



TÍTULO

LA POLÍTICA IMPOSITIVA Y SU NEXO CON LOS CIUDADANOS: EL CICLO DE VALOR DEL PROCESO DE EMISIÓN DE LA BOLETA DE PAGO

AUTORA

Graciela Mantini

Esta edición electrónica ha sido realizada en 2013

Director	José Luis Osuna Llana
Tutora	Marina Otero Reina
Curso	Máster Iberoamericano en Evaluación de Políticas Públicas
ISBN	978-84-7993-939-7
©	Graciela Mantini
©	De esta edición: Universidad Internacional de Andalucía
Fecha documento	2013



Reconocimiento-No comercial-Sin obras derivadas

Usted es libre de:

- Copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra.

Bajo las condiciones siguientes:

- **Reconocimiento.** Debe reconocer los créditos de la obra de la manera especificada por el autor o el licenciador (pero no de una manera que sugiera que tiene su apoyo o apoyan el uso que hace de su obra).
 - **No comercial.** No puede utilizar esta obra para fines comerciales.
 - **Sin obras derivadas.** No se puede alterar, transformar o generar una obra derivada a partir de esta obra.
-
- *Al reutilizar o distribuir la obra, tiene que dejar bien claro los términos de la licencia de esta obra.*
 - *Alguna de estas condiciones puede no aplicarse si se obtiene el permiso del titular de los derechos de autor.*
 - *Nada en esta licencia menoscaba o restringe los derechos morales del autor.*



TÍTULO

EVALUACIÓN DE GESTIÓN

*La Política Impositiva y su nexa con los ciudadanos: el ciclo de valor del
Proceso de Emisión de la boleta de pago”*

AUTORA

GRACIELA MANTINI

2013

Mi gratitud

Al Dr. José Luis Osuna por su confianza en mi y por tocar mi vida hacia un nivel profesional superior.

Especialmente a la Lic. Marina Otero Reina por su apoyo moral y profesional y por mostrarme con su ejemplo cálido, como puedo ser mejor ser humano.

A mi maravillosa familia y a mis amigos que me sostuvieron y ayudaron para hacer esta maestría y más en la vida. Más que a nadie esta vez a la Econ. Marina Mero Figueroa por su incansable y sostenida amistad, asistencia y solidez humana.

A mis compañeros de trabajo y a mi superior inmediato, por poder contar con ellos para esta tesis. Sin la alegría y la ayuda cotidiana y valiosa nada hubiera sido posible. Gracias Vicky.

Al recuerdo inspirador del Lic. Santiago Barcos.

A todas las personas que conforman y dan vida a la UNIA La Rábida, en particular a Mariví.

La Plata, 3 de marzo de 2013



“III TERCER MÁSTER EN EVALUACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS”,

Título Propio de la Universidad Internacional de Andalucía (UNIA),

Sede Santa María de la Rábida, año 2013

Tesis: Evaluación de Gestión

“La Política Impositiva y su nexa con los ciudadanos: el ciclo de valor del proceso de emisión de la boleta de pago”

Alumna: Graciela Mantini

Director de Tesis: Dr. José Luis Osuna

Tutor de Tesis: Lic. Marina Otero Reina

INDICE

RESUMEN EJECUTIVO	pág. 5
--------------------------	--------

CAPÍTULO I: CONSIDERACIONES GENERALES

Introducción	pág. 7
Planteamiento del problema	pág. 9
Justificación de la intervención	pág. 10
Alcance y limitaciones de la propuesta	pág. 12
Objetivo general	pág. 12
Objetivos específicos	pág. 13
Ética en la evaluación	pág. 13
Metodología de la Investigación	pág. 14
Estructura del Proceso Evaluador	pág. 16

CAPITULO II: MARCO DE REFERENCIA

La Provincia de Buenos Aires	pág. 19
Gestión por procesos	pág. 25
Gestión de calidad	pág. 27
La evaluación: una herramienta de empoderamiento de la gestión	pág. 30
La complejidad: la red subyacente	pág. 33
Sistema de recaudación en Argentina	pág. 34
Política Tributaria Provincia de Buenos Aires	pág. 36
Estructura Tributaria	pág. 38
Coyuntura política y los adicionales	pág. 44

CAPITULO III: LA AGENCIA Y EL DEPARTAMENTO EMISIONES IMPOSITIVAS

Arba	pág. 47
Departamento Emisiones Impositivas	pág. 50
La gestión de los Impuestos Predeterminados	pág. 52
El Proceso de Emisión General	pág. 57

CAPITULO IV: EVALUACIÓN DE GESTIÓN DEL DEPARTAMENTO EMISIONES IMPOSITIVAS

Diagnóstico	pág. 84
Antecedentes	pág. 84
Análisis global	pág. 88
Generalidades del análisis global	pág. 89
Análisis bajo el Enfoque ISO-IRAM 9001-2000	pág. 91
Selección de los Principios de Evaluación	pág. 101
Matriz de coherencia y evaluabilidad	pág. 105
Resultados obtenidos	pág. 106
Dimensiones de la evaluación	pág. 106
Matriz de marco lógico	pág. 109

CAPITULO V: CONCLUSIONES FINALES

Recomendaciones específicas	pág. 115
Recomendaciones con visión holística	pág. 122
Conclusiones hacia un horizonte	pág. 124

TABLA DE ANEXOS

I- Guía semi estructurada para las entrevistas	pág. 127
II- Estructura Organizativas de Arba	pág. 129
III-Frente de Boleta (común) Automotor	pág. 130
IV-Dorso único formulario	pág. 131
V- Frente Boleta de débito	pág. 132
VI-Datos de apertura por forma de emisión 2012	pág. 133
VII- Nota “Detrás de las boletas”	pág. 135
VIII- Datos de Emisión General año 2012	pág. 139
IX-Planificación Anual Emisión 2012	pág. 140

BIBLIOGRAFÍA

pág. 143

“Si estamos frente a una realidad que es multiprocesal, que es una red de procesos y que es multidireccional, la observación del sujeto no es neutra. En esta red de procesos, su observación corresponde a un orden que él introduce al reconocer semejanzas, regularidades, que son reconocidas en función de su aparato perceptivo, que lo hace ver una cosa más consistente que otras y otras menos importantes, menos regulares, menos semejantes o similares. Todo esto quiere decir que la observación del observador es parte integrante de lo observado. La observación del observador entra a ser parte constituyente de lo que observa. Esto significa que es imposible percibir el mundo fuera de nuestra percepción; nuestra percepción acompaña a cada conocimiento, a cada observación. Es imposible encontrar un punto de vista que está fuera de nuestra percepción y que cada vez que percibimos algo, percibimos que somos nosotros los que lo percibimos.”

Psic. Alfredo Ruiz¹

¹ RUIZ, Alfredo (1996.). *Fundamentos Teóricos del Enfoque Post- Racionalista*. Recuperado de INTECO artículos. <http://inteco.cl/articulos/001/index.htm>

RESUMEN EJECUTIVO

La presente tesis tiene como objetivo realizar un aporte real para la mejora del Proceso de Emisiones Impositivas, bajo la perspectiva rigurosa de la evaluación de su gestión.

El proceso mencionado, es un proceso estratégico en la Política Tributaria de la Provincia de Buenos Aires impactando en dos espacios fundamentales de la vida política: la recaudación impositiva y el contribuyente.

La Agencia de Recaudación Buenos Aires es la organización que ejecuta la Política Tributaria a través de lo que la Ley Impositiva norma para cada año. Mediante su estructura organizativa se realizan múltiples procesos, entre ellos el que realiza el Departamento Emisiones Impositivas, cuyo producto final es la boleta de pago, el nexo entre el estado y el contribuyente.

Actualmente, por año se emiten más de veintiocho millones de boletas para tres impuestos: Inmobiliario, Automotores y Embarcaciones deportivas.

La gestión de la emisión se origina siempre en un contexto social, político y económico que cambia y que impacta en él Proceso de Emisión y lo modifica. Pero también desde adentro, la gestión constantemente debe adecuarse y resolver lo que la impronta de su propio hacer le demande, generando siempre respuestas superadoras que le permitan ejecutar y cumplir con lo que dictamina la Ley en los tiempos estipulados.

La evaluación como herramienta de gestión permite ver al Proceso de Emisión de Boletas en acción y acceder sistemáticamente a su gestión.

Sin duda son los propios agentes gestores quienes conocen ampliamente a la organización, al proceso y a las problemáticas que deben abordar, por tanto, también son quienes tienen atribución para construir una visión sobre ellos.

Por eso, este trabajo de tesis ha dispuesto una evaluación intermedia y participativa del proceso como apuesta fuerte al aprendizaje, la reflexión y el trabajo colaborativo, utilizando como fuente de información la observación participativa, la entrevista semi

estructurada y la participación activa de los agentes y, la revisión exhaustiva de la documentación existente.

La combinación entre la observación y la metodología de evaluación intermedia generó poderosos y amplios espacios de aprendizaje, intervención y consenso tanto para la fase diagnóstica como para el relevamiento de problemas y aportes de mejora, algunos de los cuales se fueron efectuando o proyectando en el transcurso de la evaluación.

Sin duda, y refrendado por los resultados, esos son los mayores logros de la evaluación: generó una nueva visión conceptual e integral del proceso, ya que se reconoció su complejidad en la gestión. Implementó recomendaciones o sugirió innovaciones que se encuentran en fase proyectiva. Y finalmente, abrió un espacio para concebir una visión del Departamento Emisiones.

La conclusión de carácter general tiene una tonalidad políticamente intensa: la mejora y optimización del proceso requiere de un fuerte apoyo gerencial para solucionar problemas repetidos y antiguos que están directamente relacionados con la prestación de los proveedores. El más álgido resulta ser el de la distribución de la boleta a cargo del Correo Argentino. A partir de las decisiones políticas que se tomen y se sostengan al respecto, el Proceso se verá fortalecido hacia adentro de Arba y hacia el contribuyente, destinatario final de la Política Impositiva.

“En un holograma, cada porción de un objeto dado contiene ese objeto en su totalidad, solamente que en un escala menor“

*Gregg Braden*²

CAPITULO I: CONSIDERACIONES GENERALES

Introducción

La ejecución de la Política Tributaria en la Provincia de Buenos Aires está centralizada en la Agencia de Recaudación de la Provincia de Buenos Aires (Arba).

El Senado y la Cámara de Diputados sancionan con fuerza de Ley la norma que regirá dicha política para cada año y dan así origen a Ley Impositiva, que cobra vigencia a partir de su publicación en el Boletín Oficial.

El cumplimiento de la Ley Impositiva sustenta la ejecución de la Ley de Presupuesto General de la Administración Pública de la Provincia de Buenos Aires para el ejercicio fiscal que regula.

