

# **CONCURSO DE MONOGRAFIAS CeATS**

**“NUEVAS TENDENCIAS DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL  
DE GESTIÓN DE LAS ADMINISTRACIONES  
TRIBUTARIAS SUBNACIONALES”**

**TEMA: “PROCESO DE EMISIÓN, DISTRIBUCIÓN MASIVA DE  
BOLETAS MUNICIPALES Y DE RELEVAMIENTO DE DATOS”**

## INTRODUCCION

El ejido municipal de la Ciudad de Mendoza posee una superficie de 16.200.000 Km<sup>2</sup> y aproximadamente 68.500 padrones que tributan, 8.400 comercios que ejercen su actividad dentro de su radio, encontrándose la ciudad en una etapa de crecimiento constante.

Por ser ciudad cabecera, los vecinos capitalinos reciben diariamente cientos de personas y vehículos que ingresan a ella por diversos motivos, trabajo, estudio, entretenimiento, compras, etc., utilizando los espacios públicos para luego regresar a sus jurisdicciones. El contribuyente percibe entonces que son sus tasas las que sostienen los servicios que debe prestar a tal magnitud de visitantes y exige a su gobierno una prestación de los mismos que optimice los resultados, aproveche al máximo los recursos y que, además, dé respuesta a sus sugerencias y reclamos. No obstante ser una ciudad con un alto crecimiento turístico, y con una fuerte apuesta a la tecnología a fin de alcanzar en breve un gobierno local orientado a un modelo de Ciudad Digital, la idiosincrasia de su gente conserva usos y costumbres que su gobierno municipal comprende y respeta, (la actividad comercial adapta horarios que respetan la siesta mendocina, limpieza diaria por parte del vecino de sus veredas, participación del vecino en la conservación de sus acequias y arbolado, amplia aceptación de bici-sendas y adoquinados en sus principales calles, etc.).

Es en este contexto que el contribuyente de la ciudad, si bien goza de numerosos beneficios informáticos para acceder a sus boletos de pago, también puede optar por el trato personalizado de la entrega puerta a puerta por un agente municipal del mismo. Esto redundará en el reconocimiento del vecino como tal, no siendo solo un número de padrón municipal o cuenta de comercio, sino también, alguien que es escuchado y recompensado en su actuar como parte de la ciudad.

A fin de satisfacer esta demanda, el Municipio por una parte, desarrolló un sistema con tecnología **BPM (Business Process Management)**, a fin de automatizar los trámites administrativos municipales. Asimismo, descentralizó la gestión municipal a través de la implementación de **Centros de Atención Municipal (CAM), Call Center, Portal Web y Certificación de Normas ISO 9001:2008**, lo que asegura un exhaustivo control de calidad en sus procesos. Con esta nueva tendencia de planificación y control, se logra amalgamar el compromiso directo del agente municipal como parte del engranaje administrativo, con la idiosincrasia de una ciudad que respeta sus tradiciones.

A partir del año 2007/2008, la Administración Municipal de la Ciudad de Mendoza inicia un profundo cambio de paradigma de gestión pública como parte de un

proceso de transformación del estado municipal, en vista a promover una gestión en la comuna menos onerosa y más efectiva, que propugne por la prestación de servicios más acordes a las necesidades de los ciudadanos, con un enfoque de eficiencia y competitividad en la satisfacción de las demandas del vecino municipal y, en el caso tratado en el presente trabajo, de aquel que resulta ser “el contribuyente”.

Previo a todo, la Administración Municipal debió adaptarse a nuevas Tecnologías de Información y Comunicación (**TICs**), implementando un sistema de última generación en el área de informática, (**SIGeM**), depurando bases de datos en forma eficiente, permitiendo al empleado municipal acceder en forma rápida y eficiente a todos los procesos implementados para cada área y generando a través de convenios de cooperación con Organismos Provinciales y Nacionales acoplamiento on line a información estratégica para cada uno de estos procedimientos realizados, tales como la Dirección de Registros Públicos de la Provincia, (DRP); la Dirección Nacional de Registro Propiedad del Automotor, (DNRPA); el Sistema de Identificación Nacional Tributario y Social, ( SINTyS); y el Sistema Unificado de Gestión de Infracciones de Tránsito, (SUGIT), entre otros. Antes del 2008 la Municipalidad contaba con un sistema totalmente desagregado donde cada subsistema manejaba una Base de datos de Contribuyentes propia, provocando duplicidad de personas, falta de carga de datos útiles para otras dependencias y con enormes dificultades a la hora de realizar consultas de información y toma de decisiones.

Todo esto fundado en una visión integral, sustentada en la gestión de procesos empresariales o BPM (**Business Process Management**), la cual impulsa que la administración de las organizaciones tengan como objetivo el generar una mayor eficacia y eficiencia en su gestión, fundamentada en el principio de flexibilidad organizacional (cambio del enfoque tradicional de gestión jerárquica por un enfoque basado en funcionalidades) e integración tecnológica, alineando las políticas de trabajo con los deseos y necesidades de los clientes.

En atención a esta nueva política, paulatinamente se ha avanzado en la automatización de diferentes procesos que hacen al quehacer diario del municipio, así el proceso de “**Transferencias Webs**”, en pleno funcionamiento desde hace ya dos años y con gran aceptación dentro del espacio en el cual se aplica; el proceso de **cambio de domicilio para notificaciones**; la creación de la **carpeta del ciudadano** como herramienta en manos de los contribuyentes que centraliza toda relación del contribuyente con el municipio; el proceso de **empadronamiento-unificación-fraccionamiento de propiedades inmuebles** en proceso de prueba, que facilita el trámite del contribuyente pudiendo realizar este tipo de trámites desde su puesto de trabajo particular sin necesidad de asistir al municipio; el proceso de **certificación de**

**titularidad, superficie y antecedentes catastrales** que facilita y agiliza los procesos de informes emitidos por la Dirección de Catastro para diversos trámites ante el municipio, minimizando la intervención del operador en la carga de datos y el **proceso de habilitación de comercios y otorgamientos de factibilidades comerciales** que también se encuentra en proceso de prueba.

