 454, la cual contempla de forma concisa y ordenada los diferentes requerimientos exigidos, en aras a la obtención de habilitaciones comerciales e industriales. Cabe destacar que la misma no realiza ningún tipo de distinción en los requerimientos exigidos para una u otra tramitación y no incurre en ninguna especificación de actividades. Es decir, enumera en forma conjunta los requisitos exigidos para ambas habilitaciones.

En línea con el el caso presentado al inicio de este capítulo, la investigación en Florencio Varela se basa en un conjunto de presunciones técnicas a fin de circunscribir y facilitar la lectura de la normativa pertinente. En este sentido, el

análisis se centra en una Sociedad de Responsabilidad Limitada (“SRL”) con 5 propietarios y con licencia y seguro para llevar a cabo una agencia de turismo. Se presume también que esta empresa ha pagado todos los impuestos y servicios públicos, y llevado a cabo todos los seguros necesarios aplicables a su actividad empresarial en general. Asimismo, dicha empresa es propietaria del local en el que tendrá lugar la agencia. La superficie total es de aproximadamente 50 m² y esta situado en la ciudad de Florencio Varela. Posee los planos arquitectónicos y técnicos completos y firmados por un arquitecto. El presente caso hipotético permite analizar en profundidad el proceso de habilitaciones comerciales a partir de las variables intervinientes en este respecto -tiempo, costo y complejidad- destacadas y analizadas en el contexto metodológico de la presente investigación.

En este sentido, del análisis de la norma surge que Florencio Varela presenta 11 procedimientos con distintos requisitos a cumplimentar al momento de solicitar los certificados de habilitación. No obstante, la normativa vigente destinada al proceso de habilitaciones en Florencio Varela no hace referencia en forma concreta en términos de tiempo y costo.

En relación al costo, la Ordenanza sólo se indica que el solicitante, una vez cumplimentados los requisitos establecidos entre los Artículos 2 y 9, y resultando "prima facie" viable la habilitación, debe abonar los derechos municipales que correspondan a su actividad. Por otra parte, en lo relativo a tiempos, la norma otorga 90 días al interesado, a partir del inicio del trámite de habilitación, para gestionar y acreditar en el expediente la siguiente documentación: libreta sanitaria del personal que trabaja en el establecimiento y, si se tratara de un establecimiento industrial, aprobación de los planos de instalación electromecánica (Artículo 14).

El cuadro a continuación describe los pasos y requisitos para la obtención de la habilitación comercial de acuerdo al caso hipotético y la Ordenanza No. 454.

Tabla N°3: Procedimientos e indicadores del Trámite para Habilitaciones en Florencio Varela

Etapa	Procedimiento	Requisitos	Costo
Recopilación de requisitos para habilitación	Documentación básica	Formularios 1, 2 y 3 a la División Industria y Comercio.	Pago en caso de deudas pendientes
		Constancia de la División de Industria y Comercio sobre registro de actividades anteriores o actuales en el Partido del solicitante y las deudas que en tal concepto puedan existir.	
	Verificación del Dpto. de Catastro	Determinación de la ubicación catastral del local, la zonificación, la afectación a obras sanitarias, red de gas, o similares, y si la titularidad del dominio coincide con el solicitante	
		Documentación que acredite legalmente su derecho a ocupar el inmueble en caso de que el solicitante no sea titular del dominio.	
	Verificación del Dpto. de Planeamiento Físico	Constancia de adecuación del establecimiento a las disposiciones del Código de Zonificación Preventiva.	
	Informe de la Dirección de Obras Particulares	Determinación de Habilitación parcial o definitiva en base a expediente de edificación, del plano de construcción y del estado de la obra.	
	Informe de la División Electromecánica	Determinación de las características del establecimiento, informándose si se requiere presentar planos de instalaciones electromecánicas o abonar derechos que se por las inspecciones del rubro.	Pago por inspección
	Presentación de documentación ante la División Inmobiliaria	Documentación que determine si el titular del inmueble adeuda tasas de alumbrado, limpieza y conservación de la vía pública y/o contribuciones por mejoras de Obras Sanitarias.	
	Informe de la Dirección de Inspección General	Determinación de los rubros por los cuales corresponda habilitar el local, formulación de observaciones y resolución sobre si corresponde a "prima facie" otorgar la habilitación.	
	Pago de derechos Municipales	Se procede al pago ante la División de Industria y Comercio de los derechos correspondientes al rubro.	Pago de derechos municipales
Trámite de Habilitación	Solicitud de habilitación	Presentación de la documentación recopilada.	
		Inspección del establecimiento por parte de la Dirección de Inspección General.	

		Dictamen de la Dirección de Asuntos Legales de la Secretaría General de Gobierno (no siempre).	
	Resolución que otorga habilitación	Retirar certificado de habilitación emitido por la Secretaría General de Gobierno.	

Fuente: Elaboración Propia

Como puede apreciarse a partir del cuadro precedente, la norma vigente resulta incongruente en relación a los avances producidos en materia de modernización de la gestión.

La creación del Sistema de Ventanilla Única y la incorporación del trámite de habilitaciones comerciales e industriales al mismo constituyeron un gran paso a favor de la facilitación de la información, la simplificación de los requerimientos para el ciudadano interesado en tramitar una habilitación, la agilización del trámite y el aumento del nivel de eficiencia del proceso.

En este sentido, las innovaciones en materia de habilitaciones observadas en torno a los procedimientos, los requisitos, el tiempo estimado de tramitación, las oficinas competentes y los costos asociados que actualmente tienen lugar en el municipio, debieran estar acompañadas de una normativa adaptada a dichos cambios. De esta forma, la formulación de un Código Único de Habilitaciones o la creación de una nueva Ordenanza acorde a esta nueva metodología, sin duda se plantea como una imperiosa necesidad en pos de profundizar la promoción del desarrollo comercial e industrial del Partido. Asimismo, la actualización de la normativa permitirá conglomerar, regular, orientar y coordinar el debido tratamiento del proceso de habilitaciones comerciales e industriales.

II.5 Aspectos comunes de la normativa vigente en los casos de estudio

A continuación se presentan los datos recabados de forma agregada de manera de visualizar y analizar la información desde una perspectiva comparada, obteniendo ventajas y desventajas de la normativa de habilitaciones en los Municipios de Morón, Ituzaingó y Florencio Varela.

Tabla 4. Análisis comprado del marco normativo de los procesos de habilitación de los 3 municipios

Variables	Indicadores	Morón	Florencio Varela	Ituzaingó
Complejidad	Norma marco	Ordenanza 12.192	Ordenanza 454 de 1978	Ordenanza 1130 Decreto N° 0595/2002
	Normas adicionales	Ordenanza 10.436- Decreto 608/2010	Ordenanzas 783 (1983), 2991 (1991), 4146 (2002)	Ordenanzas 139, 1131 y 1253
	Disponibilidad de Ventanilla Única para Habilitaciones	Si, asiste, orienta y asesora de manera virtual y personal a industrias y comercios.	Si, facilita y agiliza el trámite de habilitaciones porque permite acceder a los formularios y requisitos de manera virtual.	Si, suma más de 60 trámites. Aún no se incorporó el de habilitaciones comerciales e industriales.
	Distinción entre requisitos para habilitaciones comerciales o industriales	Si, la complejidad del trámite radica en el tipo de comercio o industria que se quiera instalar, de ello depende la cantidad de documentación requerida y los plazos de habilitación.	No realiza distinción. La dificultad se presenta en que la norma hace referencia a dependencias que hoy no existen con homónima denominación en el Organigrama Municipal.	Sí. Para el caso de las habilitaciones comerciales se otorgan habilitaciones provisorias. El trámite exige mayores requisitos para habilitaciones industriales.
	Observancia de requisitos en la normativa local vigente	Si, enunciados en el Anexo 3 del CUH.	Sí, enunciados en el Capítulo I de la Ordenanza 454/78.	Si, enunciados en los Capítulos II y III de la Ordenanza 1130.
	Cantidad de requisitos general	14	11	Para habilitaciones comerciales 11 y para industriales 14.
	Observancia de otros aspectos pertinentes al trámite en la normativa local vigente	Inicio del trámite en forma Virtual.	Acceso a formularios y requisitos de manera virtual.	
	Tiempo	Observancia de etapas distinguidas en la normativa local vigente	Si	Si
Observancia del plazo estimado hasta finalizar el		Si	No	No

	trámite en la normativa local vigente			
Costo	Disponibilidad del costo en la normativa local vigente	No	No	No

Los municipios analizados en este apartado, presentan ciertas características comunes de acuerdo a la normativa aplicada vigente.

En primer lugar, a partir de reformas normativas realizadas en los últimos años, los municipios de Florencio Varela, Morón e Ituzaingó implementaron el sistema integrado conocido como “Ventanilla Única”, es decir, un sistema que unifica el inicio de los trámites que deben realizar los ciudadanos ante una administración determinada, ofreciendo mayor eficiencia y simpleza a los usuarios de los trámites municipales. No obstante, mientras que los municipios de Florencio Varela y Morón incorporaron a dicho sistema la gestión de Habilitaciones Comerciales e Industriales, así como también otros servicios, la Municipalidad de Ituzaingó, tiene todavía pendiente ese paso y, por tanto, el proceso de habilitaciones comerciales se mantiene regido por mecanismos antiguos de gestión de servicios públicos.

Por otro lado, los tres casos de estudio presentan páginas web en las que incorporan las listas de trámites pasibles de ser realizados en dichos municipios. No obstante, en los tres casos se observan dificultades a la hora de intentar conocer y comprender el proceso de habilitaciones comerciales. En todos los casos, se observa una descripción, a veces más y otras veces menos detallada, de la documentación específica requerida para el trámite. En algunos casos, se encuentra una descripción de la oficina a donde deben dirigirse los interesados. Sin embargo, en ninguno de los casos se detallan los pasos a seguir, tanto por el usuario como por el Municipio o la Provincia -de acuerdo al procedimiento-, como del costo estimado del trámite.

III. GESTIÓN DE HABILITACIONES COMERCIALES

La presente sección analiza las tres dimensiones de la gestión de habilitaciones en su proceso real de implementación de acuerdo a las variables de tiempo, costo y complejidad, con el objeto de contrarrestar la observancia y análisis e la normativa vigente y su aplicación en cada uno de los casos de estudio. Para ello, en primer lugar, se describe el trabajo de campo realizado en cada uno de los municipios relevados. Luego, se profundiza en los procesos y dinámicas de la gestión de habilitaciones comerciales partiendo del abordaje de las variables en tiempo real, con las especificidades correspondientes a cada municipio. Por último, se analiza la información recadada desde una mirada comparativa con el objetivo de extraer ventajas y desventajas de cada uno los procedimientos de habilitación.

El análisis de la gestión de habilitaciones comerciales en cada uno de los casos bajo análisis tiene a bien estructurarse a partir del caso hipotético presentado en el Capítulo destinado al análisis normativo, es decir, el caso de una empresaria cuyo objetivo es habilitar una agencia de turismo en un local de 50 m² en uno de los tres Municipios seleccionados en este proyecto.

III.1 Proceso de relevamiento de información

A partir de la observancia del análisis realizado sobre la normativa específica de los municipios de Morón, Ituzaingó y Florencio Varela, se diseñó un trabajo de campo con el objetivo de recolectar información que refleje el desarrollo del proceso de gestión de habilitaciones comerciales e industriales.

Las visitas de campo a los municipios se realizaron entre el 14 y 28 de marzo de 2015, donde se aplicaron 4 técnicas de investigación cualitativas: consulta de datos secundarios (sitio web), observación no participante, *mystery client*¹¹, y entrevistas a funcionarios, empleados y usuarios.

En este sentido, en primer lugar, se implementó el método de observación no participante en los establecimientos destinados para el trámite de habilitaciones comerciales e industriales, a los efectos de observar la infraestructura, los recursos humanos y materiales disponibles, y la agilidad de la atención a los usuarios.

¹¹ El *mysteryclient* es una técnica utilizada para evaluar y medir la calidad en la atención al cliente. Los clientes misteriosos actúan como clientes comunes que realizan un trámite, una compra o consumen un servicio y luego entregan un informe sobre cómo fue su experiencia.

Asimismo, a partir de la técnica *mystery client*, se ocupó el lugar de potencial usuario de dicho trámite, a fin de evaluar el nivel de atención e información brindada por parte de los empleados municipales. Finalmente, se realizaron entrevistas coincidentales, a usuarios y empleados públicos. Los anexos del presente proyecto incluyen los instrumentos de levantamiento de datos para cada una de las técnicas y las entrevistas realizadas.

En la siguiente tabla se detallan la cantidad de veces concurridas para realizar observación no participante, la utilización de la estrategia de *mystery client*, y la cantidad de entrevistas realizadas.

Tabla Nº 5. Herramientas de trabajo de campo según municipio

Herramienta/ Municipio	Morón	Ituzaingó	Florencio Varela
Observación No Participante	1	1	1
Mystery Client	1	1	1
Entrevistas a Usuarios	2	1	3
Entrevistas a Empleados Públicos	1	1	1
Entrevistas a funcionarios	2	1	1

Fuente: Elaboración propia.

Es importante señalar que las valoraciones realizadas tanto por los usuarios como los empleados públicos sobre el proceso de habilitaciones, fueron calificadas del 1 al 5, donde 1 es la puntuación más baja y 5 la valoración más alta.

La tabla a continuación presenta las fuentes consultadas para la obtención de las variables y dimensiones observadas de cada proceso de gestión de habilitaciones municipales.

Tabla N°6. Dimensiones e indicadores según fuente de información

Dimensión	Categoría	Indicadores	Sitio Web	Observación	Mystery Client	Entrevistas Funcionarios	Entrevistas Usuarios	
Tiempo	Tiempo	Tiempo para lograr la habilitación			x	x	x	
		Trámite On-Line	x		x			
		Trámite personal			x		x	
Costo	Costo	Costo del trámite	x		x	x	x	
		Necesidad de gestor	x					
Complejidad	General	Procedimiento para solicitar turno	x		x			
		Necesidad de gestor					x	
	Infraestructura	Nombre de la dependencia	x	x				
		Locación (física)	x	x				
		Cantidad de mts		x				
		Puestos de atención		x	x			
		Recursos materiales		x				
		Folletería disponible		x		x		
		Cartelería disponible		x		x		
		Sistema de turnos		x				
		Tiempo de espera		x	x			x
	Oficinas a visitar para el trámite		x	x			x	
	Satisfacción	Evaluación del proceso				x	x	x
		Satisfacción gral. Procedimiento				x		x
	RRHH	Evaluación del personal				x	x	x
		Información requisitos					x	x
		Recursos humanos (cantidad)		x			x	x

Fuente: Elaboración propia.