Si bien nace al momento de su publicación, la Ley Impositiva tiene su período de gestación. Cientos de acciones se ponen en movimiento meses antes en Arba: procesos de planificación de recursos, determinación de fechas de vencimientos, intercambio de información, cruce de bases de datos, modificaciones de pautas recaudatorias, y diversas presiones políticas y de sectores económicos se van encastrando hasta darle la consistencia exigida para que bajo su luz, se estructure la recaudación impositiva.

² BRADEN Gregg. *La Matriz Divina*. [pdf]. HAY HOUSE, INC. Carlsbad, California EE.UU, Diciembre 2008. Cap. I, p. 7.

Uno de los procesos mediante el cual se ejecuta la Ley Impositiva y que tiene carácter estratégico es el de emisión del medio de pago, es decir la boleta que el ciudadano necesita para pagar su obligación fiscal.

La boleta es el canal por el cual el estado le comunica al contribuyente cuánto y hasta cuándo debe pagar su obligación. Así, la boleta, ya sea en sus formas impresa o virtual, es la imposición del estado bonaerense ante el contribuyente y es el producto de encastrar normas y procesos.

Este “Proceso de Emisión” de la boleta de pago, es un proceso complejo que se desenvuelve en un entorno socio político y administrativo agitado. En este contexto emergen problemas que impactan duramente en toda la Política Impositiva y por tanto en la Emisión Impositiva, situación que se agrava en el momento que aparecen conflictos inherentes al mismo proceso.

Más, la Política Impositiva exige el cumplimiento riguroso en virtud de la Ley y demás normas que la regulan y a pesar de la complejidad del proceso y la turbulencia en la que se desenvuelve, la Emisión debe estar disponible para el contribuyente con estricta rigurosidad.

Son diecinueve Emisiones Impositivas las que se producen durante el año y requiere de una gestión planificada con precisión. Cinco emisiones del Impuesto Inmobiliario Edificado, cuatro del Impuesto Inmobiliario Baldío, tres del Impuesto Inmobiliario Rural, cinco del Impuesto Automotores y dos emisiones del Impuesto a las Embarcaciones Deportivas o de Recreación.

Durante el año 2011 todas las Emisiones Impositivas contabilizan en total casi veintiocho millones de boletas.³

En un holograma, cada parte menor del holograma al ser atravesada por un rayo de luz, muestra la imagen en su totalidad.

³ Fuente. www.arba.gov.ar // Menú de datos estadísticos para uso interno. Consulta del 10 de marzo de 2012.

Y esta similitud la presenta una boleta de pago: cuando llega la boleta a manos del contribuyente y éste la ve, la atraviesa con su “mirada” de ciudadano y entonces, esa pequeña pieza muestra la calidad de gestión de Arba.

El camino de la excelencia en la gestión es un camino que las organizaciones deben transitar todos los días a partir del aprendizaje constante, la evaluación permanente y un espíritu de apertura, de dedicación, de responsabilidad y de trabajo coherente con su misión y visión.

Cuando en Arba se trabaja hacia la excelencia y la calidad, todos sus procesos deben estar alineados hacia ese horizonte.

La propuesta de este trabajo es evaluar el Proceso de Emisiones Impositivas bajo un enfoque de calidad y una perspectiva de excelencia.

Evaluar es criticar, conocer, consensuar, participar, aportar, aprender, ordenar, investigar una cultura del hacer, ver holísticamente y proponer, sosteniendo a través de toda la evaluación la importancia estratégica que tiene el proceso de Emisión en la ejecución de la Política Impositiva.

Planteamiento del problema

Cómo observador del Proceso de Emisión uno puede hacer dos juicios radicales y opuestos aunque el segundo sea una extensión del primero:

O bien el P.E. es un proceso naturalizado, cíclico, repetitivo en el que dadas las condiciones mínimas de recursos se cumple con su razón de ser (y punto).

O bien el P.E. es un proceso naturalizado, cíclico, repetitivo en el que dadas las condiciones mínimas de recursos cumple con su razón de ser y permite extender su horizonte hacia la calidad y la excelencia.

¿Por qué los juicios son opuestos?

Por que fijan el posicionamiento de un Departamento y su misión dentro de una organización que declara una misión y sustenta como visión “ser un organismo impecable en la calidad de los servicios”⁴ en la ejecución de una Política Pública.

El Departamento Emisiones, responsable del Proceso de Emisión debe posicionarse en la segunda premisa en coherencia con la misión, visión y valores de la Agencia, dado el carácter estratégico del proceso que maneja.

Entonces ante la naturalización de la gestión de éste proceso cíclico ¿cómo saber si la gestión del Proceso de Emisión General actúa en consonancia con la gestión de calidad y si camina hacia una visión de excelencia en los servicios?

Justificación de la intervención

La evaluación de gestión se presenta como una herramienta oportuna de intervención para generar respuestas. E incluso, abre un espacio para generar nuevos interrogantes que con un abanico de respuestas impulsen al proceso hacia una gestión de calidad y excelencia.

Tres fortalezas se presentan en la evaluación interna e intermedia:

- 1- Investiga y observa y además, recomienda en la marcha y esas recomendaciones pueden aplicarse para el próximo proceso.
- 2- Al tener un sesgo participativo con los agentes responsables del proceso, propone un espacio de reflexión y aprendizaje.
- 3- Permite poner en valor el conocimiento y el saber hacer de quienes participan en el proceso de gestión y, por ende, en la evaluación, porque tienen la mayor cercanía a la realidad que se pretende analizar y gestionar.

⁴ Fuente: www.arba.gov.ar : Institucional /Misión, visión y valores. Fecha de consulta 13 de noviembre de 2011.

El Proceso de Emisión es una acción con dinámica propia, y por tanto, la evaluación intermedia lo sigue: es ágil, es diaria, se consensuan las recomendaciones, no interrumpe y sin embargo corta esa realidad cotidiana con la visión de una larga jugada hacia la excelencia que va desde el comienzo de la evaluación hasta su finalización.

Así la evaluación intermedia resulta óptima en cuanto a su práctica de intervención: interviene acompañando, no interrumpiendo. También es óptima en cuanto a la implicación de los gestores del proceso, ya que consensua las recomendaciones que emergen desde la evaluación y no las impone.

La propuesta es generar al Proceso una magnitud de importancia, valor agregado, desarrollo y crecimiento.

Dice Krupatini: “el crecimiento es el incremento en su magnitud de alguna variable considerada crítica para el sistema por ejemplo ganancias, poder, clientes.etc. Pero esta visión fragmentada, cuya debilidad será más clara al exponer la visión sistémica, carece por su propia naturaleza de una perspectiva integral que permita **evaluar** si ese crecimiento está dejando de lado desequilibrios en el sistema que, tarde o temprano lo harán tambalear.

El desarrollo es la evolución armoniosa del sistema y del proceso que, fundamentalmente considera la sustentabilidad a largo plazo del organismo y, no solo sus éxitos más evidentes.

Los organismos que logran evolucionar vencen la entropía, o sea la tendencia de los sistemas a degradarse energéticamente”.⁵

La evaluación es una herramienta que propende al desarrollo y permite visualizar como se orienta el gestor del proceso hacia un principio inspirador de una gestión

⁵ KRUPATINI, Sergio (2011). *Y ahora qué hacemos ante la complejidad: un abordaje teórico-práctico para la gestión de entornos turbulentos. empresas y gobiernos*. Buenos Aires, Ed. Granica, 2011. pág. 39

pública de calidad ⁶ basado en eficacia, eficiencia, economía, servicio e innovación en coherencia con la organización a la que pertenece.

Alcance y limitación de la propuesta

La evaluación se realizará en el Departamento Emisiones Impositivas, área cuya competencia es la gestión del Proceso de Emisión. Se realizará de octubre del 2011 (cuando comienza la planificación de la primera emisión para el año entrante) y hasta el mes de noviembre de 2012 donde se ejecuta la última emisión.

La limitación de la evaluación es que salvo la coordinación y el control de las muestras, todas las actividades del proceso, tal como ya se verá durante la evaluación, se llevan a cabo fuera del Departamento de Emisiones.

Es decir, el Departamento es el dueño y el coordinador del proceso entre las diferentes áreas de Arba y las actividades tercerizadas (impresión y distribución) que operan en él mismo. Por tanto, sólo se evalúa la actuación de Departamento como gestor único del Proceso de Emisión y no las actuaciones de los otros actores.

Objetivo general

Describir y analizar el Proceso de Emisión de los Impuestos Pre determinados desde la perspectiva de la Evaluación de la Gestión por Procesos y en sintonía con la Gestión de Calidad en la Administración Pública a fin de relevar y presentar información de utilidad sensible para la optimización de la gestión en los procesos futuros.

⁶ CENTRO LATINOAMERICANO DE ADMINISTRACIÓN PARA EL DESARROLLO. *Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública* [en línea]. San Salvador, El Salvador octubre 2008 [ref. de enero 2011]. Capítulo Segundo. < <http://www.clad.org/documentos/declaraciones/carta-iberoamericana-de-calidad-en-la-gestion-publica/view>>

Objetivos específicos

1-Establecer un modelo de evaluación de gestión durante el ciclo anual impositivo del Proceso de Emisión General.

2- Identificar vacíos de gestión y soporte documental del proceso.

3-Estimular una observación participativa sobre situaciones emergentes en la gestión que permitan un enfoque consensuado de acciones superadoras.

4-Facilitar la reflexión, el aprendizaje y develar la cultura organizacional del Departamento.

5-Presentar un corpus metodológico con observaciones y recomendaciones que contribuya a adoptar lineamientos hacia una gestión de calidad.

Ética en la evaluación

Expuesta la introducción y algunos lineamientos, resulta un bastión insuperable seguir adelante si no se deja sentada la posición de la evaluadora.

Veinte años de trabajo en Arba (antes Dirección Provincial de Rentas) llenos de contenido y de experiencia dan conocimiento de la cultura de la organización y de los impuestos que administra, sean éstos pre determinados o auto determinados. Pero además, el contacto directo con el contribuyente y ocupar puestos de responsabilidad, ha enriquecido esa experiencia, conformando la visión subjetiva de un escenario donde hay diversos argumentos y se involucran distintos actores.

Hay una visión construida de Arba con pertenencia y mirada propia, un sesgo, una premisa que es tan válida como otra. Hay una interpretación del accionar de la Agencia.