Al basarse este concepto en la mejora continua de los procesos, es que la Administración Municipal desarrolló e implementó un Sistema de Gestión de Calidad que cumpliera con todos los requisitos de la Norma ISO 9001:2008; certificando a la fecha 49 procesos de distintas dependencias, entre las que se encuentra la Administración Tributaria con todas sus áreas certificadas y, con el fin de alcanzar la certificación de la totalidad de los procesos de la Administración Municipal. Entre los primeros procesos certificados se encuentra el de “Emisión y Distribución Masiva de Tasas y Derechos Municipales”, objeto del presente trabajo.

Hasta el año 1970 el cobro de los Servicios y Derechos a los contribuyentes se realizaba a través de cobradores que visitaban a los vecinos puerta a puerta realizando su cobranza, que luego rendían en el Municipio. Era un sistema eficiente para la época, los agentes encargados de la cobranza visitaban a los vecinos en reiteradas oportunidades hasta completar su cometido, generándose un vínculo de habitualidad entre el encargado del cobro y las necesidades del contribuyente titular de inmuebles sitios en el ejido municipal.

Con el transcurso de los años, hacia la década del 80, la realidad histórica llevó a que dicho método quedara totalmente vetusto, por lo que el Municipio comenzó a realizar convenios con entidades bancarias para que los contribuyentes pagaran directamente en una entidad recaudadora (bancos, etc.) estos servicios, lo que trajo aparejado la necesidad de hacer llegar los boletos de pago al domicilio del propietario, dichos boletos solo contenían datos básicos del tributo a cobrar, por lo que el contribuyente, en numerosas ocasiones debía acercarse al Municipio a solicitar la aclaración de la deuda a cancelar, ( multas punitivas, derechos, etc.).

La Ley de correos vigente en esa época obligaba a los entes públicos a que la remisión de los boletos de pago se realizara a través del servicio postal oficial, por lo que se utilizó por varios años el servicio del Correo Oficial Argentino. En algunas oportunidades, las huelgas realizadas por personal de Correo obligó al Municipio a materializar la entrega de los boletos a través de personal Municipal, a fin de que la entrega fuese cumplida en tiempo y forma. Estos repartos ejecutados con personal Municipal demostraron ser mucho más eficientes que los realizados por el Correo.

En el año 1990 con la desmonopolización del correo, se permitió la realización de la distribución de boletos con personal Municipal en forma permanente y de modo paralelo se realizaban entregas por empresas de correo seleccionadas por licitación.

A medida que fue afirmándose esta modalidad comenzó a percibirse que el contacto directo entre los contribuyentes y los agentes afectados a realizar estas tareas operativas, revinculaban el cobro de las tasas y derechos con quienes debían cancelarlas, de un modo directo y personalizado, metodología que además lograba como efecto secundario, un mayor contacto y compromiso por parte del agente municipal con el vecino de la Ciudad.

Hoy, se entiende que esta modalidad significa además, una **f fuente de información valiosa**, al permitir efectuar un control más directo (fiscalización) al momento de resolver los reclamos de los contribuyentes, ello en razón de que los datos que se incorporan durante su ejecución han sido proporcionados por sujetos que se encuentran vinculados con la administración tributaria, cuya consulta y/o ampliación en dichos supuestos sirve de herramienta para resolver verdaderos planteos reforzando la inmediatez de la administración local con sus ciudadanos.

La labor a realizar por el personal afectado no solo se limita a repartir "bajo puerta" las boletas de pago a modo de un servicio postal simple, sino que tiende a obtener información que acredite la entrega, permitiendo conocer otras circunstancias que puedan incidir sobre la gestión de cobro y administración del tributo. Además, en cada distribución se logra conseguir un valor agregado que no es posible obtener de empresas privadas o públicas de Correos, tales como la realización de encuestas específicas, observación directa de casas en estado de abandono, información de cambios de destinos de edificios a baldíos o viceversa, actualización de las numeraciones de calles en caso de ser estas erróneas o deficientes, relevamiento de comercios en altas o bajas, relevamiento de inmuebles exentos en cuanto a si mantienen o no las condiciones por las cuales operaron las eximiciones y todo otro dato que contribuya al mejoramiento de la base de datos de contribuyentes e inmuebles y al incremento de la recaudación.

# CAPITULO I

## PLANIFICACIÓN

### 1.- Objetivos

El proceso persigue los siguientes objetivos:

- a) Lograr una efectiva recepción por parte del destinatario del material remitido por el municipio.
- b) Concretar un acercamiento entre el contribuyente y el personal del municipio que cumple tareas de generación de obligaciones tributarias contenidas en el material a distribuir.
- c) Concentrar en un mismo reparto de la distribución de varios tributos (Servicios a la Propiedad Raíz; Publicidad y Propaganda, etc.)
- d) Recabar del medio una serie de datos previamente pautados que resulten de utilidad Retroalimentación de la base de datos tales como desarrollo de actividades no habilitadas o cese de las mismas, modificaciones estructurales que impacten en los avalúos tales como demoliciones, construcciones sin habilitar, modificaciones de superficie cubierta, etc.
- e) Comprometer al personal municipal en la integración del proceso y sus resultados.
- f) Presencia visible del personal de la municipalidad en el medio.