Los apartados siguientes presentan la información debidamente recolectada, tomando en consideración la metodología utilizada en el presente proyecto, es decir, el comportamiento de las variables e indicadores pertinentes, su alcance en cada proceso y las peculiaridades locales en términos de procesos de habilitaciones y su inclusión en una Ventanilla Única.

III.2 Análisis de la gestión de Habilitaciones Comerciales en la Municipalidad de Morón

A partir de la observancia de la normativa municipal realizada, y estableciendo una comparación con otros municipios de la PBA, puede afirmarse que Morón es el municipio que ha logrado mayores avances en el proceso de incorporación de los trámites de habilitación a la Ventanilla Única.

Específicamente, en este caso, el acceso a la información sobre el trámite de habilitación puede realizarse tanto en la Ventanilla Única Empresarial (VUE) de la municipalidad como en las Ventanillas disponibles en Cámaras de Comercio, Asociaciones y Uniones de Trabajadores.

III.2.a Desarrollo On-Line

Con el propósito de ilustrar el proceso de habilitación, se toma como punto de partida el caso hipotético del proyecto –conjunto de socios que desean abrir una agencia de turismo en un municipio de la PBA-. En este sentido, debe remitirse primero al **sitio web local**, el cual se presenta como una herramienta de promoción de la actividad privada al incluir un simulador online para evaluar las condiciones de los emprendedores y la factibilidad de apertura de un negocio en términos de habilitación. La tabla a continuación detalla la información disponible en la página web oficial del Municipio de Morón.

Tabla N° 7. Información brindada por el sitio web de Morón para habilitaciones comerciales e industriales

	Requerimientos para una Habilitación	Información disponible On-line
Detalles VU	Dependencia de Gobierno responsable	No puede accederse a la VUE vía web
	Dirección Física VUE	No figura dirección física. Solo indica Centro Único de Atención y Registro de Empresas (CUARE)
Trámites	Listado de trámites a realizar	Si
	Simulador de trámites para comercios e industrias	Si
	Documentación necesaria	Si
	Formularios	No
	Facilidad para hacer a la información	Baja No está disponible en el menú de inicio de la web

Detalles del lugar de atención	Horarios de Atención	No
	Datos para contactar	cuare.central@moron.gov.ar
	Dirección de realización del trámite	Oficina Central. Palacio Municipal, Brown 946, Pta. Baja.
	Tipo de habilitaciones	Habilitaciones, Ampliación de superficie o potencia, anexo de rubro, Cambio de titularidad, Baja de AEL, Cese de Actividad Económica Local (AEL)
	Teléfono de contacto número de atención al cliente	Si Tel.: 4489 – 7740.

Fuente: Elaboración Propia a partir de

<http://www.moron.gov.ar/gestion-online/ventanilla-unica/>

El sitio web de la Municipalidad de Morón es una referencia para los usuarios que deseen obtener una habilitación comercial o industrial para su empresa o negocio. La existencia de un simulador de trámites contribuye a reducir el costo y la complejidad del proceso necesario para una habilitación industrial o comercial. A su vez, es el único municipio que cuenta con la Ventanilla Única Empresarial, dedicada exclusivamente a habilitaciones. Estos avances tecnológicos son parte del proceso de modernización de la gestión local sucedido en 2010 a partir de una consultoría realizada por el BID, mencionado en el capítulo anterior.

Sin embargo, se observan algunas dificultades para el acceso a información útil de la Ventanilla Única. En primer lugar es poco visible dentro de la página principal de la Municipalidad de Morón y figura con tan sólo una palabra al final del sitio. Asimismo, si bien otorga al usuario la oportunidad de realizar un simulador de habilitación, no cuenta con los formularios requeridos online para la descarga y su consecuente presentación física para iniciar el trámite. Del mismo modo, si el usuario desea conocer información relevante como la locación física donde iniciar el proceso de habilitación o datos de contacto, primero debe completar el simulador. A su vez, la página requiere determinar el tipo de comercio a instalar (teniendo en cuenta variables como tipo, zona, persona física o jurídica, y superficie) y si ya ha realizado trámites similares con anterioridad (historial individual de habilitaciones por usuario), para finalmente dar cuenta de donde debe realizarse el trámite de habilitación.

III.2.b Gestión local de Habilitaciones

El dinamismo del procedimiento de habilitaciones comerciales e industriales en el Municipio de Morón se observa, a su vez, en la sede de la municipalidad destinada a dicho proceso, abierta a los usuarios que deban realizar una habilitación.

A partir del relevamiento de datos a la luz de las variables determinadas en el contexto metodológico del presente proyecto, se presentan a continuación los resultados de los indicadores seleccionados para evaluar las variables de costo, tiempo y complejidad de los trámites para una habilitación comercial en el municipio.

Tabla N° 8. Características del proceso de habilitación en Morón

Variables	Categorías	Indicadores	Resultados
Tiempo	Tiempo	Tiempo para lograr la habilitación	20-30 días
		Trámite On-Line y/o Personal	Únicamente personal
Costo	Costo	Costo total del trámite	AR\$1.534 (Habilitación Definitiva)
		Necesidad de gestor	No
Complejidad	Infraestructura	Nombre de la dependencia	Ventanilla única Empresarial
		Locación(física)	Edificio Municipal / Cámaras empresariales / Asociaciones
		Cantidad de mts (Oficina + sala de espera)	40 x 20 mts
		Acceso para personas con discapacidad	Si, una rampa para acceder a la municipalidad
		Puestos de atención	10 puestos
		Recursos materiales	Sistemas informáticos de última generación
		Folletería	No hay folletería en papel
		Cartelería	No es clara
		Tipo de sistema de turnos	Sistema de turnos interactivo (Terminal digital)
		Tiempo de espera hasta atención	1 minuto (a las 9:00)
	Cantidad de Oficinas participantes	1 (Cierta documentación se obtiene en otras oficinas del Municipio o la Provincia)	
	Complejidad	Asignación de turnos	Alta (sin espera para obtener el turno)
		Necesidad de gestor	No
	Satisfacción	Evaluación del proceso	5 ¹²
		Satisfacción general del procedimiento	4,5
RRHH	Evaluación del personal	4,5	
	Información de requisitos	Información clara y completa	
	Recursos humanos (cantidad)	5 personas (cantidad suficiente)	

Fuente: Elaboración propia

¹² Se recuerda que se estimó la valoración de los usuarios entrevistados de 1 a 5, donde 1 es la valoración más baja y 5 la más alta.

La sede de la VUE se encuentra ubicada en la misma locación que la gobernación de la Municipalidad de Morón, una edificación poco moderna. Al ingresar al edificio puede diferenciarse la VUE de otras ventanillas destinadas a otro tipo de trámites, como la actualización de boletas.

La sala de atención para realizar el trámite, oficina y sala de espera, tiene una dimensión de 20 x 40 m². Dentro del establecimiento, la cartelería con información sobre los trámites es escasa, precisando la ayuda de personal para hallar el lugar donde sacar el turno para comenzar con el proceso. El sistema de turnos es interactivo y digital. La oficina tiene una terminal que, de acuerdo al tipo de trámite, asigna un número de espera, y el nivel de agilidad de atención al usuario es alto ya que hay 10 puestos de atención dedicados exclusivamente al trámite de habilitaciones. La sala de espera posee 50 sillas y son suficientes ya que la atención es rápida. Asimismo, hay 10 puestos de atención los cuales son considerados suficientes, ya que únicamente allí se realiza el trámite de habilitaciones.

Los usuarios consultados afirmaron recibir la información necesaria para el inicio de la habilitación, y aseguran que el tiempo de espera para la atención es de un minuto. De acuerdo a la información brindada por el municipio, a partir de la técnica de *mystery client*, la complejidad del trámite radica en el **tipo de comercio o industria** que se quiera instalar en Morón, ya que de ello depende la cantidad de documentación requerida y los plazos de habilitación. En el caso de solicitar la apertura de un quiosco (considerado por el municipio como el trámite de menor complejidad de habilitaciones), la habilitación demora entre 20 a 30 días hábiles, aunque el tiempo puede variar de acuerdo a la categoría del comercio o industria que se quiera habilitar. Asimismo, en la Ventanilla Única se brinda información acerca de las otras dependencias públicas donde el usuario debe solicitar la documentación requerida para la habilitación, como por ejemplo, la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP), Ingresos Brutos, Bromatología, Análisis de Aguas, y Libreta Sanitaria.

En el caso de Morón se informó que el costo monetario de realización de trámite completo es de AR\$ 1534. Si bien es elevado, dicho gasto se realiza una vez otorgada la habilitación, sin ejecutar ningún gasto hasta entonces. Sin embargo, los usuarios destacan que no conocen el total costo del trámite antes de iniciarlo, dificultando la previsión de gastos para el emprendedor o empresario.

A su vez, en el municipio de Morón articula con las cámaras sectoriales del distrito a fin de ofrecer un nuevo servicio a sus potenciales asociados, y brindar la información necesaria para cada emprendedor o empresario que desea abrir su negocio en dicha localidad.

Con respecto al proceso integral de habilitaciones en Morón, el Secretario de Transparencia y Control Institucional, el Lic. Matías Gurevich asegura que *“el nuevo modelo de habilitaciones a partir de la Ventanilla Única Empresarial se compone de una adecuación edilicia, un nuevo software que incluye un simulador de acceso remoto, la actualización normativa a través de una nueva ordenanza de habilitaciones, un nuevo nomenclador de rubros para homogeneizar las gestiones, capacitación al personal, y la generación de circuitos que permiten la realización en forma interna de procedimientos”*.

Es importante destacar que el nivel de complejidad del trámite de habilitaciones se ha reducido en los últimos años a partir de la incorporación del proceso a la VUE. Ahora bien, el costo y el tiempo del trámite presentan todavía dificultades para ser determinados ya que dependen de la celeridad y agilidad de otros organismos públicos y privados, así como del tipo de comercio o industria que se desee instalar en Morón.

III.3 Análisis de la gestión de Habilitaciones Comerciales en la Municipalidad de Ituzaingó

A partir de la observancia de la normativa municipal realizada, y estableciendo una comparación con otros municipios de la PBA, puede afirmarse que el municipio de Ituzaingó se encuentra en un proceso de innovación como parte de su Plan Estratégico 2015. Por ello, el trámite de habilitaciones comerciales e industriales aún no está incorporado a una Ventanilla Única Simplificada (VUS) de Trámites que tiene lugar en el Municipio.

III.3.a Desarrollo On-Line

La disponibilidad de la información y la posibilidad de realizar algún trámite on-line es parte de las nuevas tendencias que se observan a nivel mundial en relación a la simplificación regulatoria y la búsqueda de agilización de las distintas

administraciones locales, regionales y nacionales. En este sentido, al igual que la mayoría de los municipios de la PBA, Itzaingó presenta un sitio web donde se detalla gran parte de la información requerida para iniciar un trámite de habilitación, ya sea este comercial o industrial. En este sentido, de querer abrir una agencia de turismo -caso hipotético del proyecto-, la primera fuente consultada por el grupo de usuarios interesados debiera ser la página del municipio. La tabla a continuación detalla los aspectos que contiene y que no contiene dicha página.

Tabla N° 9. Información brindada por el sitio web de Ituzaingó para habilitaciones comerciales e industriales

	Requerimientos para una Habilitación	Información disponible On-line
Detalles VU	Dependencia de Gobierno responsable	Links para ingresar a la página de VU: i) Gestión de Gobierno y ii) Servicio al Vecino
	Dirección Física VU	No dispone de VU
Trámites	Listado de trámites a realizar	Si
	Simulador de trámites para comercios e industrias	No
	Documentación necesaria	Si (Solo descripción)
	Formularios	No
	Facilidad para hacer a la información	Baja
Detalles del lugar de atención	Horarios de Atención	Si L a V – de 8 a 15 hs
	Datos para contactar	No
	Dirección de realización del trámite	Palacio Municipal (Av. Ratti 10)
	Tipo de habilitaciones	Instalaciones Electromecánicas (único tipo de habilitación que figura)
	Teléfono de contacto número de atención al cliente	No

Fuente: Elaboración Propia a partir de

<http://www.miituzaingo.gov.ar/ServiciosVecino.html>

Al momento de utilizar la página web de la Municipalidad de Ituzaingó como fuente de consulta para conocer los requisitos para llevar a cabo una habilitación se presentan ciertos desafíos.

En primer lugar, respecto a la facilidad de acceso, se afirma que la información no se encuentra disponible de una forma visualmente atractiva y dinámica. Como no hay un link en la página de inicio, es necesario: i) entrar al link de Gestión de Gobierno; ii) al link de Servicios al Vecino, y iii) finalmente al debido link de habilitaciones.

Por su parte, sólo se presentan los requisitos para realizar habilitaciones industriales de instalaciones electromecánicas, quedando fuera las comerciales u otro tipo de habilitación industrial. Así, la documentación necesaria para iniciar el trámite, tanto administrativo como técnico, refiere únicamente a habilitaciones de instalaciones electromecánicas. Asimismo, tampoco se encuentran disponibles los formularios necesarios para presentarse en la oficina para abrir el expediente de cualquier tipo

de habilitación. Por lo tanto, se observa un déficit en la información disponible on-line para el usuario, pudiendo ser un detractor al momento de evaluar diferentes municipios donde desarrollar una actividad económica.

III.3.b Gestión de Habilitaciones

Ante la imposibilidad de iniciar el trámite de habilitaciones online, es preciso concurrir a la oficina municipal. A partir del trabajo de campo realizado, se presentan a continuación los resultados de los indicadores seleccionados para evaluar las variables de costo, tiempo y complejidad de los trámites para una habilitación comercial en el municipio.

Tabla N° 10. Características del proceso de habilitación en Ituzaingó

Variables	Categorías	Indicadores	Ituzaingó
Tiempo	Tiempo	Tiempo para lograr la habilitación	6 meses
		Trámite On-Line y/o Personal	Únicamente Personal
Costo	Costo	Costo del trámite	AR\$ 65 para iniciar el trámite. (Se desconocen los costos de habilitación y la tasa de seguridad e higiene)
		Necesidad de gestor	No
Complejidad	Infraestructura	Nombre de la dependencia	Departamento de Habilitaciones
		Locación(física)	Edificio Municipal
		Cantidad de mts	60 x 40 mts
		Acceso para personas con discapacidad	Si posee una rampa para acceder a la municipalidad
		Puestos de atención	2
		Recursos materiales	Sistemas informáticos de última generación
		Folletería	No hay folletería en papel
		Cartelería	Buena señalización
		Tipo de sistema de turnos	Puesto de solicitud de turnos
		Tiempo de espera	2 minutos (a las 9:00)
	Oficinas a visitar para el trámite	1	
	Complejidad	Asignación de turnos	Alta (No hay demora para obtener el turno)
		Necesidad de gestor	No
Satisfacción	Evaluación del proceso	5	

		Satisfacción general del procedimiento	NS/NC
	RRHH	Evaluación del personal	5
		Información requisitos	Información clara y completa de los requisitos
		Recursos humanos (cantidad)	2 personas en el escritorio

Fuente: Elaboración propia.