“El abordaje metodológico lo da en primera instancia el punto de vista del evaluador cuyo rol como actor es relevante. Son importantes en ese sentido su ubicación, su

concepción, su origen y trayectoria disciplinaria, su vinculaciones con otros actores, etc. Cada evaluador con su particular cosmovisión, ubicación, actitudes, experiencia e intereses, releva aquellos aspectos que considera significativos y frente a los cuales está sensibilizado. Como vimos, esto introduce la cuestión de la subjetividad en el proceso evaluativo, sobre todo en el caso que se trate de un evaluador individual y no de un equipo”⁷

Con cierta reducción de la objetividad, el trabajo de evaluación en el Departamento Emisiones tiene la pretensión de sostener una crítica razonable y metodológica al cómo se hace lo que se hace, porque no se hace lo que debería hacerse y porque se hace más de lo que debe hacerse, siempre y exclusivamente desde la perspectiva de brindar mientras y al final de trabajo un aporte a la gestión de calidad del proceso.

Metodología de Investigación

La estrategia metodológica elegida es de corte cualitativo.

Al respecto en su trabajo Martínez López citando a Taylor y Bodgan expresa:⁸

- “en la metodología cualitativa el investigador ve al escenario y a las personas en una perspectiva holística; las personas, los escenarios o los grupos no son reducidos a variables, sino considerados como un todo”.

- “para el investigador cualitativo todas las perspectivas son valiosas”

⁷ NIREMBERG, Olga, BRAWERMAN, Josette y, RUIZ, Violeta (2007). *Evaluar para la transformación: innovaciones en la evaluación de programas y proyectos sociales*. Buenos Aires, Paidós. pág. 98

⁸MARTINEZ LOPEZ, José Samuel. *Estrategias metodológicas y técnicas para la investigación social*. [en línea]. Universidad Mesoamericana, México DF. Enero 2004. [ref. de junio 2012]. Asesorías del Área de Investigación. Disponible en Web: http://perio.unlp.edu.ar/catedras/system/files/martinez_lopez_j.s._estrategias_metodologicas_y_tecnicas.pdf

Y seguidamente expone “un estudio cualitativo no es un análisis impresionista, informal, basado en una mirada superficial a un escenario o a personas. Es una pieza de investigación sistemática conducida con procedimientos rigurosos, aunque no necesariamente estandarizados”.

Por tanto, es la estrategia cualitativa la que presenta la flexibilidad necesaria para el tema que se quiere abordar.

Este estudio es de corte descriptivo, y esto así, ya que a decir de Cataldi y Lage “busca la identificación de las propiedades importantes de los fenómenos que se analizan”⁹.

Sólo identificando las propiedades o dimensiones más relevantes del proceso podemos evaluarlas.

Las variables de estudio son los tres de los principios de Gestión de Calidad de la Norma IRAM-ISO 9001-2000: enfoque al cliente, enfoque basado en procesos y mejora continua.

Los instrumentos para la recolección de datos son:

- 1) La investigación documental: donde se procedió a la revisión de memorandos, informes mensuales de gestión, instructivos generales, informes de explotación de datos, resoluciones normativas y manuales de Normas ISO.
- 2) La entrevista no estructurada y semi guiada a los gestores del proceso registradas por medios audibles (anexo I).
- 3) La observación: se utilizó un registro de observación directa con cada situación que se detectó como de interés para el objetivo de la evaluación. Esta observación es de acción participativa ya que durante el proceso se suceden

⁹ CATALDI Zulma; LAGE Fernando G. *Diseño y organización de Tesis*.1° ed- Buenos Aires: Nueva Librería 2004.

una serie de hechos que dan origen a “cortes” o dificultades propias de las situaciones de complejidad. Cada vez que se producen estas situaciones, dado que la evaluación es intermedia es vital consultar a los actores principales su opinión y su criterio ya que, se genera una riqueza espontánea de posibilidades de acción. Denominamos a esta observación como de “acción participativa” en virtud que no son los agentes los que evalúan sino que son los que aportan soluciones.

Estructura del Proceso Evaluador

La evaluación se desarrolla a partir de una primera fase, denominada diagnóstica. Partimos de la observación crítica relevando aquello que nos llama la atención: “el diagnóstico constituye un particular recorte de la realidad, pues enfoca la mirada hacia determinado tipo de problemas”¹⁰.

La fase diagnóstica describe una situación inicial que resulta en algún grado insatisfactoria y que pone de relevancia los nudos críticos que presenta la Emisión.

Durante los últimos meses del diagnóstico, se fue realizando el esquema general de la evaluación. Se delimitó tiempo y el área (Departamento Emisiones Impositivas) donde se realizará la evaluación, dejando de lado sectores que resultan por sus características inabordables.

Se determinó también la metodología de trabajo y se construyó el modelo evaluativo específico para el caso.

La evaluación comienza desde en octubre del año 2011, ya que en esa fecha se planifica año tributario entrante y finaliza en noviembre de 2012. Durante los meses de octubre a enero se ajustó el diagnóstico y el modelo participativo, ya que el mismo dinamismo del proceso y de la evaluación permitía revalidarlos.

¹⁰ Nirenberg. Op. cit. pag 85

Durante todo ese lapso se trabajó participativa y colaborativamente con los agentes gestores del proceso, realizando observaciones y propuestas.

Estas entrevistas permiten poner el énfasis sobre los puntos de interés que ya habían sido estructurados en el diagnóstico.

FASE	ACCIÓN	CRONOGRAMA
Diagnóstica	Descripción situación inicial. Revisión documentación	Abril 2011-Octubre 2011 Ajustes a Enero 2012
Esquema general de la evaluación	Alcances y límites: tiempo y lugar	Octubre 2011
Construcción de metodología y modelo	Participativa- Intermedia	Octubre 2011 Ajuste enero 2012
Proceso evaluativo	Observación participativa Encuestas Implementación recomendaciones	Octubre 2011- noviembre 2012
Conclusiones finales	Matriz marco lógico Informe	Diciembre 2012

Con base a lo anterior, el trabajo de tesis se ha estructurado sobre tres secciones diferenciadas que corresponden, respectivamente con los capítulos II, III y IV del presente documento. La Primera Sección corresponde al Marco de Referencia. La Sección Segunda a la descripción de la Agencia y el Departamento Emisiones Impositivas. Finalmente, la Tercera presenta la Evaluación de la Gestión del Departamento Emisiones.

A partir del análisis de ellas en su conjunto se presenta en el Capítulo V las Conclusiones Finales.

Sección	Objetivo	Producto
I-Marco de referencia	Descripción del contexto. Marco teórico	Contextualización de la organización.
II-Arba/Departamento Emisiones/Proceso de Emisión	Presentación de la organización. Descripción del proceso	Contextualización del problema.
III-Diagnóstico/Principios de Evaluación	Análisis del diagnóstico. Estudio de coherencia y evaluabilidad	Construcción del enfoque de evaluación. Resultados y hallazgos.
V-CONCLUSIONES FINALES		

CAPITULO II: MARCO DE REFERENCIA

La Provincia de Buenos Aires

Buenos Aires es una de las veintitrés provincias de la República Argentina. Su población supera los 15.6 millones de habitantes¹¹ representando el 37% de la población del país. Su superficie es de 307.571 km², con amplias costas sobre el Río de la Plata y el Mar Argentino. Es la provincia más extensa ocupando un 11% del territorio argentino.

Se divide jurisdiccionalmente en 134 partidos. Concentra el 60% de su población en el denominado Conurbano Bonaerense, siendo este cordón el área más importante tanto en concentración de población como en producción industrial de toda la Argentina ya que concentra el 70% de la producción industrial.

¹¹ INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS Y CENSOS, Disponible en internet en: http://www.censo2010.indec.gov.ar/resultadosdefinitivos_totalpais.asp. Consulta del 2 de octubre de 2012



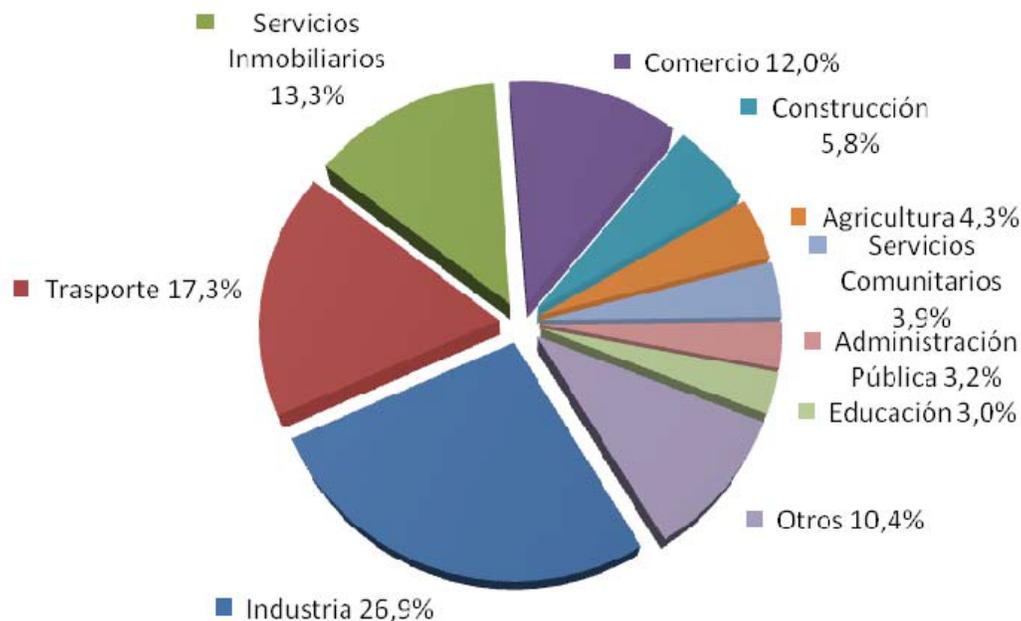
Mapa político de la Provincia de Buenos Aires ¹²

Aporta el 36% de PBI de la Argentina. Su estructura productiva es bien diversificada en virtud de la geografía que presenta, ya que posee las tierras más fértiles del país, con una innegable tradición ganadera y agrícola, lo que genera una demanda de productos químicos y maquinaria agrícola para su explotación.

El sector industrial tiene la mayor participación en el PBG con un 26%, al que le sigue los servicios de transporte (17,3%), servicios inmobiliarios (13,3%), el comercio y la actividad de la construcción. ¹³

¹² Fuente: <<http://travel-buenosaires.com.ar/mapa-de-buenos-aires.php>>

Estructura del PBG – Provincia de Buenos Aires (año 2010) ¹⁴



Según la Dirección de Estudios y Proyecciones Económicas del Ministerio de Economía la superficie destinada al sembradío es 12.3 millones de hectáreas. El 86% está destinada a los cultivos tradicionales: trigo, maíz, soja y girasol, concentrándose cada vez más en la actividad sojera, ocupando el 32% de la siembra nacional.

La industria manufacturera es el sector más productivo de la provincia. Se destacan la elaboración de productos químicos, alimentos y bebidas, representando un 40% de la industria provincial. Los rubros más pujantes de la provincia están conformados por la refinación del petróleo, sector automotriz y las industrias del hierro y el acero.