### 2. - Etapas Del Proceso

#### 2. 1.- Etapa Preparatoria

Los actos previos a la entrega, la organización durante la misma y al finalizar el proceso están a cargo de un Grupo Coordinador, siendo apoyado por áreas de soporte como las Direcciones de Comercio, Rentas, Catastro, Obras Privadas, Sistematización de Datos. Finanzas, Asuntos Legales, Asesoría Legal y Técnica y Despacho General de Intendencia, sin las cuales la conformación de los datos finales y actualizados no resultaría posible.

El "Grupo Coordinador" se encuentra conformado por tres agentes de la Dirección de Catastro, designados por Decreto Reglamentario, encargados de la organización y control permanente del desarrollo del proceso, constituyendo éste el eje sobre el cual gira todo el proceso.

El proceso tramita por el denominado "Expediente de Proceso" donde consta la documentación que hace a las designaciones de los agentes intervinientes, autorizados por el Decreto Reglamentario dictado al efecto, con las características particulares de cada proceso, informes emitidos por el Grupo Coordinador que hacen al desarrollo del proceso en relación a situaciones particulares que pudieran haber

ocurrido y finalmente una Resolución de Secretaría de Hacienda que determina el alcance del proceso, el personal que desempeñará el rol **de repartidor**, las remuneraciones y el **costo total** del proceso. Terminando éste con la orden de pago a los repartidores calificados.

El “Decreto Reglamentario” es la norma que reglamenta todo el proceso, regulando en términos generales todos los procesos de emisiones masivas que se efectivizarán durante el año calendario, incluyendo los seis bimestres de tasas por servicios a la propiedad raíz, el cobro de derechos de comercio y dos emisiones semestrales al año de derechos de cementerio. Toda la información se registra a través de Anexos, siendo el Anexo I el que reglamenta el proceso de reparto; el Anexo II el que designa los equipos de coordinación; el Anexo III a) el que designa el personal de reparto perteneciente a la Dirección de Rentas, Dirección de Catastro, Dirección de Comercio y Centros de Atención Municipal (CAM), debiendo aclarar que la prioridad en el orden para la designación de repartidores se ha establecido de este modo considerando que los agentes que pertenecen a este grupo gozan de los conocimientos técnicos necesarios para resolver consultas de los contribuyentes que formulan al momento de recibir el boleto para el pago y que los mismos se encuentran ubicados dentro del palacio municipal, pudiendo atender a los reclamos de modo inmediato a ser presentado; el Anexo III. b) es el que designa el personal de reparto perteneciente a la Dirección de Rentas, Dirección de Catastro, Dirección de Comercio y Centros de Atención Municipal (CAM), pero que se encuentran contratados por el Municipio bajo el régimen de Locación de Servicios, siendo el fundamento de la ubicación en el listado el mismo que en el caso anterior pero con la particularidad de que sus prestaciones al Municipio no son definitivas; el Anexo IV a) detalla el personal de reparto de todas las demás áreas pertenecientes a Casa Central y Concejo Deliberante, ubicados en esta posición atento que, ante el reclamo presencial en el Municipio por parte de un contribuyente, se procede a citar personalmente al repartidor a fin de dar respuesta inmediata y personal al mismo; y por último, el Anexo IV b) que detalla el personal que ha solicitado ser incorporados y se encuentra en listas de espera a que se liberen cupos, denominados “Suplentes”.

El orden en la designación de los agentes repartidores se da con elección del agente que se detalla en el anexo III, y posteriormente se complementa con los repartidores del anexo IV a) y luego b), hasta cubrir los cupos necesarios para la entrega de todas las zonas de reparto.

Considerando las nuevas tecnologías incorporadas y los nuevos procesos utilizados en este modelo de gestión, se utiliza como herramienta específica para facilitar el control del progreso del programa, **el diagrama de GANTT** (ver gráficos), lo

cual resulta ser una herramienta técnica necesaria para focalizar en el tiempo las tareas específicas para la ejecución del proceso, y como medio de comunicación efectivo entre todos los integrantes del proceso.

El Grupo Coordinador elabora el **diagrama de GANTT**, organizando el cronograma específico del proceso y estableciendo las fechas para cada una de las etapas, en concordancia con el cronograma anual. Para determinar específicamente las fechas, se realizan reuniones con las áreas involucradas para establecer, calendario de actividades, tiempos requeridos en cada etapa y momentos de intervención de cada área. Como resultado de cada reunión, las áreas responsables deben tener definido su propio calendario y actuar por sí mismas en el momento determinado, controlando que cada una de ellas cumpla con su parte acordada en reunión previa y que entregue su resultado al sector que continúa en el cronograma, con aviso siempre al Grupo Coordinador, como eje central del proceso.

Con anticipación al momento de su intervención dentro del cronograma específico, cada área remite a la siguiente, la información de parámetros específicos de cada proceso, es decir, aquellos cambios que se operen en los pasos predefinidos o novedades que deban incorporarse al proceso en curso.