El Departamento de Habilitaciones se enmarca institucionalmente bajo la VUS, localizada en el primer piso del Palacio Municipal, en el centro de Itzaingó. El edificio es moderno, fue inaugurado hace 3 años y lleva 2 en funcionamiento.

Antes de acceder al Departamento de Habilitaciones, en la plata baja, donde se sitúa la VUS, hay 10 puestos de atención. Allí se observó cartelera indicativa sobre los pasos a seguir, pero no se accedió a ningún folleto explicativo sobre el trámite de habilitaciones. Al presentarse en la oficina de “Atención al vecino” (allí trabajan 3 personas), con el DNI, se solicita el turno. El tiempo de espera es bajo entre las 8 y las 10 de la mañana. Luego de ese horario la demora se incrementa. En esta VUS se pueden hacer 60 trámites, pero ninguno de habilitaciones. Es decir que todo este nuevo funcionamiento, agil y centralizado, por ahora no incluye trámites de habilitaciones. Por su parte, en la VUS, la cantidad de recursos humanos es suficiente y es positivamente evaluada, ya que logran brindar la información necesaria para realizar el trámite. De incluirse en esta ventanilla el trámite de habilitaciones, habría que incorporar más recursos humanos y técnicos a partir de una capacitación progresiva al personal.

Sin embargo, actualmente, el trámite analizado se realiza en el Departamento de Habilitaciones en el primer piso. El mismo no tiene un sistema de turnos sistematizado, sino que funciona por orden de llegada, y, aunque hay 10 escritorios, sólo posee 2 puestos de atención destinados únicamente al trámite de habilitaciones. El tiempo de espera para ser atendido es de 2 minutos a las 9 hs, aunque los empleados no lo consdieran como hora pico.

En términos de tiempo, la duración aproximada del trámite para obtener la habilitación definitiva es de 6 meses. En base a la información recolectada, la duración del trámite depende de que el usuario presente a tiempo la documentación requerida. Todos los trámites se realizan en el edificio de la municipalidad

exceptuando el de Fiscalización. La documentación solicitada es la indicada en la normativa vigente. Asimismo, todo proceso de habilitación precisa una fiscalización previa y planos de obras aprobados que suman a la conocida demora en torno al otorgamiento de la habilitación definitiva. Como dificultad adicional, se observa que los usuarios no pueden acceder con facilidad a la documentación necesaria hasta que se acercan a la oficina de municipalidad.

Por otro lado, el costo inicial del trámite es de AR\$65 y luego debe abonarse un derecho de habilitación y una tasa de seguridad e higiene.

Pese a las dificultades que el desconocimiento del costo o la duración del trámite pueden desatar, los usuarios aseguran estar satisfechos con la información brindada para realizar el trámite y consideran que no precisa un gestor que los ayude a realizarlo.

III.4 Análisis de la gestión de Habilitaciones Comerciales en la Municipalidad de Florencio Varela

Por último se analiza el caso de la Municipalidad de Florencio Varela, siendo un “híbrido” respecto a la incorporación del trámite de habilitaciones a la Ventanilla Única, ya que no está del todo incluido (Morón) pero si posee una VU (Ituzaingó). La incorporación de la VU en el Municipio de Florencio Varela para diversos trámites realizados en el mismo, incluyendo el trámite de habilitaciones comerciales e industriales, permitió obtener mayores niveles de eficiencia, agilidad y simpleza en torno al desempeño de la Administración Pública. Específicamente, el trámite de habilitaciones comerciales observó una mejora exponencial de acuerdo a variables de tiempo, costo y complejidad facilitando el debido cumplimiento de los requerimientos por parte del usuario y la agilización del trámite por parte de la Administración. No obstante, todavía se observan ciertas dificultades en la práctica cotidiana de dicho trámite.

III.4.a Desarrollo On-Line

Para analizar la disponibilidad de información y facilidades establecidas en el **sitio web local** es necesario basarse en el caso hipotético del proyecto (agencia de turismo). Sobre esta base, se indaga en el tiempo, el costo y el nivel de complejidad

de realizar un trámite de habilitación comercial e industrial en el Municipio de Florencio Varela a partir de la información extraída on-line. Cabe destacar que internet es una herramienta fundamental para la promoción de la actividad privada en el Municipio.

La tabla a continuación detalla la información disponible en la página web oficial del Municipio de Morón.

Tabla N° 11. Información brindada por el sitio web de Florencio Varela para habilitaciones comerciales e industriales.

	Requerimientos para una Habilitación	Información disponible On-line
Detalles VU	Dependencia de Gobierno responsable	Links para ingresar a la página: Planificación Estratégica y Control de Gestión
	Dirección Física VU	Si
Trámites	Listado de trámites a realizar	Si
	Simulador de trámites para comercios e industrias	No
	Documentación necesaria	Si
	Formularios	Si
	Facilidad para hacer a la información	Baja (no disponible en el menú de inicio de la web, pero si en el buscador)
Detalles del lugar de atención	Horarios de Atención	Si L a V – de 8 a 14 hs
	Datos para contactar	No
	Dirección de realización del trámite	Edificio de la Municipalidad, 25 de Mayo 2725
	Tipo de habilitaciones	Comerciales e Industriales
	Teléfono de contacto número de atención al cliente	Si 0800-999-1234

Fuente: Elaboración Propia a partir de

<http://www.varela.gov.ar/#/trámites/ventanilla%20única>

La página de inicio del sitio web de la Municipalidad visualiza la existencia de la Ventanilla Única en el municipio de Florencio Varela. Al acceder a la sección de trámites, dentro de la Ventanilla se pueden realizar casi 200 trámites municipales,

dentro de los cuales se encuentra el trámite de habilitaciones comerciales e industriales. El usuario puede acceder a los requisitos y formularios a presentar, de manera de simplificar la complejidad del trámite y evitar la asistencia al municipio con frecuencia para la solicitud de información. Sin embargo, al igual que en los municipios ya analizados, no es posible iniciar el trámite de forma online. Por su parte, tampoco se observa información sobre el costo y tiempo de demora y tampoco se cuenta con un simulador de habilitación.

De esta manera, si bien la página web se presenta eficiente y ágil en términos de acceso y disponibilidad de información sobre requisitos, falla en ofrecer información específica sobre el tiempo, el costo y la complejidad general del proceso de habilitaciones comerciales.

III.3.b Gestión de Habilitaciones

Una vez conseguida la información mínima requerida para iniciar el trámite, los socios de la Sociedad de Responsabilidad Limitada que desean abrir un negocio de ventas de servicios turísticos, deben concurrir a la dependencia donde se encuentra la Ventanilla Única para iniciar el proceso de habilitación.

El cuadro a continuación presenta el comportamiento de las variables de estudio seleccionadas en el Municipio de Florencio Varela:

Tabla N° 12. Características del proceso de habilitación en Florencio Varela

Variables	Categorías	Indicadores	Florencio Varela
Tiempo	Tiempo	Tiempo para lograr la habilitación	20-30 días
		Trámite On-Line y/o Personal	Únicamente Personal
Costo	Costo	Costo del trámite	AR\$ 56
		Necesidad de gestor	No
Complejidad	Infraestructura	Nombre de la dependencia	Ventanilla única
		Locación(física)	Edificio Municipal*
		Cantidad de mts	Sala de espera 20 x 20 , puestos de atención al fondo
		Acceso para personas con discapacidad	Si posee rampa para acceder a la municipalidad
		Puestos de atención	12 de VU, 4 en informes,

		1 coordinador
	Recursos materiales	Sistemas informáticos de última generación
	Folletería	No hay folletería en papel
	Cartelería	Buena señalización
	Tipo de sistema de turnos	Puesto de solicitud de turnos
	Tiempo de espera	Entre 30 y 45 minutos (10:00)
	Oficinas a visitar para el trámite	1
Complejidad	Asignación de turnos	Alta
	Necesidad de gestor	No
Satisfacción	Evaluación del proceso	4
	Satisfacción general del procedimiento	4,3
RRHH	Evaluación del personal	4
	Información requisitos	Información clara y completa de los requisitos
	Recursos humanos (cantidad)	17/18 personas total para todo el trámite (considerado insuficiente)

Fuente: Elaboración propia

La localización de la oficina para realizar el trámite de habilitaciones se encuentra en el Edificio de la Municipalidad de Florencio Varela, en la zona centríca del municipio. En relación a la infraestructura, el edificio de la municipalidad tiene una antigüedad de 15 a 20 años y se denota una falta de mantenimiento de la estructura edilicia.

En relación a la oficina de habilitaciones específicamente, si bien las instalaciones son modernas y con cartelería indicativa, el espacio de espera para los usuarios es reducido. El espacio físico de la sala es de 20 x 20 m², considerandose chica para la cantidad de personas que asisten a realizar el trámite, aunque lograron incorporar 50 sillas. Dicha sala esta equipada con aires acondicionados pero durante la observación participante solo habían encendido uno. Se observan también dos TV Led que mostraban videos institucionales de Florencio Varela.

Al igual que en Ituzaingó, al llegar a Informes en la entrada del edificio se le asigna un número al usuario, y allí es llamado a través de un contador digital. Hay 12 puestos de Ventanilla Única, 4 en Informes y una coordinadora. En total, se observan 17 personas destinadas a ofrecer atención y organizar los trámites. No obstante, a las 10 am, el promedio de tiempo de espera es de 30 a 45 minutos.

Consecuentemente, se precisarían una mayor cantidad de puestos de atención para mejorar la agilidad de la atención en la VU.

Los puestos de atención están físicamente separados del espacio destinados a los usuarios para la espera del turno. De acuerdo a la información recabada, para acceder a una habilitación de comercio, el trámite demora entre 20 y 30 días hábiles aproximadamente, dependiendo si el usuario presenta la documentación requerida a tiempo. en caso de no presentar los planos requeridos, se le otorga la solicitante una habilitación provisoria, hasta la entrega definitiva del plano aprobado. Asimismo, el costo del trámite es de AR\$56 para el inicio del trámite.

Si bien en Florencio Varela se puede afirmar que la incorporación del trámite de habilitaciones a la Ventanilla Única contribuye a mejorar los tiempos requeridos para la habilitación, se presentan ciertos desafíos en torno a la agilidad de la atención al usuario en la sede física de la misma. Es importante resaltar que determinar el costo y tiempo del mismo se presenta como una incógnita (al igual que en Morón e Ituzaingó) que depende de cada caso específico.

III.5 Gestión de habilitaciones en perspectiva comparada

A continuación se presentan los datos recabados de forma agregada de manera de visualizar y analizar la información desde una perspectiva comparada, obteniendo ventajas y desventajas de los procesos de habilitación en los municipios de Morón, Ituzaingó y Florencio Varela.

TABLA N° 13. Análisis comparado de las dimensiones de los procesos de habilitación de los 3 municipios

Variables	Categorías	Indicadores	Morón	Ituzaingó	Florencio Varela
Tiempo	Tiempo	Tiempo para lograr la habilitación ¹³	25 días	180 días	25 días
		Trámite On-Line y/o Personal	Únicamente personal	Únicamente personal	Únicamente personal
Costo	Costo	Costo del trámite	AR\$ 1.534	AR\$ 65 (Se desconocen otros costos)	AR\$ 56
		Necesidad de gestor	No	No	No
Complejidad	Infraestructura	Nombre de la dependencia	Ventanilla única	Habilitaciones	Ventanilla única
		Locación(física)	Edificio Municipal / Cámaras empresariales / Asociaciones	Edificio Municipal	Edificio Municipal*
		Cantidad de mts	40 x 20 mts	60 x 40 mts	Sala de espera 20 x 20 , puestos de atención al fondo
		Acceso para personas con discapacidad	Si	Si	Si
		Puestos de atención	10 puestos	2 puestos	12 de VU, 4 en informes, 1 coordinador
		Recursos materiales	Sistemas informáticos de última generación	Sistemas informáticos de última generación	Sistemas informáticos de última generación
		Folletería	No hay folletería en papel	No hay folletería en papel	No hay folletería en papel
		Cartelería	No es clara	Buena señalización	Buena señalización
		Tipo de sistema de turnos	Sistema de turnos interactivo (Terminal Digital)	Puesto de solicitud de turnos	Puesto de solicitud de turnos
		Tiempo de espera (a las 9:30)	1 minuto	2 minutos	38 minutos (promedio)

¹³ Promedio temporal de los datos recopilados.

	Oficinas a visitar para el trámite	1	1	1
Complejidad	Asignación de turnos	Alta	Alta	Alta
	Necesidad de gestor	No	No	No
Satisfacción	Evaluación del proceso	5	5	4
	Satisfacción general del procedimiento	4,5	NS/NC	4,3
RRHH	Evaluación del personal	4,5	5	4
	Información requisitos	Información clara y completa de los requisitos	Información clara y completa de los requisitos	Información clara y completa de los requisitos
	Recursos humanos (cantidad)	6 personas (suficiente)	2 personas en escritorio	17-18 personas (insuficiente)

Fuente: Elaboración Propia

Al analizar las **ventajas** de la incorporación de los trámites de habilitación comercial e industrial en la Ventanilla Única local, se observa, en primer lugar, que en los 3 municipios del conurbano bonaerense, tanto la infraestructura como los recursos materiales asignados se corresponden con la demanda de los usuarios. Si bien en Florencio Varela sería necesario incorporar más recursos humanos para reducir el tiempo de espera, en los dos restantes municipio la cantidad de personal de atención guarda relación con el volumen de demanda de trámites solicitados por los usuarios.

Este hecho guarda relación directa con el hecho de que el principal foco de complejidad del trámite radica en la cantidad y el tipo de documentación requerida para solicitar la habilitación. En otras palabras, la celeridad del trámite no depende exclusivamente de la gestión de la oficina municipal destinada al otorgamiento de la habilitación correspondiente. La aprobación de planos, el registro de catastro, los controles de bromatología, los análisis de factores medioambientales, son procesos independientes de los departamentos de Ventanilla Única y poseen sus propios tiempos y costos. En este marco, se valoran positivamente los esfuerzos de las gestiones locales por otorgar celeridad en lo que corresponde a su competencia dentro de las habilitaciones.

Otra de las principales ventajas de las oficinas de Ventanilla Única, acordado también con los usuarios interesados en realizar una habilitación, refieren tanto la atención al usuario como la información dada en la sede física donde se inicia el trámite de habilitación.

En relación a las **desventajas** que presentan los municipios, se menciona, primeramente, la complejidad de cada tipo de habilitaciones. Dicha complejidad radica en el tipo de comercio o industria que se quiere habilitar. Así, tanto la documentación requerida como el acceso a la información dependen del tipo de habilitación a realizar.