¹³ Ministerio de Economía de la Provincia de Buenos Aires. Dirección de Estudios y Proyecciones Económicas. Documento “Panorama Productivo de la Provincia”. Disponible en: www.ec.gba.gov.ar

¹⁴ Ibídem

Se contabilizan 57 agrupamientos industriales: 27 parques industriales, 28 sectores industriales y 17 consorcios productivos de los cuales están vigentes 14 y 94 distritos industriales.

La provincia concentra la $\frac{3}{4}$ partes de la producción total de la industria petroquímica. Existen cuatro polos petroquímicos y funcionan 27 empresas entre ellas: Polisur, Repsol YPF, Profertél y Petrobrás.

La provincia aporta más del 60% del valor que se genera en el país por la industria siderúrgica. Si bien la actividad madre se desarrolla en San Nicolás, Campana y Ensenada, muchos municipios desarrollan alguna actividad propia del sector, concentrándose su mayoría en el Conurbano Bonaerense.

Más de 200 industrias autopartistas están radicadas en Buenos Aires, representando más del 50% de este tipo de empresas radicadas en Argentina. La mayor aglomeración se encuentra en el Conurbano Bonaerense.

El 70% de los vehículos fabricados en el país salen de terminales bonaerenses.

La construcción es sin duda uno de los sectores cuyo crecimiento se ve reflejado a simple vista en la mayoría de los principales centros urbanos de la provincia. La venta de ladrillos y cemento acumulan un crecimiento del 96 y 173% entre el 2003 y 2011 respectivamente.

Se identifican cinco segmentos que conforma su infraestructura física: vial, ferroviario, portuario, aéreo y servicios públicos

La red vial asfaltada está conformada por numerosas rutas nacionales, provinciales y autopistas de diferente distribución.

Cuenta con redes ferroviarias tanto para transporte de pasajeros como de carga.

Cuenta con nueve puertos distribuidos en su zona costera.

Tiene diez aeropuertos, entre los que se encuentra el Aeropuerto Internacional Ministro Pistarini, la principal terminal aérea del país.

La provincia tiene 26 centrales eléctricas. El 71% de la población tiene acceso al agua potable y el 63% tiene cobertura de cloacas.

El 70% de la oferta exportable está constituida por productos industrializados de origen industrial (52%) y de manufacturas de origen agropecuario.

El principal producto es el material de transporte terrestre (23%). Las exportaciones de productos químicos y conexos metales, materias plásticas, y artificiales, maquinarias y aparatos. Entre las de origen agropecuario se destacan las exportaciones de grasas y aceites. Entre los productos primarios están los cereales (13%) y semillas y frutos oleaginosos (6,4%).

Entre 2003 y 2008, las exportaciones provinciales aumentaron un 140%, representando, en promedio, cerca del 23% del PBG (en tanto que, a nivel nacional, dicho cociente sólo alcanza el 13-14%).¹⁵

Respecto de las acciones sociales el gobierno provincial en consonancia con el nacional ha buscado mejorar las condiciones de vida de los sectores vulnerables, según reza el mensaje del Sr. Gobernador:

“Asimismo, orientamos el gasto público, equilibrando las políticas de bienestar que privilegian a los sectores más vulnerables de nuestra sociedad, con las políticas de convergencia productiva. Damos comienzo, entonces, a una etapa mucho más compleja que requiere de un Estado más activo, en todos los niveles de gobierno.

¹⁵.Fuente: www.ec.gba.gov.ar. op.cit.

Somos la Provincia que más recauda y que más se financia con sus propios recursos. Este enorme esfuerzo se sostiene gracias a una estructura fiscal que combate la evasión y redistribuye los recursos más equitativamente. Hemos instaurado una verdadera cultura tributaria, donde todos los ciudadanos contribuyen de una manera más equitativa y son parte del progreso de su Provincia. Ahora, más que nunca, debemos seguir trabajando en la justa distribución de esa riqueza.¹⁶

Según el informe del CIPPEC “Buenos Aires, la jurisdicción más poblada del país (donde habita el 39% de los argentinos), presenta una situación social heterogénea. Por ejemplo, en 2010, la provincia registró una tasa de pobreza (10.2%) inferior al promedio nacional, pero una tasa de indigencia (3.4%) superior a la media del país. También presenta una alta tasa de desocupación que registra valores sensiblemente altos en el grupo etario de los jóvenes. A pesar de ello, en los últimos años mostró uno de los mejores valores de escolarización del país, una baja tasa de abandono escolar y una alta cobertura en salud”.¹⁷

Bajo la gestión de los Ministerios de Salud, Desarrollo Social y Trabajo, algunos de los programas de ayuda a los sectores vulnerables, complementándose con organismos de orden nacional.

Por ejemplo el *Servicio Alimentario Escolar*, alcanza a más de dos millones de alumnos, el *Plan Más Vida*, alcanza a más de 750 mil familias, y la Asignación Universal por Hijo, cuya cobertura es en la provincia para marzo de 2010 de 1.171.468 niños/as y

¹⁶ GOBERNADOR DANIEL SCIOLI, (2011), mensaje hacia la Honorable Legislatura presentando el presupuesto general 2012, sancionado como Ley 14331. <http://www.ec.gba.gov.ar/areas/Hacienda/Presupuesto/Presupuestos/2012/php/ejercicio2012.php>

¹⁷ DIAZ LANGOU, Gala, FERNANDEZ, Juan Pablo, FORTEZA, Paula, POTENZA DAL MASSETTO, Ma. Fernanda. L. “*Los principales programas de protección social en la Provincia de Buenos Aires*”, [en línea], CIPPEC, Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento (julio 2011) N° 70, [citado 10 de octubre de 2012] Disponible en internet: http://issuu.com/cippec/docs/70_dt_proteccion_social_los_principales_programas?viewMode=magazine

adolescentes titulares de derecho, representados por 623.521 titulares del beneficio. Este número de niños/as y adolescentes representa un 34.3% del total nacional.¹⁸

*“Ante una tormenta que estaba devastando la costa
alguien preguntó qué quedaría luego de la destrucción.
Una nueva costa, fue la respuesta”.¹⁹*

Gestión por procesos

“La Gestión por Procesos en la Administración Pública supone el paso de una visión “administrativa” a una visión “gestora” y un cambio cultural radical, que no es ni más ni menos que situar al ciudadano como eje fundamental de la prestación pública”²⁰

En Arba el ciudadano es el eje fundamental de la prestación pública ya que debe asegurarle dos servicios: por un lado debe recibir su boleta de pago para abonar su obligación fiscal y por otro, la prestación esencial que le brinda es asegurar la recaudación para cumplir los planes de gobierno en tanto los objetivos de salud, seguridad, educación y prestaciones sociales.

El enfoque de Gestión por Procesos nos facilita una forma que consideramos óptima para conocer como se diseña y ejecuta el Proceso de Emisión que es el que emite la boleta y asegura así la recaudación.

¹⁸ CIPPEC, op. cit

¹⁹ KRUPATIN op. cit. pag. 40

²⁰ JUNTA DE CASTILLA Y LEON, CONSEJERIA DE PRESIDENCIA Y ADMINISTRACIÓN TERRITORIAL, DIRECCIÓN GENERAL DE ATENCIÓN LA CIUDADANO Y MODERNIZACIÓN ADMINISTRATIVA, “Trabajando con los procesos. Guía para una gestión por procesos “ [pdf].

Declara la Carta Iberoamericana “los órganos y entes públicos orientarán sus actividades al desarrollo de una estrategia en términos de procesos, basada en datos y evidencia, definiendo objetivos, metas y compromisos a alcanzar. La adopción de una gestión por procesos permite la mejora de las actividades de la Administración Pública orienta al servicio público y para resultados.

A los efectos de la calidad en la gestión pública los procesos constituyen una secuencia ordenada de actividades, interrelacionadas, para crear valor añadido.²¹

La evaluación a través de la Gestión por Proceso está orientada directamente a la mejora en la Administración Pública.

En este trabajo encuadraremos primera y justificadamente al Proceso de Emisión General como un proceso estratégico en Arba.

Según la Guía para una Gestión basada en Procesos ²² los procesos operativos “son aquellos ligados directamente a la realización del producto y/o a la prestación del servicio. Son procesos de línea” y define los procesos estratégicos como “aquellos que están vinculados al ámbito de las responsabilidades de la dirección y, principalmente, a largo plazo. Se refieren fundamentalmente a los procesos de planificación y otros que se consideren ligados a factores clave o estratégicos”.

Bien es cierto que el proceso de Emisión está ligado a un producto que es la boleta de pago, y entonces sería sólo un proceso operativo.

²¹ CENTRO LATINOAMERICANO DE ADMINISTRACION PARA EL DESARROLLO, “ *Carta Iberoamericana en la Gestión Pública*”, XIII Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y Gobierno, octubre de 2008. Consulta enero 2010, <http://www.clad.org/documentos/declaraciones/carta-iberoamericana-de-calidad-en-la-gestion-publica/view>

²² INSTITUTO ANDALUZ DE TECNOLOGÍA, SANZ, J.B, CARMONA CALVO, M.A, CARRASCO PEREZ, R, RIVAS ZAPATA, M.A, TEJEDOR PANCHON, F. “*GUÍA PARA UNA EVALUACIÓN BASADA EN PROCESOS*”, [pdf].

Pero no es así. El Proceso de Emisión es estratégico para el Poder Ejecutivo, ya que impone la obligación fiscal, vital para la recaudación.

Consideramos a la boleta de pago como un **instrumento cultural** para el pago de impuestos y además es sin duda, el medio comunicacional más directo con el contribuyente y Arba.

La Emisión genera cadena de valor para la población: Arba emite la boleta, el ciudadano la recibe y paga, Arba recauda, el Poder Ejecutivo administra según el presupuesto, y vuelve al ciudadano en forma de prestaciones.

La recaudación esperada es el resultado deseado: “[para alcanzar buenos resultados] las organizaciones necesitan gestionar sus actividades y recursos con la finalidad de orientarlos hacia la consecución de los mismos, lo que a su vez se ha derivado en la necesidad de adoptar herramientas y metodologías que permitan a las organizaciones configurar su Sistema de Gestión” ²³

Gestión de calidad

Con el enfoque de visión de Gestión de Calidad pretenderemos dar respuesta a ¿qué nos guía cuando hacemos lo que hacemos? ¿qué valores, qué visión, qué criterios nos inspiran? ¿Qué nos empodera?