Cada área de apoyo adopta las medidas necesarias para ejecutar los ajustes que les corresponda, así el Departamento de Recaudación, dependiente de la Dirección de Rentas, procede a cerrar todas las tareas de acreditaciones por expedientes y generar en el sistema informático las acreditaciones de pagos dobles comunicando la finalización de esta tarea al Grupo Coordinador. El Departamento de Publicidad y Propaganda dependiente de la misma Dirección, procede a actualizar en el sistema todos aquellos datos que resultan relevantes para la emisión definitiva de los derechos de publicidad y propaganda, comunicando a su turno conforme el diagrama la finalización de esta tarea al Grupo Coordinador. La Dirección de Comercio, interviene en los datos que a ella afectan actualizando por ejemplo domicilios, rubros y creación de nuevas cuentas, respetando el diagrama establecido y procediendo del mismo modo a la comunicación al Grupo Coordinador de la tarea finalizada. El Departamento de Sistema Integrado, dependiente de la Dirección de Rentas, realiza la actualización de datos de exenciones a jubilados, siempre considerando la fecha acordada oportunamente y procediendo también a dar comunicación al Grupo Coordinador. Finalmente, la Dirección de Catastro actualiza la grabación de nuevos avalúos, unificaciones y fraccionamiento de inmuebles, la creación de nuevos padrones, cambios de domicilios y transferencias de inmuebles, en la fecha acordada oportunamente comunicando al Grupo Coordinador la fecha de



realización del cierre de la base de datos, resultando ser ésta la primera etapa del proceso de ajuste en bases de datos municipal.

2.1.1 Inicio:														
DESCRIPCIÓN		1er MES: OCTUBRE / 2013				2do MES: NOVIEMBRE / 2013				3er MES: DICIEMBRE / 2013				OBSERVAC.
ITEMS	DETALLE	1er SEMA	2da SEMA	3er SEMAN	4ta SEMA	1er SEMAN	2da SEMA	3er SEMA	4ta SEMA	1er SEMA	2da SEMA	3er SEMA	4ta SEMA	
1	Confección Cronograma	=====												
2	Enviar nota a todas las áreas	=====												
3	Iniciar por Mesa General de Entradas	=====												Cierre de registros 20/10
4	Elaborar proyecto de Decreto Reglamentario	=====												
5	Revisar y aprobar el proyecto	=====												
6	Elevar informe a la Subsecretaría de Recaudación y Control	=====												
7	Solicitar la existencia de partida presupuestaria	=====												
8	Solicitar Dictamen Legal.	=====												
9	Transcribir el Decreto con formato legal	=====												
10	Promulgación y Publicación de Decreto	=====												

## 2. 2.- Etapa Capacitación y Formación

Durante esta etapa el objetivo es eficientizar el reparto de boletos a través de la optimización del dato, la capacitación de los repartidores y las mejoras en los circuitos de repartos, denominados “zonas”.

En esta etapa del procedimiento interviene el Grupo Coordinador quien controla la información previamente tratada, arma la documentación necesaria para el reparto (fijación de las fechas de capacitaciones, personal a ser capacitado, planillas, instructivos de entrega, boletos, revistas, determinación de zonas, identificación de zonas a ser entregadas por el Correo, etc.).

Por otro lado funciona el “Grupo de Producción” conformado por dos agentes de la Dirección de Sistematización de Datos, quienes realizan los procesos para la posterior emisión de boletos, generando los archivos para la impresión de los mismos y de corresponder, los formatos especiales para impresión de stickers identificatorios, impactando esto en la cuenta corriente de cada contribuyente, a su turno, y comunicando a las entidades recaudadoras responsables el uso de códigos especiales, si existiesen.

El Grupo Coordinador procede a controlar que todas las áreas involucradas interactúen en forma coordinada de acuerdo al diagrama acordado, procediendo a elaborar los instructivos específicos del reparto, la capacitación del Personal de reparto, la lista de asistentes y confeccionando y remitiendo las notificaciones al personal designado. Provee además, al personal capacitado de toda la documentación que puedan requerir en virtud del cumplimiento de las funciones del reparto en curso.

A su turno el Grupo de Producción recibe la notificación proveniente del grupo coordinador con los parámetros específicos del proceso, cambios requeridos en los formularios o reportes y novedades introducidas. Con esto se procede a realizar los ajustes de parámetros en el sistema y corregir o actualizar formularios y/o reportes que se modifiquen, según lo informado por el Grupo Coordinador, generando los procesos

de liquidación de cargos en el sistema informático y elaborando las bases de datos y archivos de muestra para remitir al auditor del proceso con copia al Grupo Coordinador, comunicándole a éste la terminación de la liquidación de cargos y remitiendo los archivos de muestra de cada tributo al auditor.

Acto seguido, el “**Auditor del Proceso**” evalúa las bases de datos y archivos de muestra generados por el Grupo de Producción, para determinar si están correctos o hay errores en los mismos y solicita apoyo o informes de las áreas que otorgaron la información previa de actualización de las bases de datos en el sistema informático, conforme los distintos tributos (Departamento de Recaudación, Departamento de Publicidad y Propaganda, Dirección de Comercio y Dirección de Catastro). Elabora además, un informe con las observaciones o errores detectados en los archivos de prueba, con comunicación al área de competencia responsable de la observación o error, con copia al Grupo Coordinador para control de avance del proceso y al Grupo de Producción para volver a generar el proceso de liquidación nuevamente una vez corregidas las observaciones. Si no se detectan errores, comunica a los Grupos Coordinador y de Producción el visto bueno de la auditoría para continuar con el proceso. Una vez finalizados los controles queda el material en **condiciones óptimas para su entrega**.