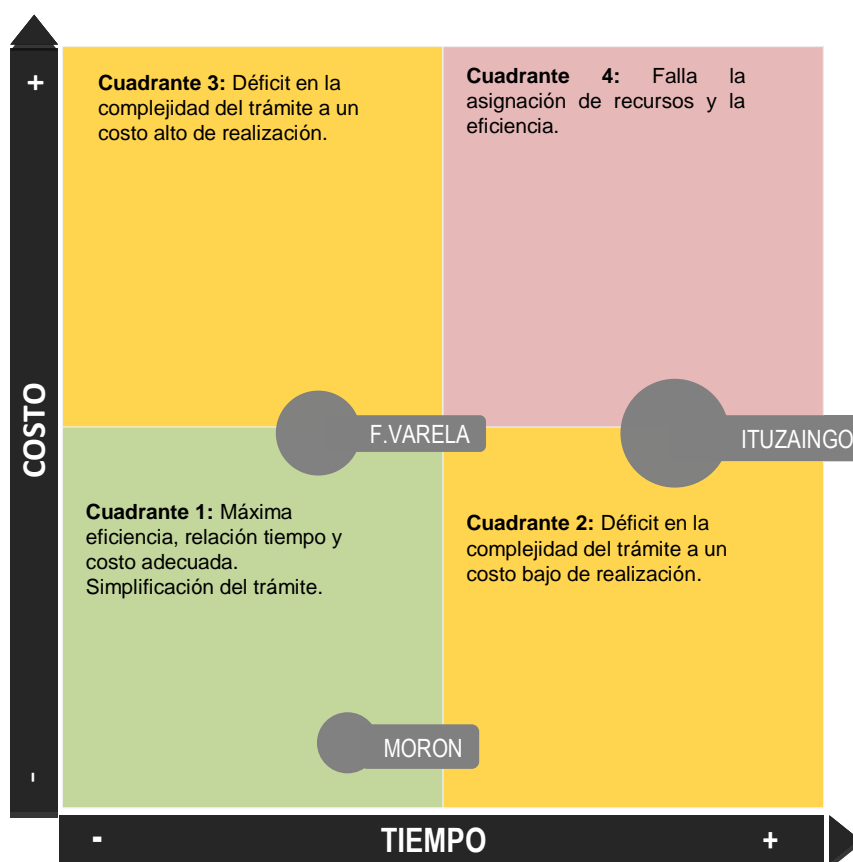
Por su parte, los tiempos de espera y de atención en cada municipio difieren entre sí. Mientras que en Morón la atención es casi instantánea al disponer de una ventanilla exclusiva para habilitaciones, el tiempo de espera en Florencio Varela se eleva de 30 a 45 minutos debido a que la ventanilla es compartida con otros trámites.

A su vez, se presentan diferencias de tiempo (plazos) entre los municipios para obtener la habilitación. Mientras que en Morón y Florencio Varela una habilitación simple puede demorar entre 20 y 30 hábiles, en Itzaingó toma más 6 meses.

Por último, respecto a la dimensión de costos del trámite es preciso mencionar dos cuestiones vinculadas al acceso a la información y al valor monetario del trámite de habilitaciones. En este sentido, en términos de información obtenida, a través de la página web no se puede conocer el costo del trámite en ningún municipio, y en la sede física de la Ventanilla Única de estos se presenta cierta dificultad para asesorar al usuario respecto al valor total del proceso de habilitación. Por otro lado, se observa una diferencia respecto a los pagos para iniciar el trámite de habilitación entre los municipios, ya que en Morón no se precisa realizar ningún pago para comenzar a gestionar la habilitación del negocio/empresa y en los otros dos sí. No obstante, de acuerdo a la información recopilada, Morón presenta el costo más alto para la realización del trámite, aunque cabe destacar que los otros dos municipios no presentan información precisa sobre el costo total.

Para finalizar el análisis comparado de los procesos de habilitaciones de los municipios, a continuación se presenta una matriz que ubica a los procesos de habilitaciones analizados de acuerdo al tiempo, el costo y la complejidad del trámite. Con el objeto de posicionar a cada municipio de estudio de acuerdo a su proceso de habilitación, dicha matriz cualitativa se estructura en función de la información recabada.

Gráfico N° 1. Matriz de análisis comparado de los procesos de habilitaciones de Morón, Ituzaingó, y Florencio Varela



Fuente: Elaboración propia.

En el eje vertical se estableció la dimensión costo del trámite a través de la Ventanilla Única (costo de iniciación del trámite), en donde se definen tres niveles: bajo (Menos de \$49), medio (entre \$50 y \$99), y alto (Más de \$100).

En el eje horizontal se halla la dimensión tiempo, es decir el tiempo calendario que precisa un usuario para obtener la habilitación del comercio o industria que desea radicar en el municipio en cuestión. Asimismo se determinaron 3 niveles: bajo (Menos de 1 mes), medio (entre 1 y 3 meses), y alto (Más de 3 meses).

Luego, el tamaño del círculo que identifica a cada municipio se corresponde con el nivel de complejidad del trámite en relación a los indicadores establecidos para medir dicha dimensión.

Por lo tanto, el proceso de la habilitación comercial e industrial en el municipio de Morón fue ubicado en el cuadrante 1, donde sería el escenario ideal de efectividad del trámite: bajo costo de inicio, plazos cortos de habilitación, y trámite eficiente. Si

bien el monto enunciado en los cuadros analíticos anteriores de Morón resulta mayor a los especificados en los otros municipios, cabe destacar que, por un lado, el inicio del trámite en Morón, a diferencia de los otros municipios, no tiene costo. Por otro lado, no se cuenta con información completa respecto del monto final de los municipios de Ituzaingó y Florencio Varela, y es posible que, de conocerse estos datos, se observen costos incluso más elevados que el de Morón.

El caso del municipio de Florencio Varela se encuentra localizado entre el límite del Cuadrante 1 y 3. La efectividad del trámite presenta oportunidades de mejora, no en términos de costo y tiempo, sino en relación al nivel de complejidad. En el caso de este municipio bonaerense, la inclusión del trámite de habilitaciones en la ventilla única optimizó ciertos aspectos del proceso (estandarización y concentración de etapas y documentación requerida), pero complejizó la atención al usuario y el nivel de acceso a la información por el elevado volumen de trámites realizados en la VE.

Por último, Ituzaingó es el municipio que se posiciona más cerca del cuadrante de “peor escenario”. La pendiente inclusión de los trámites de habilitaciones, tanto en términos normativos como en recursos técnicos, implica la existencia de plazos temporales elevados, demoras en el inicio del trámite y falta de información precisa para la obtención de una habilitación. A pesar de poseer un costo de inicio de trámite bajo, se menciona que el usuario luego deberá pagar otros derechos y tasas para obtener la habilitación definitiva.

IV. RECOMENDACIONES

A partir del análisis normativo y de gestión realizado en torno al proceso de habilitaciones comerciales en la PBA, específicamente en los municipios de Morón, Ituzaingó y Florencio Varela, puede establecerse un conjunto de propuestas y recomendaciones pasibles de ser aplicadas en los 3 casos de estudio, pero que también puedan extrapolarse a otros municipios de la PBA y del país.

La presente sección tiene por objetivo, en primer lugar, establecer consideraciones generales que ofrezcan un contexto que permita que las recomendaciones y propuestas tengan un anclaje concreto y específico. Asimismo, se identificarán buenas prácticas, tanto a nivel local como a nivel internacional, en torno al proceso de habilitaciones comerciales e industriales. Al final de capítulo se presentan las

recomendaciones y propuestas que pueden aplicarse en diversas etapas del proceso de habilitaciones comerciales e industriales, tanto en los municipios seleccionados como en otros municipios de la PBA.

IV.1 Consideraciones generales

Los análisis normativo y de gestión del proceso de Habilitaciones Comerciales e Industriales en municipios seleccionados dan cuenta de un elevado nivel de heterogeneidad al momento de su aplicación. En este sentido, si bien puede hablarse en los 3 municipios de la existencia de una Ventanilla Única (VU), ya sea que incorpore o no el proceso de habilitaciones, el proceso indicado para la obtención del certificado de habilitación presenta especificaciones y dificultades particulares en cada uno. La normativa provincial establece algunas cuestiones que lograron generalizarse y estandarizarse en todas las dependencias, como por ejemplo el trámite referido a la autorización ambiental provincial en caso de requerirse. No obstante, se observan diferencias estructurales de acuerdo a la importancia que le asigna cada gobierno municipal al proceso analizado en este proyecto.

En este sentido, el municipio de Morón presenta la mejor práctica de los 3 casos de estudio debido a la unificación de la normativa aplicable, a la información disponible vía digital y a la agilidad del proceso de habilitaciones, gracias al personal -suficiente y capacitado- y a la unificación de todos los trámites en una única oficina.

A continuación, puede colocarse al municipio de Florencio Varela, ya que el mismo utiliza también el sistema de VU para iniciar, tramitar y finalizar el proceso de habilitación. No obstante, entre las principales desventajas se observa que no hay una normativa unificada o actualizada respecto al proceso y, por tanto, existe una disociación entre la práctica actual y la normativa vigente. Asimismo, se observan otras dificultades en la práctica, como el volumen del personal o la información disponible por vía digital.

Finalmente, Ituzaingó se presenta como el caso de menor valor agregado debido a las demoras observadas en los trámites, a la insuficiencia del personal y a la falta de incorporación del proceso de habilitación a la VU con la que cuenta el municipio. Si bien las autoridades lograron simplificar y actualizar la normativa vigente a fin de

facilitar el proceso, se observa la necesidad de mejoras, tanto en el ámbito normativo como en la práctica.

En este contexto, se observan algunas falencias comunes a los 3 casos de estudio. En líneas generales, puede hablarse de la falta de informatización de parte o todo el proceso de habilitaciones comerciales e industriales. Asimismo, se observan ciertas deficiencias en la comunicación a los usuarios, ya sea en términos de información sobre trámites, requisitos, accesibilidad, costos o cartelería. El nivel de eficiencia y profesionalismo del personal adscrito al proceso de habilitaciones de cada municipio también influye en las dificultades para obtener una habilitación, de acuerdo al nivel de conocimiento del proceso, el tiempo o los costos, a la capacidad de comunicar otros aspectos a tener en cuenta o a la agilidad para aprobar, derivar o requerir más información del proceso.

Las demoras observadas se conjugan con un elevado nivel de incertidumbre sobre el costo del trámite en algunos lugares o con un elevado costo en otros, y con las dificultades en torno al conocimiento total del proceso. Estos hechos impactan negativamente en el clima de inversiones de cada municipio en particular, y de la provincia en general.

En base al diagnóstico y análisis realizado, a continuación se identifican un conjunto de mejores prácticas que contribuirán con la elaboración de recomendaciones específicas para la PBA.

IV.2 Identificación de Mejores Prácticas

Los ejemplos de buenas prácticas permiten ampliar el entendimiento del proceso en cuestión y favorecen la ampliación de posibles esquemas aplicables al proceso que incrementen los niveles de eficiencia y economía. En este sentido, el análisis de otras prácticas se basó en las ventajas y desventajas observadas en los casos de estudio.

A continuación se identifican tres buenas prácticas, tanto a nivel local como a nivel internacional.

a. Municipalidad de General Pueyrredon. Profesionalización.

La Municipalidad de General Pueyrredón, perteneciente a la PBA y cuya ciudad principal es Mar del Plata, se presenta como una buena práctica a nivel local debido

a que presenta un proceso parcialmente informatizado¹⁴. En otras palabras, los usuarios que quieran iniciar un comercio, o una agencia de viajes tomando en consideración el caso hipotético del presente proyecto, debieran realizar la primera parte del mismo de forma on-line.

Este proceso implica ciertos requisitos:

1. Darse de alta en la página de AFIP para poder usar el aplicativo de habilitaciones del municipio.
2. Comprobar en la página del municipio que se cumple con la normativa vigente en torno a las habilitaciones.
3. Inscribirse vía on-line, completando un formulario y abonando el monto correspondiente de habilitación anticipada.
4. Realizar un seguimiento del trámite vía on-line hasta la recepción de un mail con la documentación que debe llevarse y el lugar a donde remitirla.

La principal **ventaja** de este proceso es que el proceso se inicia desde la página web. El soporte digital posee un acceso simple para el público que lo requiera y una descripción precisa y detallada del proceso. A su vez, la página hace referencia y detalla el link requerido para la observancia de la normativa vigente. El proceso indicado para el trámite on-line es simple y ágil.

No obstante, se observan algunas **desventajas**, entre las que pueden mencionarse la falta de indicaciones en la página sobre la oficina de habilitaciones o sobre los pasos, tiempos y costos que siguen al trámite on-line más allá de la recepción del mail con indicaciones. Puede mencionarse también el hecho de que el proceso de habilitación tenga un costo inicial ya que el mismo desincentiva las posibles inversiones.

b. Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil. Proceso abreviado.

Otro ejemplo de buenas prácticas a nivel regional puede ser el caso de Brasil. Específicamente, el municipio de Belo Horizonte, capital del estado de Minas Gerais, presenta un proceso de habilitación informatizado¹⁵, el cual puede ser inmediato si la habilitación es de “bajo riesgo” o de mayor complejidad si la actividad es de “alto

¹⁴ <http://www.mardelplata.gob.ar/1006020000>

¹⁵ <http://alf.siatu.pbh.gov.br/siatu-urbano-consulta-previa-publico/f/t/inicial>

riesgo” -en este último caso, el proceso solo puede iniciarse desde la página web del municipio, el resto del trámite se realiza presencialmente-.

En el caso de la habilitación inmediata, se observan los siguientes procedimientos generales:

1. Ingresar al sitio del municipio (alf.siatu.pbh.gov.br) y acceder al link específico para habilitaciones.
2. Ingresar los datos requeridos en las páginas susiguientes. Algunos requieren números o códigos que deben conseguirse previamente.
3. Tomar en cuenta los alertas, en caso de existir, y los términos y compromisos.
4. Seleccionar la opción para habilitación inmediata.
5. Se debe realizar el pago correspondiente via on-line.
6. Una vez realizado el pago, el estado de la habilitación pasará a decir Activo.

La agilidad del trámite, la posibilidad de pago on-line y la visualización de la habilitación únicamente en internet, dan cuenta de un proceso simplificado que promueve la inversión y otorga un marco propicio para un clima de inversiones positivo.

No obstante ello, se observan algunas **desventajas**. Si bien el proceso de habilitación inmediato puede completarse via on-line con consulta previa (se requiere un código de consulta previa para iniciar el trámite), el proceso presenta algunas complejidades técnicas que debieran simplificarse. Asimismo, no se especifica a simple vista la diferenciación de comercios de bajo o alto riesgo.

c. Informatización del proceso. Estado de New York, Estados Unidos

De acuerdo a la información recabada a través de diversas fuentes digitales, cabe resaltar el caso de Estados Unidos como mejor práctica de procedimiento para la obtención de una habilitación comercial o industrial. El gobierno federal posee una Unidad dedicada a la administración de negocios que centraliza toda la información necesaria en este sentido, y desde su página web oficial¹⁶ se puede acceder a los procedimientos y requerimientos de cada uno de los estados del país. La centralización de la información adecuada y los links necesarios ofrecen un panorama propicio para el clima de inversiones y la facilidad para el usuario.