“La calidad respecto de la gestión se refiera a que los funcionarios y otros agentes deben estar preparados para resolver tensiones propias de un medio cambiante, y no sólo para aplica “en forma correcta” un reglamento. La calidad se entiende cómo una capacidad de respuesta, no a el error (que debe ser previsto), sino a las demandas del cambio continuo”.²⁴

²³ INSTITUTO ANDALUZ, op.cit. pag. 9

²⁴ Krupatín op. cit. pág. 423

Según la Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública “la adopción de enfoques, modelos, acciones e instrumentos de calidad en la gestión pública iberoamericana contribuye a la legitimidad y consolidación de la democracia y al logro del desarrollo económico y social de forma sostenible”²⁵

Sostenemos que un enfoque de calidad para este trabajo de Evaluación del Proceso de Emisión proporciona una guía para revelar la información que resulta aquí de interés. Además, de esta forma, alineamos la investigación con la visión de Arba mencionada anteriormente “ser un organismo impecable en la calidad de los servicios”

“La calidad, ampliado a la dimensión de “excelencia”; constituye un marco integral de gestión aplicado a la organización en su conjunto. Responde a los principios de orientación a resultados y al ciudadano/cliente, liderazgo y coherencia, gestión por procesos y hechos, desarrollo e implicación de las personas, aprendizaje, innovación y mejora continua, desarrollo de alianzas, transparencia, participación y responsabilidad social.

La evaluación de servicios públicos desde la óptica de la calidad hacia los ciudadanos/usuarios tiene por objeto identificar en qué medida los servicios públicos se adaptan a las demandas de los ciudadanos para favorecer la mejora de dichos servicios”

²⁶

Dado que el Departamento ha obtenido dos Certificaciones de Calidad de las Normas IRAM-ISO 9001-2000 se toman los principios de éste enfoque de calidad.

IRAM es el Instituto Argentino de Normalización y Certificación que regula la aplicación y certificación de las Normas ISO en Argentina.

²⁵ CARTA IBEROAMERICANA. op.cit.. pág. 8

²⁶ CIRERA LEON, ANA. (2010) “*Tipos y modelos de Evaluación de Políticas Públicas*”, (power point), UNIA, La Rábida, Módulo 3.

La Organización Internacional de Normalización (ISO), es la organización que define las normas o reglas destinadas a usos comunes y repetidos, con el fin de obtener un nivel de ordenamiento en un contexto dado.²⁷

La serie de Normas ISO 9000 asiste a las organizaciones en implementación de sistemas de gestión de calidad eficaces.

La Norma ISO 9000 describe los fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad y especifica la terminología para los sistemas de gestión de calidad.²⁸

Principios de la Norma IRAM-ISO 9001/2000 ²⁹

- a) Enfoque al cliente: las organizaciones dependen de sus clientes y por tanto deberían comparar las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer las necesidades actuales y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes
- b) Liderazgo: los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización
- c) Participación del personal: el personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.
- d) Enfoque basado en procesos: un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

²⁷ BONELLI, A, ROSOLEN, A, BALLART, A, LOPEZ, C, LACOSTE, G, FIOCCHI, PORTECELLA N, "Gestión de la Calidad en el estado", [pdf]. Observatorio de Políticas Públicas, Coord. Gral del Cuerpo de Administradores Gubernamentales, Jefatura de Gobierno de Ministros, Argentina (2006).

²⁸ IRAM-ISO (2007) *Manual de Introducción a la serie de Normas IRAM-ISO 9000* (Manual para capacitación DPR. Arba, 2007)

²⁹ *Ibidem* pág. 24

- e) Enfoque de sistema: identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.
- f) Mejora continua: la mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.
- g) Enfoque basado en hechos para la toma de decisión: las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.
- h) Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor: una organización y sus proveedores son interdependientes y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

La Evaluación: una herramienta de empoderamiento para la gestión.

“en realidad, más que conocer vamos acotando la ignorancia”³⁰

Según la RAE ³¹ evaluar es “señalar el valor de algo”. Tomado semánticamente, evaluar es emitir un juicio sobre el valor una cosa o situación, quedando varados así en una posición estática y muerta.

En contrario sostenemos que la evaluación es un espacio de reflexión continuo, aprendizaje y transformación. Esta idea de evaluación es dinámica y desarrollista, “se refiere tanto a lo que se pretende hacer como a lo que ya se ha hecho”³²

Y esto así, toda vez que se sostiene en el precepto “La incorporación de las funciones de planificación, gestión, ejecución y control permite afrontar con mayores garantías de

³⁰ Krupatini op.cit, pág. 51

³¹ DICCIONARIO DE LA REAL ACADEMIA ESPAÑOLA, (en línea). Consulta 20 de mayo de 2012. Disponible en internet. www.rae.es/rae.html

³² Nirenberg: op.cit .pág. 47

éxito el gran reto de lograr la modernización de la Administración Pública basada en criterios de responsabilidad, minimización de costes y atención al usuario” ³³

Evaluamos para conocer, reflexionar y reducir la incertidumbre.

“Evaluar, según Patton, consiste en la recopilación sistemática de información sobre actividades, características y resultados de un programa para su utilización por un grupo específico, de cara a reducir la incertidumbre, mejorar la eficacia y tomar decisiones en función de qué se está haciendo con el programa y a quién se está afectando” ³⁴

Según la Guía para la Evaluación de Políticas Públicas (al evaluar) “se persigue el perfeccionamiento de los procesos de toma de decisión para mejorar los resultados de los programas públicos y proporcionar un servicio más eficaz, eficiente y de mayor calidad” ³⁵

Sostenemos que la evaluación del Proceso de Emisión propende al conocimiento integral, detallado y sistemático del mismo, de la organización que ejecuta la política y también de la política en sí.

En consecuencia, entendemos en este caso, que la evaluación del proceso de Emisión puede ser una señal que direcciona el camino de la excelencia para los fines de la Política Tributaria.

³³ OSUNA, J.L; MARQUEZ, C; CIRERA, A; VELEZ, C. (2002)“*Guía para la evaluación de Políticas Públicas*”, Instituto de Desarrollo Regional, Sevilla, España, pág.54.

³⁴ OTERO REINA, MARINA., (2010) “*Conceptos claves, funciones y utilidades de la Evaluación*”, [power point]. UNIA, La Rábida, Módulo 3.

³⁵ OSUNA y otros, OP.CIT. pág 58

La información que brinde la evaluación debidamente adecuada e implementada empodera el proceso de Emisión.

Construimos para el trabajo un modelo de autoevaluación participativa, formativa e intermedia.

¿Por qué una autoevaluación?

Porque “La autoevaluación debe formar parte del sistema de gestión de las organizaciones que la componen, ya que constituye una herramienta vital para la mejora continua de sus servicios y para hacer posible la mejora continua de éstos, es preciso conocer la situación de las unidades que los prestan”.³⁶

“El propósito de la **autoevaluación** es el análisis regular, por las propias organizaciones, de sus procesos y resultados de gestión para identificar los puntos fuertes y las deficiencias y determinar los oportunos planes de mejora”³⁷

Dada las características del Departamento, tanto de personal como de división de tareas, no se trata de un despliegue de escenarios donde transcurre la evaluación, sino más bien de que “ parte de situaciones cotidianas, de sus potencialidades y limitaciones. Su desarrollo tiene la mirada puesta en cómo potenciar los recursos y sobre todo, cómo solucionar los problemas”.³⁸

³⁶ CASALS PERALTA, E, CORCES PANDO, A, HIDALGO GOMEZ, C, JIMENEZ DE DIEGO, M.J, RUIZ LOPEZ, J (2006) “*Guía de Autoevaluación para la Administración Pública. Modelo EFQM de Excelencia*”. (pdf) disponible en internet en <http://publicaciones.administración.es> , pág. 35 Madrid, España.

³⁷ Ibidem, pág. 4

³⁸ PICADO MESEN, MARTA (2002), “*Cómo podría delinarse una Evaluación Cualitativa*” (pdf en CD), FLACSO; 2007, *Gestión y Control de Políticas Públicas*.

La complejidad: la red subyacente

El contexto en que nos movemos define nuestras acciones y también nuestro destino. El escenario en que nos desenvolvemos nos modela y determina.

Igualmente, el contexto define a las organizaciones, ya sea que se implanten allí con propósitos preciosos por sus características geográficas, poblacionales o económicas (por ejemplo O.N.Gs) o en el otro caso, están allí y el contexto impacta sobre ellas y su misión, como Arba.

Arba se mueve en un contexto de complejidad y así también gestiona la complejidad.

“La Administración pública experimenta profundas transformaciones en respuesta a las presiones de un entorno extremadamente convulso y confuso en lo económico, social, político, cultural, tecnológico, en la información y del conocimiento”.³⁹

A decir de Etkin “La complejidad es una enfoque que considera a la organización como un espacio donde coexisten orden y desorden, razón y sin razón, armonías y disonancias. Hay en estas relaciones fuerzas que están operando en un sentido complementario, pero también divergente o indiferente”⁴⁰

Bajo esta visión de complejidad entendemos que tanto los modelos de gestión de procesos, gestión de calidad o evaluación de procesos son herramientas que facilitan una mirada sobre una realidad compleja. En ella se desenvuelve la realidad dinámica de una organización y sus procesos, almizclada por un contexto social, político, geográfico y económico también complejo que determinativamente, en mayor o menor grado impactan en la población.

³⁹ GOBIERNO DE JALISCO, “Programas sectoriales y especiales. N°17 Fortalecimiento Institucional”, [pdf], Jalisco, México, Febrero 2008

⁴⁰ Etkin, op.cit pág. 28

La complejidad es como la red subyacente que sostiene la Política Tributaria, los diversos intereses de los actores, incluso los del ciudadano, contiene a la organización, el proceso, la recaudación, la gestión y la evaluación. Sobre esa red se bordan los entramados diversos que ocurren en la realidad.

Sistema Recaudación en Argentina: marco regulatorio ⁴¹

Distribución del Poder Tributario según la Constitución Nacional.

El **Estado Nacional** posee en forma exclusiva y permanente el producto de los derechos de importación y exportación, del de la venta o locación de tierras de propiedad nacional, de la renta de Correos, de las demás contribuciones que equitativa y proporcionalmente a la población imponga el Congreso General, y de los empréstitos y operaciones de crédito que decreta el mismo Congreso para urgencias de la Nación, o para empresas de utilidad nacional. (Art. 4, 9, 75 C.N.)

Las **provincias** poseen en forma exclusiva y permanente el producto de los impuestos Directos que se definen como aquellos que gravan manifestaciones directas de capacidad contributiva como el patrimonio y la renta. (Art. 121 y 126 C.N.)

La **Nación** y las **Provincias** en forma concurrente y permanente poseen el producto de los impuestos Indirectos definidos como impuestos que gravan manifestaciones indirectas como el consumo, la transferencia de bienes o el volumen de negocios. Los Municipios poseen autonomía. (Art. 123 C.N.)

⁴¹ Fuente: http://www.actualidadimpositiva.com/sistema_tributario_argentino_concepto.php

Régimen de Coparticipación Federal de Impuestos.