2.1.2 Formación:														
DESCRIPCIÓN		1er MES: OCTUBRE / 2013				2do MES: NOVIEMBRE / 2013				3er MES: DICIEMBRE / 2013				OBSERVAC.
ITEMS	DETALLE	1er SEMA	2da SEMA	3er SEMAN	4ta SEMA	1er SEMAN	2da SEMA	3er SEMA	4ta SEMA	1er SEMA	2da SEMA	3er SEMA	4ta SEMA	
1	Comunicar al Grupo Emisor inicio de liquidación				20									Cierre de registros 20/10
2	Elaborar los instructivos específicos													
3	Capacitación del Personal													
4	Realizar el proceso de liquidación y emisión													
5	Levantar base de datos Stickers													
6	Entregar al Grupo coordinador los archivos PDF				23									Inicio impresión boletos
7	Passar a Cuenta Corriente													
8	Generación de archivos de códigos Link y Banelco													
9	Impresión de los boletos y listados													
10	Diagramar impresión de stickers													
11	Imprimir stickers para revistas													
12	Levantar archivo PDF de planillas para Firmas													
13	Imprimir Planillas p/Firmas, Control de Entrega													
14	Confeccionar el material para repartidores													
15	Separar los boletos para Correo													
16	Entrega boletos a Empresa de Correo													
17	Recibir y controlar revistas de interés Municipal													
18	Dividir el listado para firmas en zonas													
19	Asignar las zonas de reparto al personal													
20	Asignar repartidores en planilla de Control de entrega													
21	Contar, cortar y separar zonas													
22	Contar y separar las revistas													
23	Armar zonas para entregar al personal													
24	ordenar y ubicar zonas para entrega													

### 2. 3.- Etapa de Reparto y Producción

El objeto principal de esta etapa consiste en entregar a los repartidores la zona que se le asigne, con de toda la documentación necesaria para realizar su trabajo a fin de entregar al contribuyente en tiempo y forma los boletos de pago. Además deben **recolectar todo dato que haga a modificaciones en la base de datos,**

retroalimentando permanentemente al sistema, con el objeto de optimizar el servicio que se presta.

En esta etapa intervienen como colaboradores ajenos al proceso, el Departamento de Prensa, el de Compras y Suministros y una empresa de Correos licitada para reparto de boletos con domicilio de entrega fuera del radio capitalino. Dentro del ejido municipal, toda esta etapa es desarrollada por el plantel de agentes repartidores designados por Decreto Reglamentario. El Grupo Coordinador emite y publica un listado alfabético con el nombre y zona de los repartidores designados, fijando día y hora de entrega de la documentación preparada a través de los medios electrónicos habilitados (publicación en pizarra, correo electrónico oficial y sistema de intranet). En el momento asignado, los agentes pertenecientes al Grupo Coordinador, proceden de modo ordenado a la entrega de las zonas asignadas a cada agente repartidor, dejándose constancia de dicha entrega en planillas de entrega a cada uno. Transcurrido el horario estipulado de entrega de zonas, el Grupo Coordinador debe realizar el control y conteo de las zonas no retiradas, procediendo a asignar las mismas en orden alfabético al personal suplente y presente en el momento de la entrega, procediéndose a labrar el Acta de Entrega de las mismas, con las modificaciones realizadas. Sí aún ocurrida esta etapa, quedan zonas sin asignar, por ser insuficiente el personal suplente asistente el día de entrega, se procede a publicar en los sitios fijados en el Decreto Reglamentario, nuevo día y horario de entrega para realizar la asignación por orden alfabético a agentes repartidores que se presenten.

Durante el período que corre entre la entrega y la rendición de las zonas, el grupo coordinador asiste telefónica y personalmente a los repartidores en el horario que expresamente se encuentra establecido para este acto, para consulta sobre dudas o problemas que pudieran tener durante el acto del reparto.

El Grupo Coordinador, durante esta etapa, se encarga de recepcionar reclamos respecto a la no conformidad de los contribuyentes sobre el modo de entrega de los boletos, procediendo a realizar las auditorias necesarias a fin de verificar la veracidad de los reclamos, dejando registro del resultado de las mismas. Al momento de la devolución de las zonas por parte de los repartidores, se procede al control inmediato del cumplimiento formal de la entrega, con control sobre las planillas de las mismas, dejando constancia de las novedades que deberán ser procesadas posteriormente, aplicándose igual control a la empresa de correos con la cual se esté trabajando.

2.1.3 Reparto y Producción														
DESCRIPCIÓN		1er MES: OCTUBRE / 2013				2do MES: NOVIEMBRE / 2013				3er MES: DICIEMBRE / 2013				OBSERVAC.
ITEMS	DETALLE	1er SEMA	2da SEMA	3er SEMAN	4ta SEMA	1er SEMAN	2da SEMA	3er SEMA	4ta SEMA	1er SEMA	2da SEMA	3er SEMA	4ta SEMA	
1	Emitir y exponer públicamente listado alfabético													
2	Fijar día y hora de entrega de zonas													
3	Entrega de zonas de reparto													
4	Asistencia a repartidores durante reparto													
5	Reparto de boletos a los contribuyentes													
6	Recepcionar reclamos durante reparto													
7	Realizar auditorías in situ													
8	Recepción de zonas de reparto de boletos													
9	Revisión rápida de la zona rendida													
10	Recepcionar los boletos devueltos por Correo													

## CAPITULO II

### CONTROL DE GESTION

#### 1.- Control de Gestión del Proceso

A esta altura del proceso, se formula un análisis general del mismo y los hallazgos detectados para introducir mejoras para el próximo proceso.

Se procede a realizar una revisión más detallada de las planillas rendidas por el repartidor, tomando de ella las novedades surgidas para procesarlas, con impacto final en el sistema informático. Las mismas son ordenadas numéricamente por zonas dejándose a disposición para su consulta, para caso de tener que resolver reclamos que se presenten, el plazo de disponibilidad es de seis meses, para luego ser remitidas al archivo general y destruidas una vez transcurrido el término de cinco años.

Se realizan además, aquellas auditorías para casos que sean requeridos, siendo las mismas efectuadas por medios fotográficos, telefónicos, encuestas o cualquier otro medio idóneo necesario para completar las mismas, pudiendo incluso citar el repartidor para aclarar situaciones que puedan generar errores de interpretación o confusión.