¹⁶ <https://www.sba.gov/content/what-state-licenses-and-permits-does-your-business-need>

En este contexto, entre las mejores prácticas del país resalta el estado de New York¹⁷ gracias a dos hechos principales:

1. La totalidad del proceso se realiza via on-line.
2. Se calcula un único costo de la habilitación teniendo en cuenta el domicilio y la categoría de negocio que desee inscribirse.

El proceso on-line requerido puede resumirse en los siguientes procedimientos:

1. Ingresar a la página del Estado de New York y seleccionar el municipio en el que reside el comercio o industria y el tipo de negocio a habilitar
2. Se contesta un breve cuestionario con preguntas relacionadas al negocio a habilitar.
3. Una vez finalizado el cuestionario, se recibe un mail con los requisitos para la habilitación.
4. Los documentos para cumplir los requisitos se adjuntan en la misma página (los pasos a seguir estan debidamente especificados) y se completa el formulario correspondiente.
5. Finalmente, se recibe un mail con el certificado de habilitación en formato PDF.

La normativa aplicable, ya sea en general, para cada rubro en particular o para alguno de los requisitos, se encuentra en la misma página a fin de facilitar la comprensión de todo el proceso.

La informatización del proceso de habilitaciones permite que la demora sea de un solo día -de tener toda la documentación requerida- y que el costo se encuentre unificado. De esta manera, las variables de tiempo, costo y complejidad disminuyen a “Uno”: Un día hábil, un único pago, un único trámite para obtener la certificación correspondiente y una única página para tramitar la habilitación en cualquier municipio del Estado de New York.

IV.3 Propuestas y Recomendaciones

A partir de los análisis pertinentes, las conclusiones preliminares y la observancia de mejores prácticas, a continuación se detallan conjuntos de recomendaciones que tiene por objetivo fortalecer, agilizar y lograr mayor eficiencia en el proceso de

¹⁷ <https://bw.licensecenter.ny.gov/BW/guestHomeAction.els>

habilitaciones comerciales e industriales, tanto para los casos de estudio como para otros municipios de la PBA.

IV.3.a Simplificación y profesionalización del proceso de habilitaciones

Los procesos en cada uno de los municipios analizados presentan diferencias estructurales en cuanto al impacto del trámite de habilitación en las variables de costo, tiempo y complejidad. En este sentido, las recomendaciones deben tomar en cuenta estas diferencias y tratar de generar propuestas aplicables en todos los casos posibles de habilitaciones de la PBA. En este marco, la primera propuesta a destacar guarda relación con la simplificación y profesionalización del proceso en sentido amplio.

La **simplificación** de procesos, en primer lugar, tiene por objetivo eliminar algunas de las principales dificultades del proceso observado actualmente: i) Un elevado número de requerimientos; ii) La cantidad de oficinas a las que debe asistirse a fin de obtener los documentos que cumplen con los requerimientos; y iii) La demora para la obtención de la habilitación -hecho que impacta negativamente en las ganancias de la empresa que requiere la habilitación para iniciar el negocio-.

La disminución de estos obstáculos facilitará el ingreso de los empresarios al sistema formal de cada municipio. Este tipo de estimulaciones al inversor, a su vez, impactan directamente en el clima de inversiones, logrando un círculo virtuoso del que gozan hoy otras ciudades del mundo.

Por su parte, la simplificación propuesta debiera tener lugar junto a la **profesionalización** del proceso de habilitaciones. El presente proyecto propone hacer foco en la informatización, ya sea parcial o total, del trámite. Los ejemplos de buenas prácticas de Mar del Plata (trámite parcialmente informatizado) o el de New York (trámite totalmente informatizado), dan cuenta de las posibilidades que implica un proceso de informatización, tanto desde el punto de vista de la simplificación como desde aquel del clima de inversiones. Un trámite fácil y corto como el observado en Mar del Plata y New York, implica también la necesidad de unificar la totalidad de los costos de la habilitación. Este conjunto otorga un impulso al inversor que impacta en sus ganancias, en el clima de inversiones y, por tanto, en el volumen de habilitaciones del Municipio.

A fin de proceder a la informatización, se requiere, en primer lugar, simplificar y esquematizar el proceso de habilitaciones a fin de que el proceso informatizado no se presente como una afronta al inversor por su dificultad. En este sentido, puede tomarse como ejemplo el proceso implementado en el municipio de Morón, tanto en lo que respecta a la acotada lista de requerimientos, como en relación a la esquematización, de fácil comprensión, del resto del proceso. La simpleza conceptual favorece la comprensión y agiliza el trámite. Así, tanto los otros dos municipios analizados como otros municipios de la PBA o del país debieran tender a este tipo de procesos, ya sea que posteriormente sea informatizado o no.

En relación a la informatización parcial o total, más allá de las buenas prácticas observadas, los formatos pueden variar de acuerdo a las necesidades y recursos de cada municipio. No obstante ello, se recomiendan algunos aspectos de la informatización:

- Que el proceso pueda realizarse a través de la página del municipio.
- Que los formularios puedan completarse desde la página del municipio.
- Que se otorgue la posibilidad de pagar de manera virtual o manual.
- Que la certificación de habilitación sea otorgada virtualmente, ya sea mediante un mail o que pueda accederse desde la página del municipio.

Así, el proceso de habilitaciones puede iniciarse desde la página y continuarse en la oficina de la Ventanilla Única, o puede realizarse parte del proceso desde la página y finalizar en la Ventanilla Única, o incluso puede hacer totalmente de manera virtual. Para la implementación de este último caso, se destaca la necesidad de establecer un mecanismo de evaluación ex-post que permita el control efectivo y positivo de los comercios en el municipio. Dicha evaluación agiliza la tramitación inicial de habilitación sin disminuir la seguridad jurídica o el control del Estado en este sector.

IV.3.b Simplificación de costos

Como recomendación complementaria a la simplificación y profesionalización del proceso de habilitaciones comerciales e industriales, se propone la simplificación del costo de una habilitación en cualquier municipio provincial. Se observa actualmente que tanto Ituzaingó como Florencio Varela identifican costos iniciales para realizar la habilitación, pero no toman en cuenta los costos adicionales que generan los requerimientos especificados u otros trámites que el municipio pueda llegar a exigir.

A partir del mencionado contexto, se recomiendan las siguientes acciones:

- Unificación del costo del proceso de habilitaciones. Si bien los costos pueden variar de acuerdo al rubro comercial para el cual se solicite la habilitación, se recomienda evitar la diversificación de los mismos, tanto en distintas instancias como en distintas oficinas. La unificación de costos contribuye a disminuir la incertidumbre, ya sea que este costo unificado se pague al principio o al final del trámite. El ejemplo de Morón da cuenta de la importancia de esta unificación.
- Difusión de información de costos. Se recomienda informar al usuario desde un primer momento sobre el costo total del proceso de habilitaciones. La información completa sobre el proceso favorece el clima de inversiones y evita las sorpresas con las que el usuario se encuentra actualmente al iniciar una habilitación en un municipio de la PBA. Asimismo, el personal destinado a las habilitaciones debiera poder brindar esta información en caso de ser requerido por el usuario.
- Reducción del costo final de la habilitación. Si bien se observa que todo proceso de habilitación tiene un costo, el mismo debiera incorporar únicamente los gastos que dicho proceso implican para el gobierno municipal. Así, el costo asociado a la habilitación no debiera resguardar el objetivo de la recaudación en sí toda vez que la habilitación de un comercio o industria genera, directa e indirectamente, beneficios para la sociedad y el gobierno municipal.

IV.3.c Fortalecimiento de la comunicación

Otra de las recomendaciones complementarias a las ya mencionadas debe referirse a la comunicación o difusión de la información directa o indirectamente relacionada con el proceso de habilitaciones.

El usuario interesado en habilitar su comercio o industria requiere contar con la mayor cantidad de información disponible previo al inicio del proceso, tanto para tener la posibilidad de elegir criteriosamente el municipio en el que finalmente se asentará, como para evitar sobresaltos durante el proceso de habilitación que pudieran desincentivarlo a continuar con el mismo.

En este sentido, la presente propuesta se focaliza en la disponibilidad de la información, tanto en la página web del municipio como en las oficinas destinadas al proceso de habilitación.

Entre los principales puntos que debieran destacarse en internet, se mencionan:

- Facilidad de acceso. Se recomienda que la información disponible para el trámite sea simple: i) facilitar la búsqueda on-line para encontrar el link correspondiente; ii) simplificar su acceso desde la página del municipio; y iii) visualizar fácilmente los links relacionados con la normativa vigente, los debidos reglamentos o cualquier otra información de utilidad para el usuario.
- Información completa. Es recomendable que el usuario pueda disponer en la página web de toda la información relacionada con el proceso de habilitación. Entre los principales aspectos a tener en cuenta para adicionar, se mencionan: i) Datos específicos del lugar, horario de atención y contacto de la oficina destinada a habilitaciones; ii) Cantidad y detalle de requerimientos para el proceso, diferenciados de acuerdo a la categoría de negocio a habilitar; iii) Posibilidad de completar los formularios requeridos de manera virtual; iv) Detalles de tiempo estimado y costo total del proceso; iv) Descripción del proceso en general, ya sea este en forma presencial o virtual.

Por su parte, se destacan puntos principales que deben observarse en la cartelería de las oficinas y ser transmitidos por el personal en caso de ser necesario:

- Información básica. Se recomienda que la cartelería disponible propicie datos sobre el lugar físico de la Ventanilla Única u mesa de entradas disponible, el horario de atención y el tiempo de espera estimado. También es recomendable facilitar la dinámica de los turnos para evitar confuciones.
- Información de la habilitación. Se recomienda que la cartelería describa la posibilidad de realizar el trámite on-line si fuera el caso, los requerimientos generales de toda habilitación, y el link del municipio para mayor información.

IV.3.d Capacitación del personal destinado al proceso de habilitaciones

La investigación y el trabajo de campo durante la realización de este proyecto, dieron cuenta de la falta de información accesible para el usuario. Una de las falencias principales a tener en cuenta en este marco, guarda relación con el personal dedicado al proceso de habilitaciones. Muchos de ellos carecen de la información necesaria para ofrecer al usuario un servicio completo. Por otro lado, se observa que algunos de ellos no conocen el proceso en su totalidad, obstaculizando muchas veces el debido curso del proceso -ya sea por la falta de revisión de la documentación recibida del usuario o por destinarla a las oficinas equivocadas-.

En este sentido, como propuesta complementaria el presente proyecto recomienda establecer una capacitación, semestral o anual, para todo el personal adscrito al proceso de habilitación, tanto al que se encuentra en mesa de entrada como los que destinan su actividad a parte del trámite.

La debida capacitación genera mayores niveles de eficiencia por parte del personal, favoreciendo el tiempo y los costos directos o indirectos asociados al trámite. A su vez, mayores niveles de eficiencia contribuyen a facilitar el clima de inversiones.

IV.3.e Unificación de la normativa vigente

De manera alternativa y/o complementaria a las recomendaciones realizadas, se recomienda tomar como mejor práctica el caso de Morón. Dicho municipio se destaca gracias al esfuerzo realizado en los últimos años en pos de la simplificación del proceso de habilitaciones comerciales o industriales y la unificación de criterios y reglamentación en una única normativa que concentre la totalidad de la información.

El Código Único de Habilitaciones implementado en el municipio de Morón implica la unificación de la normativa vigente para el proceso de habilitaciones, así como la simplificación del trámite a partir de un procedimiento detallado del mismo en el Código.

V. ANEXOS

V.1 Recolección de datos en la Municipalidad de Morón

V.1.a Observación No Participante

Fecha: 27//03/15 Entrevistador: Dino Paoletta

N°	Dimensión	Información
1	Nombre de la dependencia <i>(Si se llama ventanilla Única o de otra forma)</i>	Ventanilla Única – Habilitaciones
2	Locación <i>(En la municipalidad o fuera)</i>	En la municipalidad, Alte. Brown 946
3	Cantidad de mts de la oficina	40mts x 20mts
4	Puestos de atención	De 10 a 12 puestos
5	RR.HH disponibles para atención al público según ocupaciones	1 personas en seguridad, 1 en Informes y 4 en puestos de atención
6	Materiales de trabajo disponible	Sistema moderno de PC´s
7	Folletería con información sobre el trámite	Terminales interactivas, no hay folletería en papel
8	Cartelería con información	La señalización no es clara, fue necesario consultar
9	Tipo de Sistema de turnos de atención	Obtención de turno a través de Terminal interactiva
10	Tiempo de espera promedio de las personas	1 minuto
11	Observaciones cualitativas	La responsable de informes te indica como obtener el turno de la Terminal interactiva. Las personas son muy amables, buen clima laboral.