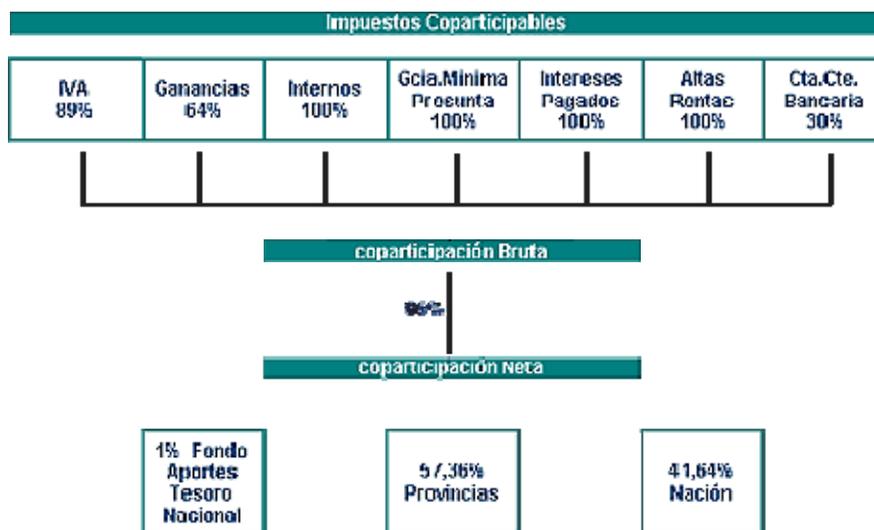
El Art. 75 de la Constitución Nacional establece la distribución de los recursos fiscales entre la Nación y las provincias a través de una ley convenio: “coparticipación federal de impuestos”. Según el citado Art. la ley será sobre la base de acuerdos entre la Nación y las provincias y tendrá como Cámara de origen el Senado debiendo ser sancionada con la mayoría absoluta de la totalidad de los miembros de cada Cámara no pudiendo ser modificada unilateralmente ni reglamentada, siendo necesaria su aprobación por cada una de las provincias.

El principal objetivo del Sistema Coparticipación Fiscal reside en posibilitar a cada jurisdicción ejercer sus competencias tributarias ,delegando al gobierno federal la recaudación tributaria y determinando criterios de distribución de lo recaudado entre las distintas jurisdicciones. De esta forma, se ha intentado, por un lado, evitar asimetrías en la distribución de las responsabilidades de gasto y de las facultades tributarias entre los distintos niveles de gobierno y, por otro, mitigar la heterogeneidad existente entre las provincias en su capacidad de captar recursos propios (fenómeno íntimamente relacionado con la desigualdad en sus niveles de desarrollo) (Barbeito et. al., 2004).

Cabe destacar que en Argentina los recursos tributarios representan alrededor del 90% del total de los ingresos fiscales, a diferencia de otros países de América Latina en donde los recursos no tributarios tienen mayor peso, como, por ejemplo, en los casos de México, Chile y Panamá, debido a la recaudación proveniente del petróleo, el cobre y el canal respectivamente.

Argentina puede ser ubicada respecto a su nivel de presión tributaria entre el conjunto de los países de América Latina de alto nivel de imposición. Los estudios efectuados por la CEPAL ubican al país conjuntamente con Brasil, Uruguay y Chile –según el criterio adoptado— como los cuatro países latinoamericanos que superan por lo menos en un 20% el nivel promedio de carga tributaria ⁴²

⁴² CEPAL. JIMENEZ, J, GOMEZ SABAINI. J., PODESTÁ A, *Evasión y equidad en América Latina*. [pdf] Santiago de Chile, 2010. D <http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/8/38398/EvasionEquidad_final.pdf>



Política Tributaria – Provincia de Buenos Aires

El Capítulo V atribuciones del Poder Legislativo, en su art. 103, reza “establecer los impuestos y contribuciones necesarios para los gastos el servicio público, debiendo estas cargas ser uniformes en toda la provincia”

“La política tributaria define cómo se financia el gasto público y, en consecuencia, las políticas sociales. De esta manera, determina el modelo de desarrollo y es clave para la redistribución del ingreso.

La estructura fiscal, reflejo de la sociedad a la que trata, debe acompañar la cambiante realidad económica y social. Por eso, nos encontramos ante un trabajo en constante perfeccionamiento y actualización, que requiere la permanente atención de todos los actores involucrados”⁴³

El Código Fiscal, sancionado como Ley 10397 (T.O. 2011) es la ley que rige la determinación, fiscalización, percepción de todos los tributos y sanciones en la provincia (art. 1º).

⁴³ Scioli, op.cit.

Es el marco normativo tributario por excelencia en la Provincia. Bajo su luz, toma forma la Ley Impositiva Anual.

Para el año 2012, la Ley 14333 (publicada en el suplemento del B.O. el 30/12/11) reza en su primer artículo

ARTÍCULO 1 - De acuerdo a lo establecido en el Código Fiscal -Ley N° 10.397 (Texto ordenado 2011) y modificatorias-, fíjense para su percepción en el ejercicio fiscal 2012, los impuestos y tasas que se determinan en la presente Ley.⁴⁴

Todos los años, la Dirección Provincial de Política Tributaria del Ministerio de Economía trabaja sobre el proyecto de ley tributaria para el año entrante.

La eleva a la Legislatura y el Senado y la Cámara de Diputados sancionan con fuerza de Ley la Ley Impositiva que fija la percepción en el ejercicio fiscal que trata.

Según el Código Fiscal (T.O. 2011) están obligados a tributar:

ARTÍCULO 18. Los contribuyentes o sus herederos, según las disposiciones del Código Civil, los responsables y terceros, están obligados al cumplimiento de las disposiciones de este Código y de las normas que establecen gravámenes.

ARTÍCULO 19. Son contribuyentes las personas de existencia visible, capaces o incapaces, las sucesiones indivisas, las personas jurídicas, las sociedades, asociaciones y entidades, con o sin personería jurídica, los patrimonios destinados a un fin determinado, las uniones transitorias de empresas, las agrupaciones de colaboración y demás consorcios y formas asociativas aun cuando no revistan el carácter de sujetos de derecho de conformidad a la legislación de fondo, que realicen los actos u operaciones o

⁴⁴ LEGISLACIÓN PROVINCIA DE BUENOS AIRES, Art. 1ro de la Ley 14333. Ley Impositiva año 2012. Disponible en internet www.arba.gov.ar.

se hallen en las situaciones que las normas fiscales consideren causales del nacimiento de la obligación tributaria.

Estructura Tributaria ⁴⁵

La estructura tributaria de la de Provincia de Buenos Aires está determinada por la Constitución Nacional, que establece las potestades tributarias para las provincias, conjuntamente con la Ley de Coparticipación, que limita dichas potestades.

De esta forma, la provincia de Buenos Aires tiene facultades impositivas de carácter: a) exclusivas y que ejercen forma permanente (tributos directos); b) concurrentes con la Nación y en forma permanente (tributos indirectos internos).

Adicionalmente el sistema de coparticipación de impuestos, regido por la Ley 23.548, acotó la aplicación de tributos a nivel provincial a determinados impuestos, que son los reglamentados por el Código Fiscal de la Provincia de Buenos Aires y la Ley Impositiva.

a) Impuesto Inmobiliario

Es un impuesto directo que grava una manifestación inmediata de la capacidad contributiva y es de carácter real, ya que no tiene en cuenta las condiciones personales de los contribuyentes.

No obstante la Política Tributaria provincial ha diseñado una estructura de imposición tal que permite gravar proporcionalmente más a las mayores manifestaciones de riqueza, incluso desgrava los contribuyentes de menor capacidad contributiva (otorga exenciones parciales, o totales a los inmuebles, tanto por las características del inmueble como por las del sujeto; por ejemplo exenciones a jubilados o pensionados o, a organizaciones no gubernamentales)

⁴⁵MINISTERIO DE ECONOMIA DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES,
Disponible en www.ec.gov.ar

En la jurisdicción de la Provincia este tributo se diferencia en dos plantas, urbana y rural, cada una de las cuales se atiene a distintas formas de determinación del gravamen, establecidas ambas en la Ley Impositiva anual. Corresponde aclarar que la planta urbana se subdivide a su vez en planta edificada y planta baldía, ya que se realiza una emisión específica para cada una de ellas.

El Código Fiscal de la Provincia establece que serán contribuyentes de este tributo los titulares de dominio, los usufructuarios y los poseedores a título de dueño. El monto imponible del impuesto está constituido por la valuación fiscal de cada inmueble, resultante de la aplicación de la Ley 10.707 y sus modificatorias, multiplicada por los coeficientes anuales de actualización que para cada Partido, con carácter general, fije el Poder Ejecutivo dentro de los índices que al efecto establezca por ley especial.

b) Impuesto a los Automotores y a las Embarcaciones Deportivas

Al igual que el impuesto inmobiliario, el gravamen sobre los automotores es directo ya que grava la propiedad de los automotores, es decir una manifestación inmediata de capacidad contributiva, y es real por no tener en cuenta las condiciones personales de los contribuyentes.

Son sujetos alcanzados los propietarios de vehículos automotores radicados en la Provincia. El impuesto se abona anualmente, según los diferentes modelos-año, modelo de fabricación, tipos, categorías y/o valuaciones, que se establece en la Ley Impositiva. A estos efectos se considera radicado todo vehículo cuyo propietario y/o adquirente tenga el asiento principal de su residencia en el territorio provincial.

La base imponible esta constituida por la valuación de los vehículos que se estable tomando como base los valores que surgen de consultas a organismos oficiales o a fuentes de información sobre el mercado automotor, disponibles al momento de ordenarse la emisión de la primera cuota del año del impuesto.

La Política Tributaria distingue entre vehículos destinados a la producción y al consumo. A los primeros, al asemejarlos a bienes de capital, los grava con una alícuota inferior y otorga una disminución al impuesto emitido a una parte de estos automotores.

En el caso de la Embarcaciones Deportivas estará constituida por el valor venal de la embarcación, considerando como tal el asignado al bien en la contratación del seguro que cubra riesgos sobre el mismo, o el que se le asignaría en dicha contratación si ésta no existiera.

c) Impuesto sobre los Ingresos Brutos

Es un impuesto que se paga en virtud de la capacidad económica demostrada por el ejercicio de cierto tipo de oficio, actividad o profesión que normalmente produce lucro.

Se trata de un impuesto indirecto, ya que grava una exteriorización mediata de capacidad contributiva. Es real debido a que no se toman en cuenta las condiciones subjetivas de los obligados sino sólo la actividad que ellos ejercen con habitualidad.

Son contribuyentes del impuesto las personas físicas, sociedades con o sin personería jurídica y demás entes que realicen actividades gravadas caracterizadas por su habitualidad y a título oneroso.