A partir de este momento se comienza a dar respuesta a los reclamos formulados por los contribuyentes que ingresen por, oficina de "Ventanilla Única", llamadas al centro de contacto o vía Internet, los que son resueltos de manera inmediata atento tener a disposición todos los elementos necesarios para ello.

Una vez culminado el proceso, se procede a realizar informe con resultados de auditorías y propuestas de mejoras para el próximo proceso, siendo anexados los mismos al Expediente de Proceso de emisión masiva respectivo, a través de un informe de resultado, el que contiene en detalle la cantidad de boletos impresos de cada tributo, evaluación del número total de boletos repartidos por la empresa de Correo y el personal de reparto boletos devueltos y remitidos a su oficina de origen; cantidad de material entregado, ( revistas, información general, cronograma de actividades culturales, etc.); personal que resultó afectado al reparto, personal que quedó suplente, novedades en alta y bajas de personal de reparto, notas cursadas a

las áreas que participan o aportan datos al proceso, evaluación de las respuestas a las notas cursadas por motivos de reclamos, evaluación de los tiempos y etapas del proceso verificando su cumplimiento de acuerdo a lo establecido en el **diagrama de GANTT**, proposición de ajustes y modificaciones necesarias para el próximo proceso, calificación de las novedades del reparto, comparación con procesos anteriores y evaluación de progresos o proposiciones de mejoras, informe de las auditorías realizadas, informe del personal observado en el reparto sugiriendo criterios a tomar (sanciones, suspensiones, llamados de atención, etc.), etc.

El expediente con el informe de resultados es remitido al Director de Rentas donde el Organismo Fiscal emite una Resolución, aprobando o no el proceso de emisión masiva realizado y donde adopta todas aquellas medidas necesarias para dar atención a todo lo registrado en el informe de resultado por lo que, se procede a confeccionar la planilla de pago a los repartidores para continuar el proceso por el sistema de pago.

Una vez resueltas por el Organismo Fiscal las impugnaciones que pudieran presentarse se procede a dar por cerrado el proceso.

2.11 Evaluación y Propuestas														
DESCRIPCIÓN		1er MES: OCTUBRE / 2013				2do MES: NOVIEMBRE / 2013				3er MES: DICIEMBRE / 2013				OBSERVAC.
ITEMS	DETALLE	1er SEMA	2da SEMA	3er SEMA	4ta SEMA	1er SEMA	2da SEMA	3er SEMA	4ta SEMA	1er SEMA	2da SEMA	3er SEMA	4ta SEMA	
1	Revisión de planillas rendidas extracción de novedades													
2	Ordenar zonas bajo un formato tipo													
3	Colocar las zonas en cajas para consultas													
4	Gestionar el archivo de zonas con 6 meses													
5	Seleccionar y clasificar los boletos devueltos													
6	Recepcionar los boletos devueltos por Correo													
7	Evaluar el proceso													
8	Recepcionar y dar respuesta a los reclamos													
9	Realizar informe de auditorías													
10	Realizar Informe de Resultados													
11	Emitir Resoluciones del proceso													
12	Confeccionar la planilla de pago													
13	Imprimir Resolución y Notificaciones													
14	Adjuntar toda la documentación al Expte del Proceso													
15	Passar a la firma del Director de Rentas													
16	Liquidación del pago													
17	Toma de razón por Departamento de Personal													
18	Director de Rentas para la resolución final													
19	Remitir al archivo el expediente													

## 2.- Control de Gestión de Resultado:

El proceso de emisión masiva en estudio detenta controles posteriores que impactan directamente sobre los resultados obtenidos.

Los indicadores propuestos como parámetros de análisis para controlar la efectividad del proceso se trasladan a los números obtenidos, claramente las modificaciones en las bases de datos, surgidas de los informes colectados por los repartidores, han saneados errores existentes, lo que se refleja en la disminución de los reclamos recepcionados por las distintas bocas de ingresos, como denuncia al

repartidor personalmente, denuncia recibida por el Call Center, denuncia recibida por el contribuyente personalmente ante el Municipio, etc.



### **3.- Control de Gestión Tecnológico - Mapa de la Deuda:**

Dentro del marco de implementación del nuevo sistema informático, (SIGeM), el Municipio creó un Mapa de la deuda Digital en el que queda plasmado. A prima facie, toda la fisonomía de la Ciudad de Mendoza en su totalidad, a saber, padrones inmobiliarios, comercios, PH , sistemas de riego, arbolado, luminarias, red de tránsito, etc.

El mismo consiste en la posibilidad de visualizar en forma inmediata y simple la totalidad de los componentes estructurales de la ciudad en diversas capas gráficas, aportando información útil para distintos campos de la gestión municipal.

Dentro de este sistema existen herramientas que permiten direccionar la gestión de análisis de la situación de deuda de cobro voluntario, clasificando las moras en diversos parámetros:

- Mora Temprana: Durante el ejercicio fiscal en curso – Verde -
- Mora Intermedia: Del año a los 3 años anterior al ejercicio en curso – amarilla -
- Mora Profunda: Mas de 3 años, excluyendo el año fiscal en curso – roja -.

Cada situación de mora esta representada por un color temprano, verde; intermedio, amarillo; y, profundo, rojo, mientras que al pago puntual no se le asigna ningún color.

Esta metodología vista desde el punto de vista de la deuda puede dar intervención a distintas áreas tales como:

\*Área encargada de la emisión masiva, en muchos casos se ha detectado que la continuidad de un color verde, dentro de una zona asignada a un distribuidor puede ser demostrativa que éste no entrego debidamente el boleto y ocasionó la situación de mora que luego se transforma a veces en un reclamo, y otras veces a una solución de oficio. Es de hacer notar que inmediatamente de culminado el proceso de masiva se activa el mapa de la deuda para servir como un método mas de control para la efectividad del mismo.