V.1.b Entrevistas a Usuarios

1)

N°	Pregunta	Información
	Observaciones cualitativas de las entrevista:	Hombre mayor a 30 años
1	¿Ud. Está realizando un trámite de habilitación? ¿En qué etapa del trámite se encuentra Ud.?	Inicio de tramite para poli rubro
2	¿Cuánto tiempo le llevó o le está tomando lograr la habilitación?	No lo sé creo que un mes
3	¿Cuánto demoró en conseguir el turno?	Llegue y me atendieron
4	¿Que procedimiento utilizó para solicitar el turno?	Me dieron el número y me llamaron por pantalla
5	¿Cuál es el costo del trámite?	No lo sé
6	¿Precisó algún gestor para realizar el trámite?	No
7	¿Por cuantas oficinas de la municipalidad se desplazó para completar o avanzar en el trámite?	Solo por esta oficina

	¿Puede mencionarlas?	
8	¿Cómo evalúa Ud. el proceso de habilitaciones de su municipio, en una escala del 1 al 5, donde 1 es Nada Ágil y 5 en muy Ágil?	4
9	Respecto a la atención recibida por el personal, ¿Cómo evalúa el trato recibido y la capacitación y conocimiento sobre el trámite del personal, en una escala de 1 a 5 donde 1 es Muy Mala y 5 es Muy Buena.	4 (la persona que me atendió no tenía todo tan claro)
10	¿Qué información útil le brindaron?	Casi toda
11	¿Qué información no le facilitaron?	
12	En términos generales podría decirme cual es el nivel de satisfacción con el procedimiento de habilitación, en una escala de 1 a 5 donde 1 es Muy Insatisfecho y 5 es Muy Satisfecho.	4 o 5 por ahora

2)

N°	Pregunta	Información
	Observaciones cualitativas de las entrevista:	Señor de uno 45 años
1	¿Ud. Está realizando un tramite de habilitación? ¿En qué etapa del trámite se encuentra Ud.?	Inicio de tramite
2	¿Cuánto tiempo le llevó o le está tomando lograr la habilitación?	Supuestamente presentando todo de 20 a 30 días
3	¿Cuánto demoró en conseguir el turno?	Solo 1 minuto
4	¿ Que procedimiento utilizó para solicitar el turno?	Llegue y la persona de informes me ayudo a obtenerlo por la Terminal
5	¿Cuál es el costo del trámite?	No lo sé
6	¿Precisó algún gestor para realizar el trámite?	No, todavía
7	¿Por cuantas oficinas de la municipalidad se desplazó para completar o avanzar en el trámite? ¿Puede mencionarlas?	Solo por esta oficina
8	¿Cómo evalua Ud. el proceso de habilitaciones de su municipio, en una escala del 1 al 5, donde 1 es Nada Agil y 5 en muy Agil?	Hasta ahora 5
9	Respecto a la atención recibida por el personal, ¿Cómo evalúa el trato recibido y la capacitación y conocimiento sobre el trámite del personal, en una escala de 1 a 5 donde 1 es Muy Mala y 5 es Muy Buena.	5
10	¿Qué información útil le brindaron?	Toda la que necesitaba, muy detallada
11	¿Qué información no le facilitaron?	
12	En términos generales podría decirme cual es el nivel de satisfacción con el procedimiento de habilitación, en una escala de 1 a 5 donde 1 es Muy Insatisfecho y 5 es Muy Satisfecho.	5

V.1.c Entrevistas a empleados del área

N°	Pregunta	Información
	Observaciones cualitativas de las entrevista:	El empleado está tranquilo, al parecer soy la primer persona que atiende en la mañana
1	De acuerdo a los días promedio entre la solicitud de turno y la asignación del mismo ¿Considera el proceso de asignación de turnos es lento o ágil?	Muy ágil
2	¿Cuantos días aproximadamente lleva la realización de trámite para el usuario hasta conseguir la habilitación definitiva?	Varía según que tipo de tramite, como mínimo 20 o 30 días.
3	Pensando el proceso de habilitaciones comerciales que debe realizar un ciudadano ¿Qué aspectos positivos puede destacar del mismo? ¿Y qué otros aún quedan por mejorar?	Positivo: velocidad de la ventanilla única
4	¿Cuál es el costo del municipio de llevar a cabo de una habilitación?	
5	¿Considera que los recursos tanto humanos como materiales son suficientes para el buen funcionamiento de la oficina de CUH, en términos de agilidad y facilidad para los usuarios ¿Por qué?	Si, rara vez la sala de espera esta completa

V.1.d Entrevistas a Funcionarios

1) Matías Gurevich. Secretario de Transparencia y Control Institucional del Municipio de Morón

PREGUNTAS	RESPUESTAS
¿Cómo fue el proceso de implementación de la “Ventanilla Única”? ¿Qué ventajas tiene?	<p>La implementación de Ventanilla Unica como modelo para la gestión de habilitaciones comerciales e industriales surgió de un diagnóstico del propio Municipio sobre la situación de los trámites, y como parte integrante de un proceso de modernización y transparencia del Estado, iniciado a partir de 1999 por el entonces Intendente Martín Sabbatella. La situación entonces se caracterizaba por gestiones sectorizadas en distintas direcciones, con cuellos de botella y situaciones que no aseguraban la transparencia y ecuanimidad. Su puesta en funcionamiento data de abril de 2010, aunque su materialización respondió a un trabajo previo prolongado en que el municipio articuló con consultores externos oportunamente contratados a partir de la financiación del Banco Interamericano de Desarrollo del proceso de modernización del sector. Una vez implementado, el modelo fue certificado por los organismos de aplicación de las normas IRAM, conforme los estándares de calidad verificados.</p> <p>Las ventajas del sistema de ventanilla única son esencialmente la transparencia, la certidumbre en la información, la economía de pasos y la celeridad. En primer lugar porque no se abona un solo peso hasta la obtención de la habilitación. La arquitectura del área favorece la transparencia al igual que la concentración de todas las gestiones en un solo</p>

	<p>lugar. La información es clara e inmediata. Una visibilidad negativa supone una instantánea desestimación de gestiones inconducentes, y establece reglas de juego ciertas y comunes para todos. Una visibilidad favorable prevé ya los requisitos y normas a las que se deberá dar cumplimiento para la obtención del certificado. El sistema integrado permite realizar en un solo lugar pasos que anteriormente se realizaban en los sectores de comercio, planeamiento, obras particulares y tributos, generando mayor prontitud y desterrando la discrecionalidad de los funcionarios. Subsidiariamente, un beneficio del modelo es la articulación con las cámaras sectoriales del distrito, que suman un nuevo servicio a sus potenciales asociados y potencian sus capacidades.</p>
<p>¿En qué medida se agilizaron los trámites de habilitaciones comerciales? ¿Cómo se hizo?</p>	<p>La implementación de Ventanilla Unica significó una reducción sustancial de los plazos de trámite. Las gestiones iniciales, tendientes a verificar la viabilidad de una actividad pasaron de demorar más de un mes, por la intervención de tres direcciones con sus departamentos, a responderse en menos de 48 hs. por la concentración de las gestiones. A partir de esta reducción, se desprende una mayor agilidad en todo el trámite.</p> <p>La clave fue una ingeniería de procesos, donde a través del trabajo articulado de áreas municipales con la intervención de actores externos se revisaron todos los pasos necesarios, generando un nuevo sistema de habilitaciones. Este nuevo modelo se compone de una adecuación edilicia, un nuevo software que incluye un simulador de acceso remoto, la actualización normativa a través de una nueva ordenanza de habilitaciones, un nuevo nomenclador de rubros para homogeneizar las gestiones, capacitación al personal, y la generación de circuitos que permiten la realización en forma interna de procedimientos.</p>
<p>De acuerdo a los días promedio entre la solicitud de turno y la asignación del mismo ¿Considera el proceso de asignación de turnos es lento o ágil?</p>	<p>La asignación de turnos es inmediata. Quien desea emprender una actividad comercial se acerca al sector de ventanilla única y es atendido en el acto con una espera que no supera los 10 minutos. Asimismo, las consultas iniciales de solicitud de requisitos pueden realizarse en las cámaras comerciales del distrito o bien desde el domicilio de los interesados a través de la página web de Morón.</p>
<p>¿Cuántos días aproximadamente lleva la realización de trámite para el usuario hasta conseguir la habilitación definitiva?</p>	<p>Los trámites están clasificados según su complejidad, siendo los más sencillos aquellos que no requieren verificación física previa al inicio de la actividad, y los más complejos aquellos que requieren inspecciones preliminares, intervención de organismos supramunicipales y mayores exigencias en materia de documentación, requisitos físicos y específicamente en materia de seguridad. Factores como el rubro, zona, potencia instalada y superficie determinan la complejidad del emprendimiento. En los casos más sencillos, el trámite prevé en una semana poder dar cumplimiento a todo el proceso para la entrega del certificado, siempre que se cumplan los requisitos. Desde ese plazo mínimo, que corresponde a la mayoría de los trámites, se escalonan los de mayor complejidad siendo en todos los casos el mayor motivo de extensión de los plazos la falta de entrega de documentación por parte del interesado.</p>
<p>Pensando el proceso de habilitaciones comerciales que debe realizar un ciudadano ¿Qué aspectos positivos puede destacar del mismo? ¿Y qué otros aún quedan por mejorar?</p>	<p>Los aspectos positivos o ventajas son los que se describieron en la primera pregunta. Respecto a las mejoras internas, trabajamos para ajustar las gestiones internas una vez que se inició la solicitud, para evitar contratiempos, ganar celeridad y brindar información precisa en todos los casos. Esto requiere por una parte capacitación, y por la otra articulación entre sectores.</p>
<p>¿Cuál es el costo del municipio de llevar a cabo de una habilitación?</p>	<p>Para el municipio el principal costo es el componente salarial del personal de atención al público, de responsables de trámite y verificadores, siendo los otros componentes de menor incidencia. Para el emprendedor, los costos del derecho de habilitación se prevén en la ordenanza fiscal anual, y dependen del rubro, zona y superficie, contemplándose el pago de los</p>

	mismos en cuotas en caso de ser necesario.
Considera que los recursos tanto humanos como materiales son suficientes para el buen funcionamiento de la oficina de Ventanilla Única Empresarial, en términos de agilidad y facilidad para los usuarios ¿Por qué?	Sí. Respecto a los recursos materiales, la implementación de ventanilla única tuvo entre sus elementos la actualización tecnológica del sector, y si bien han pasado algunos años desde el inicio del proyecto, hoy los recursos disponibles se corresponden con las necesidades del área. Respecto a los recursos humanos, a la fecha contamos con personal suficiente, siendo el desafío constante la capacitación del mismo para cumplir con los objetivos del área.

2) Aníbal Franco. Concejal -Presidió la filial Morón de la Asamblea de Pequeños y Medianos Comerciantes -2000-01-, es cofundador de la Unión de Cámaras Empresariales de Morón -UCEM- y fue Director de Habilitaciones del Municipio-

Pregunta	Respuesta
¿Cómo fue el proceso de implementación de la “Ventanilla Única Empresarial”?	El proceso fue realizado por la municipalidad de Morón con ayuda del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) que mediante la implementación de la ventanilla única se permitió centralizar el trámite y hacerlo más amigable. Facilitó el entendimiento y la unificación de los requisitos específicos de cada categoría.
¿Qué ventajas tiene este proceso?	Promueve la integración entre el municipio y las cámaras empresariales. Ayuda también a garantizar aún más la protección de los usuarios.
¿En qué medida se agilizaron los trámites de habilitaciones comerciales? ¿Cómo se hizo?	Los trámites se hicieron amigables. Ahora se pueden presentar todos los documentos ante una ventanilla única. Hoy muchas de las demoras en el proceso de habilitaciones están vinculadas a demoras de los usuarios en cumplir con todos los requisitos. Por su parte, la integración con las cámaras empresariales permite una estrecha colaboración, cumpliendo estas el rol de informar los requisitos y corroborar que los usuarios cuenten con toda la documentación necesaria a presentar. Finalmente, este sistema colaboró en la regularización de muchos comercios que antes no estaban habilitados.
¿Cuántos días aproximadamente implica la realización de trámite hasta la habilitación definitiva?	No es posible generalizar ya que las habilitaciones dependen de la envergadura del establecimiento, actividad y categoría. Por ejemplo, no es lo mismo habilitar un kiosco que un hipermercado o un bingo. Sin embargo, si bien el trámite a veces se demora, se otorga una habilitación provisoria que permite el funcionamiento de los comercios durante el proceso de habilitación. En el caso de habilitaciones industriales se exigirán mayores requisitos ya que, en este caso, participa también la Provincia de Buenos Aires. Este factor genera mayores demoras en el trámite. Nuevamente, en muchas ocasiones las demoras son ocasionadas por los usuarios que tardan en cumplir con todos los requisitos, generando que las inspecciones se dilaten en el tiempo.
De acuerdo a los días promedio entre la solicitud de turno y la asignación del mismo ¿Considera el proceso de asignación de turnos es lento o ágil?	El proceso de asignación es ágil, debido al buen funcionamiento y transparencia del Municipio y de la Secretaría, siendo un ejemplo este municipio en la temática.
Pensando en el proceso de	El sistema de ventanilla ha sido un gran avance, con múltiples beneficios a

habilitaciones comerciales que debe realizar un ciudadano ¿Qué aspectos positivos puede destacar del mismo?	los ciudadanos. Por ejemplo, los usuarios cuentan con un simulador de habilitaciones comerciales e industriales.
¿Qué aspectos aún quedan por mejorar?	Resta mejorar el sistema digital que cuenta con los planos de obra - todavía no están cargados todos los planos de obra-, pero se está mejorando esto, cargándolos planos paulatinamente.
¿Cuál es el costo del municipio de llevar a cabo de una habilitación?	No es posible establecer un costo uniforme, ya que hay diferentes tipos de habilitaciones, las que demandan diferentes requisitos, inspecciones y, por lo tanto, no es factible uniformar el costo.
¿Considera que los recursos tanto humanos como materiales son suficientes para el buen funcionamiento de la oficina de Ventanilla Única Empresarial -en términos de agilidad y facilidad-? ¿Por qué?	Los recursos humanos nunca son suficientes, siempre se puede sumar personal para colaborar. Pero hay que ajustarse al presupuesto destinado por el municipio. De todos modos, la oficina de ventanilla única funciona con agilidad y facilidad con los usuarios, pero siempre se puede mejorar.

V.1.e Informe de Relevamiento (27/03/2015)

Se trasladó el equipo de relevamiento al Municipio de Morón en el tren Línea Sarmiento que salió de la Estación de Once, arribando aproximadamente a las 9 a.m. El viaje duró aproximadamente una hora. Desde la estación se debe caminar cinco cuadras hasta llegar a la municipalidad, que son parte de la zona comercial del municipio.



Fotos: Entrada y pasillo de la Municipalidad de Morón

La Municipalidad no es una construcción moderna como la de Ituzaingo. Se ubica en la calle Brown 946. Entrando por la puerta principal hacia la derecha funciona la Ventanilla Única Empresarial. Hacia la izquierda se realizan otros trámites por

ventanilla única, como actualización de boletas. Así, a diferencia de Florencio Varela, hay un sector de ventanilla única solo para habilitaciones. Se observa, no obstante, falta de señalización porque el equipo tuvo que consultar a donde era el lugar de realización del trámite. No hay carteles que lo indiquen. Al recorrer los pasillos, se encontró un puesto de informes, y allí se consultó cómo era el sistema de turnos. La sala de espera tenía alrededor de 50 sillas. La responsable de informes fue quién indico donde se ubicaba la Terminal digital de Turnos y colaboró para obtener un número que asigna el turno de atención. Rápidamente fuimos llamados, sin tener casi espera. El equipo de relevamiento fue atendido en el puesto 4. El personal responsable de la atención explicó todo el desarrollo del trámite. Allí se informó en primer lugar que el tiempo estimado para una habilitación depende de que tipo de rubro se quiere habilitar. Por ejemplo si se quiere habilitar un comercio pequeño como un Kiosco, es diferente si el local va a vender productos comestibles. El tiempo estimado para la habilitación de un local presentando los documentos requeridos, es de menos de un mes.



Foto 3, 4 y 5: Terminal de turnos, oficina de atención y sala de espera

La atención del personal es satisfactoria, en el lugar no había mucha gente solo había dos personas más a quienes se le realizaron las entrevistas a usuarios. La Terminal que se encuentra al lado de las sillas la que se utiliza para solicitar el turno. El trámite se realiza todo en el mismo lugar. El personal de atención de la VUE adjuntó a los requisitos las direcciones de la afip, de ingresos brutos, de bromatología y de los demás lugares donde hay que solicitar documentos para

presentar mientras se realiza el trámite. El costo del total del trámite según lo que aparece en la última hoja de los requisitos es de \$1534.