El gravamen se determinará sobre la base de los ingresos brutos devengados durante el período fiscal por el ejercicio de la actividad gravada. Se considera ingreso bruto el valor o monto total - en valores monetarios, en especie o en servicios- devengados en concepto de ventas de bienes, de remuneraciones totales obtenidas por los servicios, la retribución por la actividad ejercida, los intereses obtenidos por préstamos de dinero o plazo de financiación o, en general, el de las operaciones realizadas.

d) Sellos

Es un impuesto a la circulación patrimonial, económica y de riqueza. Se basa en el principio instrumental, hechos o actos formalizados en instrumentos públicos o privados.

Es un impuesto indirecto porque grava una manifestación presunta de capacidad contributiva. Tiene naturaleza formal y objetiva (el hecho imponible es el documento o instrumento que exterioriza los actos jurídicos de contenido económico).

El Código Fiscal de la Provincia de Buenos Aires fija a su vez que están gravados con el este impuesto las liquidaciones o resúmenes periódicos que las entidades emisoras de tarjetas de crédito o compra produzcan para su remisión a los titulares.

Son contribuyentes todos aquellos que formalicen los actos y contratos y realicen las operaciones sometidas al impuesto de Sellos.

Si en la realización del hecho imponible intervienen dos o más personas, la responsabilidad es solidaria, lo cual significa que cada una de las partes intervinientes responde por el total del impuesto, sin perjuicio de repetir la parte proporcional a los partícipes.

e) Transmisión Gratuita de Bienes

El impuesto grava todo enriquecimiento patrimonial a título gratuito que provenga de una transmisión, determinándose entonces la materia imponible como el aumento de riqueza que se hubiera producido sin contraprestaciones de parte del beneficiario, generándose el hecho imponible en el momento de la transmisión.

Es un tributo global y personal que alcanza la totalidad de los bienes recibidos por el beneficiario domiciliado en la Provincia, con independencia del lugar de radicación de los bienes, permitiendo la aplicación del pago a cuenta de impuestos análogos aplicados por otras jurisdicciones. A su vez, también se aplica sobre los bienes radicados en la Provincia cuando los beneficiarios se encuentren domiciliados en otra jurisdicción, dada la necesidad de reducir tanto los incentivos a la elusión del impuesto por parte de ciertos individuos,

como así también posibles guerras tributarias con otros fiscos por captar contribuyentes con riqueza situada en el territorio bonaerense .

A los fines de plasmar explícitamente el carácter progresivo de este impuesto personal, se estructura con alícuotas marginales crecientes a medida que aumenta el monto transmitido. Asimismo, posee un mínimo no imponible que alcanza a los 200.000 pesos en el caso de los Padres, Hijos y Cónyuges.

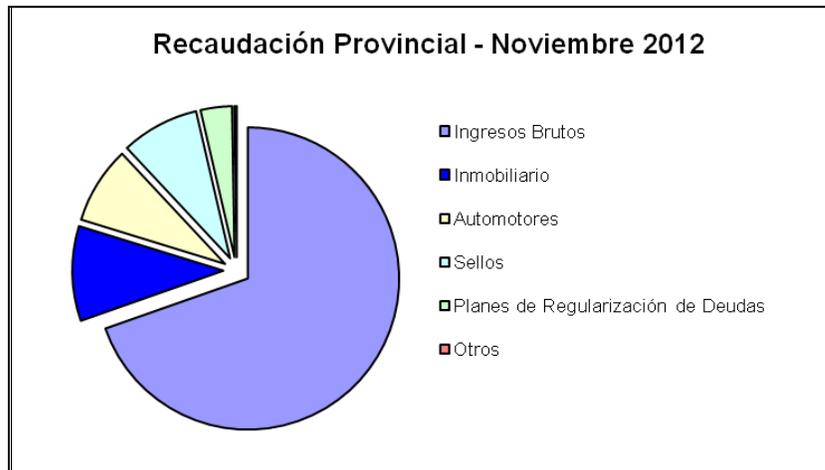
Además incorpora exenciones sobre la vivienda única, el Bien de Familia y las empresas familiares, a condición de que se mantenga su efectiva explotación por cinco años.

Hemos transcripto fidedignamente, salvo dos aclaraciones, la estructura tributaria de la provincia a fin de exponerla con máxima claridad.

Los impuestos se clasifican en impuestos auto determinados e impuestos pre determinados.

Los impuestos pre determinados son aquellos en que la Ley Impositiva fija lo que deben abonar y el envía a su domicilio la boleta de pago con el importe el anticipo ya fijado. Estos son el Impuesto Inmobiliario, el Impuesto a los Automotores y el Impuesto a las Embarcaciones Deportivas o de Recreación.

Estos últimos son los Impuestos que conforman el Proceso de Emisión General. Según el último informe que presenta el Ministerio de Economía de la Provincia, la recaudación a noviembre de 2012 y expresado en miles de pesos se conformó:



Ingresos Brutos	3.167.303
Inmobiliario	461.119
Automotores	376.419
Sellos	379.260
Planes	152.796
Otros	12.193

TOTAL 4.549.090

- Planes se refiere a Planes de regularización de deudas. Esto es deuda anterior al año en curso cuyo total actualizado se divide en cuotas con vencimiento mensual.

Vencimientos de los Impuestos Predeterminados- Calendario Fiscal 2012

Por Resolución Normativa 62/11 se fijaron los vencimientos de los Impuestos Predeterminados.

Impuesto Inmobiliario

	Cuota 1/anual	Cuota 2	Cuota 3	Cuota 4	Cuota 5
Edificado	Febrero	Junio	Agosto	Octubre	Diciembre
Baldío	Febrero	Junio	Agosto	Octubre	
Rural	Marzo	Julio	Noviembre		

Impuesto Automotor

Cuota 1/anual	Cuota 2	Cuota 3	Cuota 4	Cuota 5
Enero	Mayo	Julio	Setiembre	Noviembre

Embarcaciones Deportivas o de Recreación

Cuota 1/anual	Cuota 2
Marzo	Noviembre

Coyuntura Política y los “adicionales”

Para Julio de 2012 la Provincia de Buenos Aires no podía enfrentar el pago completo de la primera cuota del medio aguinaldo a los empleados que pertenecen al Poder Ejecutivo. Este pago se realizaría, en una primera instancia, hasta en cuatro cuotas, situación que provocó crisis sociales y sindicales y puso en evidencia la subyacente rivalidad (a pesar de ser del mismo color político) entre el Gobierno Nacional y el gobierno provincial.

Según el Gobierno Nacional, se trataba de una ineficiente gestión por parte del Gobernador Provincial, aunque en verdad los ejes de confrontación eran (y siguen siendo) la coparticipación y la re-reelección presidencial.

Del total de lo que se recauda el Gobierno Nacional se queda con el 70% y la provincia sólo recibe el 22% en virtud de los acuerdos que fija la Ley 23548 de Coparticipación Federal de Recursos Fiscales.

La Ministra de Economía de la provincia declaró: “La Provincia es el motor de la economía, la que genera la mayor cantidad de recursos y la que recibe menos. Es por eso que siempre hay asistencia del gobierno federal extra a la que son los regímenes de coparticipación”, sostuvo la funcionaria.⁴⁶

“Venimos haciendo un esfuerzo muy grande para hacer más eficientes el gasto y la recaudación tributaria. Vamos a seguir haciendo el esfuerzo porque estamos convencidos de que debemos ser solidarios con el sistema federal de reparto”.

Para esa fecha, la provincia debió ser auxiliada por la Nación para el pago de sueldos, y parte del medio aguinaldo, el que finalmente fue abonado en dos cuotas.

Sin duda, el conflicto entre nación y provincia tocó su nivel más alto, sumándose a esto las situaciones difíciles por las que atravesaban algunos de los municipios en el territorio bonaerense: atraso en los salarios, obras paralizadas, caída en la productividad y escasez de insumos, cómo por ejemplo combustible.

Además, el conflicto con los docentes, que data de varios años, también obligó al cambio de Directora de Educación en agosto, no sólo por la alta conflictividad salarial, sino también por un proyecto de “control” administrativo de los maestros.

La situación de déficit de las arcas bonaerenses provocó que se añadan durante el año, de manera excepcional, cuatro Emisiones Impositivas más, nominadas “adicionales”. Éstos irían a un segmento específico de ciudadanos, deductivamente de “mayor capacidad contributiva” y se aplicaría sobre partidas inmobiliarias rurales, urbanas edificadas, automotores de alta gama y embarcaciones deportivas.

Para casi el momento en que se redacta el final de esta evaluación durante noviembre reza la noticia:

⁴⁶ SEMANRIO CAMBIO 21, Mtra. Economía Silvina Batakis. Disponible en internet [<http://cambio21.com.ar/prov-de-buenos-aires/2127>], 4 de julio de 2012

“En medio de los paros y protestas que protagonizan gremios que agrupan a trabajadores estatales y docentes, el gobierno bonaerense salió ayer a garantizar el pago de sueldos y aguinaldos en diciembre. Así lo aseguró el Jefe de Gabinete Alberto Pérez, quien indicó que “el pago está garantizado con el esfuerzo que estamos haciendo”.

En procura de evitar la situación por la que debió atravesar a mediados de este año cuando tuvo que desdoblar el pago del aguinaldo ante la falta de fondos, el Poder Ejecutivo dispuso un fuerte ajuste de gastos en procura de ahorrar recursos para atener las obligaciones salariales.

Pero además, se apresta a poner en práctica un **nuevo ajuste impositivo que consiste en el cobro de una cuota adicional** en los impuestos Inmobiliario y Automotor que comprenderá a quienes cuentan con propiedades con valuación fiscal superior a los 350 mil pesos y vehículos de más de 120 mil pesos.

Con esa medida, la administración Scioli prevé hacerse de unos 300 millones de pesos el mes próximo cuando venzan esos adicionales”⁴⁷

La excepcional emisión estos cuatro “adicionales” resulta explosivo en el tranquilo discurrir del rutinario, por años, calendario fiscal.

Y desde la visión de la Evaluación de Gestión del Proceso de Emisión General, resulta sumamente atractivo ya que como hemos expresado el Proceso se mueve, en un “entorno turbulento” donde friccionan fuerzas que fija la coyuntura política y económica y por consiguiente dibujan la realidad tributaria.

⁴⁷ DIARIO “EL DÍA”, La Plata, 16 de noviembre de 2012, sección Política

CAPITULO III: LA AGENCIA Y EL DEPARTAMENTO EMISIONES IMPOSITIVAS

Arba ⁴⁸

Arba es la Agencia de Recaudación de la Provincia de Buenos Aires, un ente autárquico cuya responsabilidad es administrar la Política Tributaria en todo el territorio provincial. Se creó en diciembre de 2007 por medio de la Ley 13.766, como instancia superadora de sus antecesoras: la Subsecretaría de Ingresos Públicos, la Dirección Provincial de Rentas y la Dirección Provincial de Catastro.