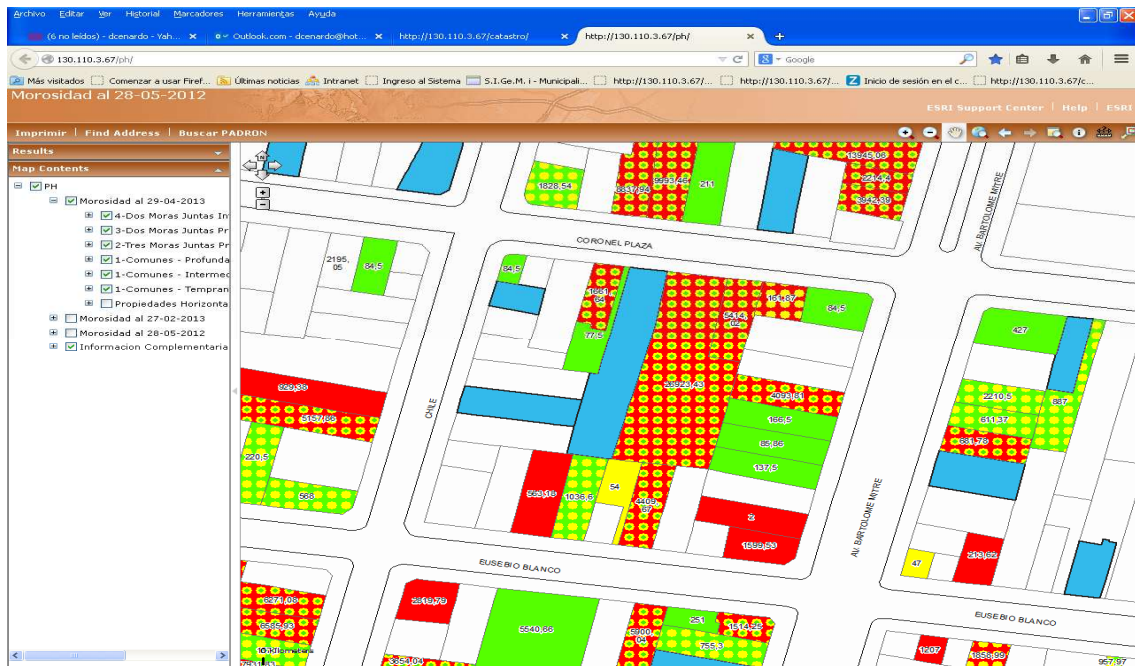
\*Área encargada del cobro compulsivo: La confluencia de los tres colores es a veces demostrativa de un error de empadronamiento o d situación grave no detectada como un proceso falencial, falta de gestión de apremio, etc. ya que la deuda llega al cobro compulsivo por ejecución fiscal, este nuevo mecanismo de control resulta altamente eficiente ya que en un simple pantallazo, puede visualizarse e avance de la gestión o paralización de los recaudadores fiscales a cargo de la gestión de cobro.

\*Área encargada del análisis general de las deudas – Dirección de Rentas - : el sistema permite visualizar situaciones de bajas y altas de comercio no registrados, traslados, cambios de titularidad, etc.

Este sistema novedoso permite que individualizado el padrón, con un simple paso, se pueda acceder a toda la información que consta en la base de datos municipal, como titular registral, herederos, estado de deuda, responsables de pagos, ubicación geográfica, datos catastrales del mismo, tipo de inmueble, destino del mismo, planos que registra, superficie, tipo de tasa que tributa, si tiene enclavado un comercio en mismo, etc. lo cual nos lleva a tener un profundo conocimiento, no solo del estado de deuda, sino la situación real del padrón, con permanente actualización on line.

En resumen y en lo que al presente trabajo se refiere el sistema de mapa de la deuda permite utilizar las herramientas tecnológicas, es decir que el municipio toma el método