V.2 Recolección de datos en la Municipalidad de Itzaingó

V.2.a Observación No Participante

Fecha: 13/03/15 Entrevistador: Dino Paoletta

N°	Dimensión	Información
1	Nombre de la dependencia (<i>Si se llama ventanilla Única o de otra forma</i>)	Ventanilla única simplificada
2	Locación (<i>En la municipalidad o fuera</i>)	Edificio municipal nuevo, "Peatonal Eva Perón" 848
3	Cantidad de mts de la oficina	60 mts x 40mts
4	Puestos de atención	10 puestos de atención
5	RR.HH disponibles para atención al público según ocupaciones	3 en informes, 10 en los puestos de atención y 3 coordinadoras
6	Materiales de trabajo disponible	Última tecnología en PC´s
7	Folletería con información sobre el trámite	En VUS no se usa folletería
8	Cartelería con información	Todo señalizado con carteles
9	Tipo de Sistema de turnos de atención	Te anuncias en informes con DNI, y luego te llaman
10	Tiempo de espera promedio de las personas	A las 9am, el tiempo de espera fue de solo 2 minutos
11	Observaciones cualitativas	Hay 50 sillas en sala de espera, las personas son llamadas enseguida. Según informes las 10 am es la hora pico.

V.2.b Entrevista a Usuarios

N°	Pregunta	Información
	Observaciones cualitativas de las entrevista:	La persona estaba apurada.
1	¿Ud. Está realizando un tramite de habilitación? ¿En qué etapa del trámite se encuentra Ud.?	Iniciación de trámite para habilitar un kiosco.
2	¿Cuánto tiempo le llevó o le está tomando lograr la habilitación?	No sé, me estimaron que me va a llevar cerca de 6 meses pero eso puede variar.
3	¿Cuánto demoró en conseguir el turno?	No hay sistema de turnos. Llegue, me acerque y me atendieron
4	¿Qué procedimiento utilizó para solicitar el turno?	
5	¿Cuál es el costo del trámite?	Para iniciarlo \$65
6	¿Precisó algún gestor para realizar el trámite?	Por ahora no

	EN CASO QUE SÍ ¿Por comodidad o falta de tiempo personal; o por el nivel de complejidad del trámite?	
7	¿Por cuantas oficinas de la municipalidad se desplazó para completar o avanzar en el trámite? ¿Puede mencionarlas?	Solo esta. Todo se hace en esta oficina menos la fiscalización
8	¿Cómo evalúa Ud. el proceso de habilitaciones de su municipio, en una escala del 1 al 5, donde 1 es Nada Ágil y 5 en muy Ágil?	No lo sé, por ahora 5
9	Respecto a la atención recibida por el personal, ¿Cómo evalúa el trato recibido y la capacitación y conocimiento sobre el trámite del personal, en una escala de 1 a 5 donde 1 es Muy Mala y 5 es Muy Buena.	5
10	¿Qué información útil le brindaron?	Me dieron un papel con los requisitos
11	¿Qué información no le facilitaron?	
12	En términos generales podría decirme cual es el nivel de satisfacción con el procedimiento de habilitación, en una escala de 1 a 5 donde 1 es Muy Insatisfecho y 5 es Muy Satisfecho.	Todavía no lo sé

V.2.c Entrevista con empleados

N°	Pregunta	Información
	Observaciones cualitativas de las entrevista:	La forma de atención no es sistematizada como la ventanilla única simplificada
1	De acuerdo a los días promedio entre la solicitud de turno y la asignación del mismo ¿Considera el proceso de asignación de turnos es lento o ágil?	No hay sistema de turnos para habilitaciones
2	¿Cuantos días aproximadamente lleva la realización de trámite para el usuario hasta conseguir la habilitación definitiva?	Para un comercio menor a 6 meses
3	Pensando el proceso de habilitaciones comerciales que debe realizar un ciudadano ¿Qué aspectos positivos puede destacar del mismo? ¿Y qué otros aún quedan por mejorar?	
4	¿Cuál es el costo del municipio de llevar a cabo de una habilitación?	\$65
5	¿Considera que los recursos tanto humanos como materiales son suficientes para el buen funcionamiento de la oficina de CUH, en términos de agilidad y facilidad para los usuarios ¿Por qué?	

V.2.d Entrevista con funcionario de la oficina de Habilitaciones Comerciales

Pregunta	Respuesta
¿Cómo se inicia el proceso de Habilitaciones Comerciales?	No hay turnos, es por orden de llegada.
¿Cuántos días aproximadamente implica la realización de trámite hasta la habilitación definitiva?	Si el usuario presenta toda la documentación requerida debidamente, es posible obtener la habilitación definitiva en 30 días. Los mayores retrasos se ocasionan por las demoras de los usuarios en cumplir con todos los documentos exigidos.
¿Cuál es el costo del municipio de llevar a cabo de una habilitación?	No es posible establecer un costo.

V.2.e Informe de Relevamiento (13/03/2015)

El equipo de relevamiento se presentó en la Municipalidad de Ituzaingo el día viernes 13/03 a las 7:45 AM. El Edificio “Nuevo”, como lo llaman los vecinos, está a 30 metros de la estación de trenes de Ituzaingo de la línea Sarmiento (Estación Once-Moreno). La dirección donde se ubica el Municipio es Peatonal Eva Perón 848. El otro Edificio municipal, el “Viejo” es el que esta ubicado en Ratti 10 a tres cuadras del municipio nuevo.



Foto 1 y 2. Ingreso a la municipalidad de Ituzaingó

El Edificio Nuevo funciona hace dos años. Todas Las personas que trabajan en el Municipio usan uniforme.

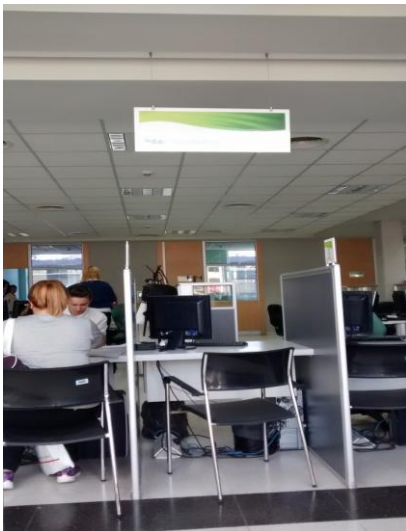


Foto 3. Puesto de atención

Cuando se ingresa al edificio esta el puesto de informes donde trabajan tres personas. Se solicita al vecino el DNI, y el nombre, y se comunica que serán llamados. La atención están llamando de un fue rápida, 2 minutos pasaron para ser llamado por un puesto de **Ventanilla Única Simplificada** que se ubican en la planta baja del edificio.

En la Ventanilla Única Simplificada se pueden hacer 60 trámites, **pero ninguno de habilitaciones**. Es decir que todo el nuevo funcionamiento centralizado por ahora no incluye trámites de habilitaciones. Los

trámites de habilitaciones pertenecen a otro departamento que funciona en el primer piso del mismo edificio.

A los 10 minutos de haber llegado y observado cómo funcionaba todo, nos reunimos con **Rosa Torres**, Responsable de Atención de la VUS y con **Cristina Marolt**, Responsable de Gestión Administrativa de la VUS. Ambas fueron muy amables, en su oficina nos hablaron de relevamiento los procesos existentes dentro de la VUS, cuyos trámites son realmente ágiles. Pero de habilitaciones no me pudieron responder nada. Si bien adujeron que el trámite de habilitaciones formaría parte de los trámites de la VUS, no pudieron precisar una fecha estimada. Ellas afirman que Ituzaingo creció muchísimo y que eso obligaba a agregar nuevos trámites en habilitaciones que antes no estaban contemplados. Se les consultó si conocían a alguien de habilitaciones para profundizar la investigación e intentaron contactar con **Adolfo Pelae**, que **no quiso recibir al equipo de relevamiento**. Él las refirió con la Subsecretaria de Control Urbano que depende de **Ricardo Almeida**. Además solicitaron no interrogar a los empleados nada porque ya que no estaban autorizados a responder.

Rosa Torres dijo que en VUS espera que transfieran los trámites de habilitaciones pero hasta lograr un buen funcionamiento se va a tardar un poco ya que se deben capacitar a todos los empleados porque los tramites de habilitaciones son mas complejos.

Ni bien se finalizó con la entrevista, se accedió al primer piso, donde está localizado el **Departamento de Habilitaciones**. Había también una hilera de sillas para

sentarse y esperar de la misma forma que en la planta baja. Para ese departamento no existe sistema de turnos. Hay diez escritorios, dos de los cuales son para el trámite de habilitaciones. En un escritorio había una persona iniciando el trámite, cuando finalizó se le realizó la entrevista a usuarios. Fue la única persona que hizo un trámite de habilitaciones en la hora y media que se permaneció en el lugar.

Ya que el empleado no podía responder el cuestionario, se realizó el *mystery client*. El empleado asegura que el trámite no tiene una estimación temporal. Eso depende de si el que realiza los trámites presenta la documentación requerida o no. Todos los trámites de habilitaciones se realizan en el Edificio salvo la Fiscalización.

V.3 Recolección de datos en la Municipalidad de Florencio Varela

V.3.a Observación No Participante

N°	Dimensión	Información
1	Nombre de la dependencia (<i>Si se llama ventanilla Única o de otra forma</i>)	Ventanilla única
2	Locación (<i>En la municipalidad o fuera</i>)	Dentro de la municipalidad, pero hay otra sede fuera
3	Cantidad de mts de la oficina	Sala de espera de 20mts x 20mts. Pasillo y puestos de atención al fondo
4	Puestos de atención	12 puestos de ventanilla única y 4 de informes
5	RR.HH disponibles para atención al público según ocupaciones	12 en ventanilla única, 4 en informes y 1 coordinador
6	Materiales de trabajo disponible	Equipos modernos
7	Folletería con información sobre el trámite	No hay folletería
8	Cartelería con información	Buena cartelería, TV para sistema de turnos
9	Tipo de Sistema de turnos de atención	Por orden de llegada. Te dan un N° y te llaman por monitor. Prioridad para personas con capacidad reducida
10	Tiempo de espera promedio de las personas	Entre 30 y 45 minutos a las 10 am
11	Observaciones cualitativas	Baños públicos en buen estado. El edificio no tiene más de 15 años

V.3.b Entrevistas a Usuarios

1)

	Pregunta	Información
	Observaciones cualitativas de las entrevista:	
1	¿Ud. Está realizando un trámite de habilitación? ¿En qué etapa del trámite se encuentra Ud.?	Traje los papeles que me solicitaron hace 30 días
2	¿Cuánto tiempo le llevó o le está tomando lograr la habilitación?	Por ahora 30 días
3	¿Cuánto demoró en conseguir el turno?	Me lo dieron en informes
4	¿Que procedimiento utilizó para solicitar el turno?	Nada, solo vine
5	¿Cuál es el costo del trámite?	\$56
6	¿Precisó algún gestor para realizar el trámite? EN CASO QUE SÍ ¿Por comodidad o falta de tiempo personal; o por el nivel de complejidad del trámite?	No
7	¿Por cuantas oficinas de la municipalidad se desplazó para completar o avanzar en el trámite? ¿Puede mencionarlas?	Solo esta oficina
8	¿Cómo evalúa Ud. el proceso de habilitaciones de su municipio, en una escala del 1 al 5, donde 1 es Nada Ágil y 5 en muy Ágil?	5, en Quilmes un trámite similar me costó mucho más
9	Respecto a la atención recibida por el personal, ¿Cómo evalúa el trato recibido y la capacitación y conocimiento sobre el trámite del personal, en una escala de 1 a 5 donde 1 es Muy Mala y 5 es Muy Buena.	4
10	¿Qué información útil le brindaron?	Toda. Sino presentas el plano, te dan habilitación provisoria
11	¿Qué información no le facilitaron?	
12	En términos generales podría decirme cual es el nivel de satisfacción con el procedimiento de habilitación, en una escala de 1 a 5 donde 1 es Muy Insatisfecho y 5 es Muy Satisfecho.	5

2)

N°	Pregunta	Información
	Observaciones cualitativas de las entrevista:	
1	¿Ud. Está realizando un tramite de habilitación? ¿En qué etapa del trámite se encuentra Ud.?	Inicio de tramite
2	¿Cuánto tiempo le llevó o le está tomando lograr la habilitación?	
3	¿Cuánto demoró en conseguir el turno?	Me dieron un turno y espere 35 minutos para que me atiendan
4	¿Que procedimiento utilizó para solicitar el turno?	Me lo dieron en informes
5	¿Cuál es el costo del trámite?	\$56
6	¿Precisó algún gestor para realizar el trámite?	No por ahora
7	¿Por cuantas oficinas de la municipalidad se desplazó para completar o avanzar en el trámite? ¿Puede mencionarlas?	Solo esta oficina
8	¿Cómo evalúa Ud. el proceso de habilitaciones de su municipio, en una escala del 1 al 5, donde 1 es Nada Ágil y 5 en muy Ágil?	3
9	Respecto a la atención recibida por el personal, ¿Cómo evalúa el trato recibido y la capacitación y conocimiento sobre el trámite del personal, en una escala de 1 a 5 donde 1 es Muy Mala y 5 es Muy Buena.	4
10	¿Qué información útil le brindaron?	Lo que tengo que traer
11	¿Qué información no le facilitaron?	
12	En términos generales podría decirme cual es el nivel de satisfacción con el procedimiento de habilitación, en una escala de 1 a 5 donde 1 es Muy Insatisfecho y 5 es Muy Satisfecho.	4

3)

N°	Pregunta	Información
	Observaciones cualitativas de las entrevista:	
1	¿Ud. Está realizando un tramite de habilitación? ¿En qué etapa del trámite se encuentra Ud.?	Si, inicio de tramite
2	¿Cuánto tiempo le llevó o le está tomando lograr la habilitación?	Me dijeron que cuando traiga todo tardan en habilitar el comercio entre 20 y 30 días
3	¿Cuánto demoró en conseguir el turno?	Nada
4	¿ Que procedimiento utilizó para solicitar el	Solo vine

	turno?	
5	¿Cuál es el costo del trámite?	\$56
6	¿Precisó algún gestor para realizar el trámite?	No por ahora
7	¿Por cuantas oficinas de la municipalidad se desplazó para completar o avanzar en el trámite? ¿Puede mencionarlas?	Solo esta oficina
8	¿Cómo evalúa Ud. el proceso de habilitaciones de su municipio, en una escala del 1 al 5, donde 1 es Nada Ágil y 5 en muy Ágil?	4 (tardaron un poco en atenderme)
9	Respecto a la atención recibida por el personal, ¿Cómo evalúa el trato recibido y la capacitación y conocimiento sobre el trámite del personal, en una escala de 1 a 5 donde 1 es Muy Mala y 5 es Muy Buena.	4
10	¿Qué información útil le brindaron?	Toda
11	¿Qué información no le facilitaron?	
12	En términos generales podría decirme cual es el nivel de satisfacción con el procedimiento de habilitación, en una escala de 1 a 5 donde 1 es Muy Insatisfecho y 5 es Muy Satisfecho.	4

V.3.c Entrevistas a Empleados

N°	Pregunta	Información
	Observaciones cualitativas de las entrevista:	Al estar los puestos lejos de la sala de espera, no hay tumulto ni mal humor
1	De acuerdo a los días promedio entre la solicitud de turno y la asignación del mismo ¿Considera el proceso de asignación de turnos es lento o ágil?	Ágil. Venís y te dan el turno
2	¿Cuantos días aproximadamente lleva la realización de trámite para el usuario hasta conseguir la habilitación definitiva?	Si trae todo, para un comercio, alrededor de 20 días
3	Pensando el proceso de habilitaciones comerciales que debe realizar un ciudadano ¿Qué aspectos positivos puede destacar del mismo? ¿Y qué otros aún quedan por mejorar?	Positivo: velocidad y cercanía Negativo: en este momento está caído el sistema
4	¿Cuál es el costo del municipio de llevar a cabo de una habilitación?	No sabe
5	¿Considera que los recursos tanto humanos como materiales son suficientes para el buen funcionamiento de la oficina de CUH, en términos de agilidad y facilidad para los usuarios ¿Por qué?	Quizás podrían agregar más puestos

V.3.d Entrevista con funcionario de la Inspección General del Municipio

Pregunta	Respuesta
<p>¿Cómo fue el proceso de implementación de la “Ventanilla Única Empresarial”?</p> <p>¿Qué ventajas tiene?</p>	<p>El sistema de ventanilla única, permitió agilizar el trámite de habilitaciones debido a que toda la documentación ahora se presenta ante una sola oficina.</p>
<p>¿En qué medida se agilizaron los trámites de habilitaciones comerciales?</p> <p>¿Cómo se hizo?</p>	<p>Se agilizó considerablemente, ya que antes eran los usuarios quienes realizaban los trámites ante las diferentes oficinas y ahora se hace una sola presentación y recorre las diferentes áreas intervinientes como tramite interno.</p>
<p>De acuerdo a los días promedio entre la solicitud de turno y la asignación del mismo ¿Considera el proceso de asignación de turnos es lento o ágil?</p>	<p>No hay una asignación de turnos para todos los trámites. Hay que concurrir a las oficinas directamente y presentar toda la documentación.</p>
<p>¿Cuántos días aproximadamente implica la realización de trámite hasta la habilitación definitiva?</p>	<p>Si el usuario presenta toda la documentación requerida debidamente, es posible obtener la habilitación definitiva en 30-45 días. Los retrasos suelen producirse por las demoras de los usuarios en cumplir con todos los documentos exigidos.</p>
<p>Pensando en el proceso de habilitaciones comerciales que debe realizar un ciudadano ¿Qué aspectos positivos puede destacar del mismo? ¿Y qué otros aún quedan por mejorar?</p>	<p>El mayor beneficio es que los usuarios presentan un solo trámite, evitando que tengan que ir a las diferentes dependencias intervinientes, como se realizaba anteriormente.</p>
<p>¿Cuál es el costo del municipio de llevar a cabo de una habilitación?</p>	<p>No es posible establecer un costo uniforme, ya que hay diferentes tipos de habilitaciones.</p>
<p>¿Considera que los recursos tanto humanos como materiales son suficientes para el buen funcionamiento de la oficina de Ventanilla Única Empresarial, en términos de agilidad y facilidad para los usuarios ¿Por qué?</p>	<p>Los recursos humanos nunca son suficientes o eficientes.</p>

V.3.e Informe de Relevamiento (20/03/15)

El equipo de relevamiento arribó a Florencio Varela en el viernes a las 9:30 de la mañana. La Municipalidad, ubicada en la calle **25 de Mayo No. 2725**, se encuentra a nueve cuadras de la estación de tren. La Ventanilla Única funciona en el mismo edificio de la municipalidad. El municipio se encuentra en frente de una plaza del municipio y es de fácil acceso. El Edificio tiene entre 15 y 20 años aproximadamente.

Se observó que hay una persona que coordina en la puerta, la misma es responsable de consultar porqué el usuario se acerca a la municipalidad y, de acuerdo a su respuesta, se redirecciona a la persona a informes u otra dependencia de la municipalidad. La función de esa persona es descomprimir informes. Si se concurre a actualizar una factura municipal se otorga un número de papel simple, por ejemplo. Al anunciar que se asistía por un trámite de **Habilitación Comercial**, se redireccionó al equipo a informes y ahí se nos entregó un turno (No. 113). Abajo del número decía Habilitación Comercial. En el cartel digital indicaba que el turno que se estaba atendiendo era el 88. Pasaron 35 minutos o un poco más hasta que nos atendieron. Había muchas personas que tenían prioridad por tener bebés, atrasando la atención de personas que poseían número. La sala de espera esta equipada con aire acondicionado pero solo estaba encendido uno. Además había dos TV Led que mostraban videos institucionales de Florencio Varela.



Fotos: Sala de espera y centro de informes

Cómo se observa en las fotos, la señalización es muy buena, con carteles nuevos y baños públicos muy prolijos. No obstante, la folletería disponible no corresponde a ventanilla única, y la sala de espera, de 20 X 20 m², es chica en relación a la cantidad de gente esperando. Aproximadamente se observaron 50 butacas. Los puestos de atención se encuentran a unos metros de la sala espera después de superar un pasillo de larga extensión. Mientras se aguardaba a ser atendido, se conversó con una persona de Quilmes que informó el sistema de Florencio Varela era “un lujo”, que en Quilmes era peor ya que cada vez que tenes que hacer un tramite se pierde toda la mañana.



En la sala de espera se entrevistó a tres usuarios que estaba allí para hacer un trámite de habilitaciones. Durante el tiempo de espera se presentó el pedido de la normativa en la mesa de entradas, ubicada a 20 metros de la sala de espera de la Ventanilla Única.

Foto 3: Cartelería informante

Durante la espera se cortó el sistema y estuvo sin funcionar durante 15 minutos. La gente espero tranquila. Al momento de la atención, nos explicaron bien la totalidad de los requisitos. La persona que primero nos atendió, solicitó nombre, apellido y DNI para que quede registrado el trámite. Se informó que para habilitar un comercio chico, presentando todos los papeles, se tarda entre 20 y 30 días desde la presentación. En caso de que no estén los planos del comercio, se entrega una habilitación provisoria.

Anexo V. 4 – Lineamientos para un Modelo de Código Único de Habilitaciones.

1. Introducción

En virtud del trabajo realizado, se detallaran en este anexo, algunas condiciones y características que se han identificado como necesarias para que el sistema de habilitaciones de los municipios sea más eficiente, en particular la ordenanza que le dé marco a todo el proceso.

Por otra parte, es importante aclarar que como todos los municipios de la provincia ya cuentan con un sistema de habilitaciones normado por una o varias ordenanzas, no se ha avanzado con la redacción de un modelo de ordenanza específico, sino con una estructuración de temas y cuestiones a ser tratados, así como

recomendaciones generales desde el punto de vista normativo, para que el sistema de habilitaciones sea más eficiente y transparente.

2. Relación entre la zonificación y las habilitaciones

En primer lugar debe aclararse que para que el sistema de habilitaciones municipales de comercios e industrias sea claro, debe tener una adecuada referenciación a la ordenanza de zonificación o de usos del suelo. En el caso de la provincia de Buenos Aires, las ordenanzas de zonificación o usos del suelo municipales, se encuentran previamente prefiguradas en la ley provincial N° 8912 de ordenamiento territorial y usos del suelo. Todos los municipios de la provincia deben organizar su territorio de la forma que allí se indica, del que se hará a continuación una breve síntesis. En primer lugar, la ley establece una división inicial en el territorio que diferenciando:

- a) Áreas rurales, las que comprenderán las áreas destinadas a emplazamientos de usos relacionados con la producción agropecuaria extensiva, forestal, minera y otros.
- b) Áreas urbanas y áreas complementarias, que conforman los centros de población y son partes integrantes de una unidad territorial; el área urbana comprenderá dos subáreas: la urbanizada y la semiurbanizada. Las áreas complementarias comprenderán las zonas circundantes o adyacentes al área urbana, relacionadas funcionalmente.

Asimismo, la ley indica que en las distintas áreas podrán localizarse zonas de usos específicos de acuerdo a la modalidad, tipo y características locales, los que serán: residencial, urbana y extraurbana, comercial y administrativa, de producción agropecuaria, ictícola, industrial y extractiva, de esparcimiento ocioso y activo, de reserva, ensanche, transporte, comunicaciones, energía, defensa, seguridad, recuperación y demás usos específicos.

La existencia o no de áreas, subáreas o zonas determinadas, como así la ubicación de algunas de éstas, dependerá de las condiciones propias o necesidades de cada partido o de cada uno de sus núcleos urbanos.

La adecuada y clara definición de estos usos en el territorio municipal, junto con su exposición certera en la información municipal disponible, permitirá que cualquier persona pueda conocer de antemano si la zona del municipio en la que se quiere

instalar es apta de acuerdo a su legislación para la actividad que pretende desarrollar.

De esta forma, para que un sistema de habilitaciones municipales sea eficiente, debe trabajarse con claridad la definición de los usos del suelo en el municipio, y debe ser información accesible a la ciudadanía para evitar que el desconocimiento genere a los comerciantes o industriales inconvenientes iniciales con la radicación.

Adicionalmente, si la información está disponible en línea, de forma que pueda ser consultada por los ciudadanos que quieren desarrollar sus actividades económicas en ese municipio, tanto mejor, ya que el mismo ciudadano puede generar una consulta y ser él mismo el que tome decisiones respecto de su emprendimiento, teniendo en el momento la posibilidad de saber si algún emplazamiento comercial es apto para el uso que pretende desarrollar.

Por otra parte, habitualmente el sistema normativo de habilitaciones tiende a encontrarse disperso entre distintas normas, donde no queda muy claro su vigencia. Por este motivo, es conveniente que la clasificación de actividades se establezca de forma unívoca en un anexo de la ordenanza o que se sancionen dos ordenanzas en paralelo, una para la regulación básica de las habilitaciones (naturaleza, procedimiento, requisitos generales, tramites, etc.), y otra en la que solo se clasifiquen todas las actividades a ser registradas y habilitadas y la documentación que se solicitará en cada caso particular. Eso permitiría que los ajustes sucesivos que deban hacerse en base a las actividades habilitadas, se puedan realizar modificando el anexo, o la ordenanza de clasificación de actividades. Habitualmente la mayor dinámica en este aspecto tiene que ver con usos que se van diferenciando y que no se encuentran descriptos o tipificados en la ordenanza de habilitaciones, por lo que se requiere a la clasificación de acuerdo a actividades análogas. Dará mucha más agilidad normativa una ordenanza que a medida que la sociedad desarrolle actividades y rubros de las mismas cada vez más específicos y diferenciados, se pueda acompañar dicho desarrollo con una normativa que “evolucione” en consecuencia. Sin que se afecte mucho el procedimiento o los requisitos documentales, se podrá adecuar el anexo descriptivo de la clasificación de tipos, actividades y rubros.

Es conveniente al mismo tiempo, pensando en un modelo de ordenanza que se tengan en cuenta varios ejemplos normativos que han avanzado en varios de los

aspectos fundamentales que se describen en este trabajo y en particular en este anexo.

3. Modelo de Índice agrupado para Código Único de Habilitaciones

Art. 1: Créase el Código Único de Habilitación Municipal de Actividades Económicas, comerciales, industriales, y de servicios Locales (AECISs) del municipio de XXXXXXXXXX.

Art.2: El registro y habilitación de las AECISs, se ajustará al presente Código Único y a la normativa nacional, provincial y municipal correspondiente al tipo de actividad a desarrollar.

Sección I – Habilitaciones en General

Aquí se sugiere agrupar todas las normas que hagan referencia a la materia, al objeto y a los titulares de las habilitaciones, así como la obligatoriedad del requisito de la habilitación previa al ejercicio de una AECISs. También se puede agrupar aquí los elementos que compondrán una habilitación, como por ejemplo los locales, la zona en la que están ubicados y los rubros que se pretendan desarrollar.

Sección II – De la Clasificación

En esta sección se sugiere agrupar todo lo que tenga que ver con las particularidades de las AECISs que se soliciten habilitar, de acuerdo también al clasificador de tipos, rubros y actividades que se sancionará en una ordenanza aparte o será parte de un anexo de la presente. La clasificación se establecerá de acuerdo a la naturaleza de la actividad, al riesgo real o potencial que la misma implique a personas o bienes que se encuentren en su entorno; a la superficie que se pretenda afectar; y a los trámites que se requieran, ya que los mismos serán diferentes, sea que se trate de una habilitación, una ampliación de superficie de explotación o de una incorporación de nuevos rubros a explotar. También deberá incorporarse en esta sección, los cambios de composición o titularidad de las habilitaciones; así como de la extinción de actividades o de las compatibilidades o incompatibilidades de rubros que se desarrollen en conjunto.

Sección III – Procedimiento

En esta sección se sugiere agrupar todo lo concerniente al discurrir del procedimiento por el cual se llega a la habilitación municipal, los plazos de vigencia

de la misma y en el caso que corresponda de acuerdo a la legislación local del radio que se afecta a dicha habilitación para bloquear una nueva habilitación de la misma actividad comercial dentro del mismo radio (esto es a veces común en quioscos de diarios y revistas, o alquileres de coche remis, o algunos otros). Al englobar los procedimientos, esta sección deberá incluir previsiones para la modificación de las habilitaciones, así como para el cese de un rubro o actividad o la baja o extinción de vigencia de la habilitación, la caducidad, la revocación y todo otro tipo de situaciones que se puedan presentar de acuerdo a las actividades y normativa vigente en esa localidad. Adicionalmente conviene que se prevean en esta sección la o las visitas presenciales al lugar a ser habilitado, así como el mecanismo oficial de comunicación entre el titular de la habilitación y la administración municipal (por ejemplo un libro de notificaciones o de inspecciones. En algunos casos se incluyen en esta sección las características generales y particulares de los locales a habilitar, pero también se podrían incluir estas características en la Sección II – De la clasificación, ya mencionada al clasificar las actividades y la superficie de los locales.

Sección IV – Otras disposiciones

En esta sección se sugiere agrupar otros aspectos importantes de las habilitaciones, como por ejemplos las obligaciones generales de los titulares de las habilitaciones, o algunas atribuciones del Departamento ejecutivo respecto de las mismas.

Anexo XX – Clasificación de tipos, sectores, rubros y actividades