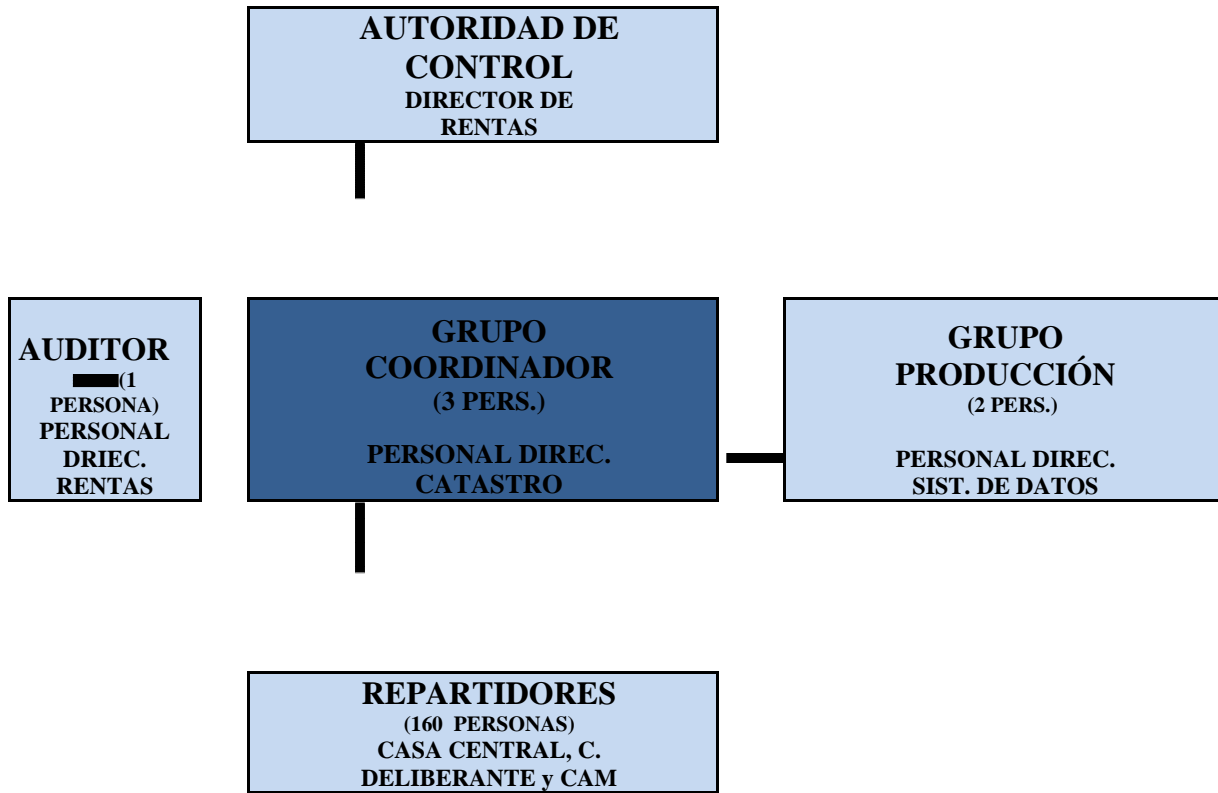
#### 4.- Mapa de la Deuda



### CAPITULO III

### DOCUMENTACION RESPALDATORIA Y COMPLEMENTARIA

## 1.- Organigrama Funcional.



## 2.- Mapa de Proceso





## CONCLUSIONES

En la administración municipal de la ciudad de Mendoza, a partir de la certificación del proceso de “Emisión y Distribución Masiva de Tasas y Derechos Municipales”, el contribuyente posee distintas opciones para acceder al boleto de pago de sus tasas y derechos, ya sea a través del Call Center, por el cual se lo envía vía correo electrónico; a través de la página web del municipio, [www.ciudaddemendoza.gov.ar](http://www.ciudaddemendoza.gov.ar); vía Carpeta del Ciudadano, en la que puede imprimir el propio interesado su boleto de pago; o bien, a través de un llamado telefónico a cualquier dependencia del municipio y, de no requerir esta tecnología, su boleto será entregado personalmente por un agente municipal capacitado al efecto, quien no sólo le hará entrega del mismo, sino que además receptorá cualquier queja o sugerencia que el vecino le requiera.

En tanto que el Municipio, por un lado fiscalizará su base de datos en forma bimestral, receptorá los repartidores novedades, verificando altas y bajas de comercios, construcciones clandestinas, terminaciones de obras, presencia de baldíos, inmuebles ruinosos, culminación de exenciones por cambiar la situación que le dio origen a la misma, (fallecimiento de quien la solicitó, cambio de titularidad, etc.), sino que además dicho proceso se encuentra totalmente sistematizado, bajo estrictas normas de control y calidad lo que aseguran una gestión ágil, económica y eficiente sin perder de vista la idiosincrasia de la población que administra.

<b>Sin NORMAS ISO 9001:2008</b>	<b>Con NORMAS ISO 9001:2008</b>
Bases de datos desagregadas por área	Bases de datos uniforme
Bases de datos desactualizadas	Bases de datos actualizadas
Falta de control en el procedimiento	Proceso certificado con auditorías internas y externas bimestralmente
Atención personalizada sin efectos	Atención personalizada con control de calidad y prosecución de sugerencia y recepción con seguimiento de reclamos
Tecnología informática insuficiente y sin acceso ni llegada al contribuyente	Tecnología de última generación, con acceso y llegada personalizada por parte del contribuyente
Falta de compromiso por parte de los agentes municipales – Actividad administrativa por estancos	Compromiso y comprensión por parte del agente repartidor de ser parte de un engranaje administrativo que lo hace parte de la gestión municipal.

## Bibliografía

- Administración de Empresas y Organización de la Producción, "Las Funciones de Planificación y Control" - [www4.ujaen.es/~cruiz/tema2.pdf](http://www4.ujaen.es/~cruiz/tema2.pdf)

- Keith D Swenson, Robert M Shapiro - Libro: BPM en la práctica

- Stephen A White, PHD Derek Miers - Libro: BPMN Guía de referencia y modelado

- Norma Internacional ISO 9001 - Sistemas de Gestión de la Calidad - Requisitos ISO 9001:2008 - Traducción oficial.

## **ÍNDICE:**

### **INTRODUCCIÓN.**

### **CAPITULO I PLANIFICACIÓN**

- 1. OBJETIVOS**
- 2. ETAPAS DEL PROCESO**

- 1. ETAPA PREPARATORIA**
- 2. ETAPA CAPACITACION Y FORMACION**
- 3. ETAPA DE REPARTO Y PRODUCCIÓN**

### **CAPITULO II CONTROL DE GESTION**

- 1. CONTROL DE GESTIÓN DEL PROCESO**
- 2. CONTROL DE GESTIÓN DE RESULTADO**
- 3. CONTROL DE GESTIÓN TECNOLÓGICO - MAPA DE LA DEUDA**
- 4. MAPA DE LA DEUDA**

### **CAPITULO III DOCUMENTACION RESPALDATORIA Y COMPLEMENTARIA**

- 1. ORGANIGRAMA FUNCIONAL**
- 2. MAPA DEL PROCESO**

### **CAPITULO IV CONCLUSIONES**

### **BIBLIOGRAFÍA**