La misión de Arba se vincula con la implementación un sistema tributario más equitativo pero que también responda a reconocidos **criterios de eficiencia, equidad, simplicidad administrativa y flexibilidad**. La meta, en definitiva, es contribuir a que el Estado garantice la justa provisión de servicios a sus pobladores y la recaudación impositiva es la clave para alcanzar ese fin.

Desde su creación ha buscado siempre y sin excepción:

Beneficiar a los contribuyentes que cumplen con sus obligaciones impositivas

Combatir con todas las herramientas disponibles la evasión fiscal, extendiendo las capacidades de control del estado y desplegando métodos creativos para sortear todo tipo de trabas burocráticas

Combatir con fuerza la cultura imperante de transgresión y privilegio

Simplificar los trámites administrativos otorgando facilidades para favorecer el cumplimiento

Devolver la confianza de la población en el Estado a través de una gestión eficiente.

⁴⁸ AGENCIA RECAUDACIÓN PROVINCIA BUENOS AIRES, Disponible en su portal oficial: www.arba.gov.ar.

Demostrar que pagar impuestos puede ser una verdadera contribución al proyecto nacional

Misión

Ejecutar eficientemente la Política Tributario mediante la determinación, fiscalización y percepción de los tributos y accesorios dispuestos por las normas legales.

Administrar el Catastro Territorial y brindar servicios a otros organismos públicos, promoviendo el cumplimiento voluntario contribuyendo al bienestar económico y social de la ciudadanía.

Visión

Ser un organismo **impecable en calidad de los servicios y en la administración de las relaciones con el ciudadano** necesarias para cumplir con las metas recaudación, conformado por un equipo profesional y comprometido que actúe en un marco de integridad de permanente búsqueda de la innovación mediante el uso de tecnología avanzada.

Valores

Servicio al ciudadano

Transparencia y no discrecionalidad

Eficacia y eficiencia en la operación diaria

Participación y compromiso del personal y de la gestión

Ética

Estructura Arba (anexo II) ⁴⁹

El Director Ejecutivo es la máxima autoridad en la Agencia.

El organigrama que sigue muestra la rama directa de la estructura organizativa de la cual depende el Departamento Emisiones.



⁴⁹ Web Arba, op.cit.

Departamento Emisiones Impositivas

Según la Resolución Normativa 29/11⁵⁰ las acciones que son competencia del Departamento Emisiones Impositivas son:

- 1) Dirigir y coordinar las Emisiones Impositivas de los impuestos predeterminados, dirigidas a individuos, contribuyentes y otras organizaciones, incluyendo a las correspondientes a contribuyentes descentralizados
- 2) Asegurar el seguimiento y control de los procesos propios y de los provistos por otras áreas para garantizar la distribución de los recordatorios de pago, en tiempo y forma.
- 3) Proponer sistemas innovadores de recordatorios de pagos respecto de los ya existentes, que vengán a sumarse a éstos con el objeto de facilitar la percepción e incentivar el pago voluntario de los distintos impuestos.
- 4) Planifica, dirigir y coordinar el esquema de emisiones electrónicas de recordatorio de pagos remotos.

La misión, objetivos y acciones forman parte de un documento interno del Departamento.

Misión

Contribuir a la ejecución de la Política Tributaria mediante la correcta imposición de las boletas para el cobro de los impuestos predeterminados en sus formas impresas y virtuales, garantizando el servicio al contribuyente y el impacto que las mismas tienen en la recaudación como instrumento cultural de pago.

⁵⁰ Web Arba, op.cit.

Objetivo principal:

Asegurar en tiempo y forma la correcta Emisión de boletas de los Impuestos Inmobiliario Automotor y Embarcaciones Deportivas a efectos de la distribución domiciliaria o el acceso a la misma por medio de los diferentes medios informáticos.

Objetivos secundarios:

- 1) Proponer mejoras en los procedimientos de emisión en cualquiera de sus expresiones, tanto en la dimensión de servicio al ciudadano o en los aspectos internos de de control y seguimiento de la Emisión General.
- 2) Contribuir activamente en los operativos que impactan en cualquiera de las extensiones la emisión: domicilio, contribuyente, valuación, descentralización, municipalización, etc.
- 3) Promover los valores de eficacia y eficiencia en relación a proveedores, servicios, costos, coordinación de acciones con otros departamentos, municipios y otros organismos.
- 4) Jerarquizar la misión de Arba a través de priorizar la relación con el ciudadano en cuanto a la distribución, recepción y disponibilidad en sistemas informáticos de las boletas de pago.

Acciones

1. Planificar y coordinar el proceso de Emisión General de los Impuestos Predeterminados
2. Planificar el uso de recursos propios y externos necesarios para la Emisión General.
3. Efectuar los controles en los formularios de acuerdo a las pautas recepcionadas y a la metodología de muestras establecidas.

4. Coordinar la planificación, seguimiento y control de los sub- procesos propios y los provistos por otras áreas para garantizar la distribución de las boletas.
5. Trasmistir por web vía canal seguro de intercambio de información, los padrones descentralizados de Automotores municipalizados, Inmobiliario Rural y Embarcaciones Deportivas y a partir de esta acción, asistirlos en lo concerniente a dicho intercambio.
6. Gestionar el envió de e-mails con los correspondientes link para el pago de Impuestos Predeterminados a los contribuyentes que así lo soliciten desde la web.
7. Realizar los cruces de bases de datos necesarios mediante proceso auto establecido de forma tal que aseguren la fiabilidad de cálculo y de datos codificados.
8. Analizar costos de emisión en relación a proveedores, calidad de los insumos, tiempos de proceso y proponer soluciones alternativas o permanentes a las situaciones de emergencia que devienen del uso de maquinarias y distintas materias primas.
9. Diligenciar ante todos los departamentos o área involucradas las pautas que regirán la emisión.
10. Gestionar las acciones que hacen a la correcta administración y organización del Departamento.
11. Diseñar la propuesta de calendario fiscal anual de los Impuestos Autodeclarados y Predeterminados, sobre la base de las metas preestablecidas.

La gestión de los Impuestos Pre determinados.

Arba cuenta con un sistema informático por el cual se gestionan la base de datos. Esa base es llamada técnicamente base host. Su administración y custodia está a cargo de la Gerencia General de Tecnologías de la Información (G.G.T.I).

El control de pago de los impuestos (descripto aquí en línea generalísima), se realiza mediante un sistema llamado cuenta corriente, soportado en la base host.

Existe una cuenta corriente por cada objeto (partida inmobiliario, dominio automotor, o matrícula de embarcación).

Así, mediante el número 099-999999-9 se ingresa a la cuenta corriente de una partida para el Impuesto Inmobiliario. Este número identifica el partido al que pertenece el inmueble (tres dígitos) y luego el número correspondiente a su inscripción en el Registro Provincial de la Propiedad Inmueble (seis dígitos) y un dígito verificador.

Por la nominación AAA999 a la cuenta corriente de un auto, según la patente que le otorga el Registro Nacional de la Propiedad Automotor.

Por la ZZ999 a la cuenta de una Embarcación Deportiva.

La cuenta corriente despliega para cada objeto su estado impositivo y al realizarse el cálculo anual muestra el valor de las cinco cuotas, los vencimientos de las mismas y en otras columnas si existen exenciones otorgadas o saldos a favor.

El Departamento Impuesto Inmobiliario y el Departamento Automotores y Embarcaciones Deportivas, ambos dependientes de la Sub Gerencia de Impuestos y Cuenta Corriente son los que emanan las pautas para la administración de los impuestos.

El Impuesto Inmobiliario se divide en tres plantas según características: urbano edificado, urbano baldío y rural.

El impuesto urbano edificado tiene cinco cuotas, el urbano baldío cuatro y el rural tres. El Departamento Inmobiliario genera las pautas para el cálculo anual del impuesto según el proyecto de Ley. Las pautas son enviadas al Departamento Emisiones para el proceso de Emisión General.

El método de actualización de los valores de los inmuebles es por generación de una línea valuatoria (un valor establecido por la Gerencia de Servicios Catastrales de la Prov. de Bs. As.) que impacta en base host y en la cuenta corriente.

Así se genera un nuevo re valúo del inmueble para cada año.

El impuesto rural está descentralizado mediante convenio con los Municipios de la provincia.

La descentralización consiste en una co- administración y co- distribución de la recaudación entre provincia y municipios.

Arba calcula el impuesto y envía hacia los municipios las boletas impresas pertenecientes a cada uno conjuntamente con los padrones digitalizados. Por las transacciones mencionadas los municipios son usuarios del Proceso de Emisión.

El impuesto automotor se divide en incisos: A, para autos comunes, B para camiones, C para acoplados, D para ómnibus, E para casillas rodantes. Todos tienen un único vencimiento y todos tienen cinco cuotas durante el año

Arba les cede la base de datos de automotores con más de diez años de antigüedad a los municipios, girándoles vía canal seguro (un circuito informático) los padrones digitalizados.

La municipalización consiste en delegar todas las actuaciones impositivas a los municipios.

El envío de los padrones digitalizados de los automotores, también es un servicio del Departamento Emisiones a los municipios.

Las Embarcaciones Deportivas o de Recreación están descentralizadas para cuatro municipios. Para el año 2011 el 82% de las embarcaciones están descentralizadas ⁵¹

Al igual que el impuesto rural, Arba envía hacia los municipios las boletas impresas y por canal seguro de información los padrones digitalizados de las boletas.

El resto de las Embarcaciones se localiza en otras localidades de la provincia.

Se gestionan dos cuotas al año.

⁵¹ Fuente www.arba.gov.ar: Menú explotación de datos. Estadísticas internas elaboradas por la Gerencia General de Tecnologías de la Información (acceso y uso restringido)

Cuotas

Existen dos tipos de cuotas para el pago de los impuestos.

Puede abonarse cuota a cuota o puede hacerse un pago anual, excepto para el impuesto Inmobiliario Rural, que no tiene pago anual.

El pago anual consiste en la sumatoria de todas las cuotas y se le aplica una bonificación (se le resta al total) de un 10%.

Para los impuestos de cinco cuotas, hasta la ante última cuota, se dan beneficios por pagos semi anual del 6, 4 y 2%.

Para baldío, que tiene cuatro cuotas, es 10, 6 y 4% de descuento de primera a tercera cuota.

La boleta tiene los dos valores: cuota anual (o semi anual) y cuota simple. El contribuyente elige cuál desea abonar. Los dos valores se expresan mediante un código de barras para cada uno.

Imágenes de las boletas (anexos III a V)

Las boletas tienen un diseño general (papel pre impreso) en color azul para todas las plantas del Impuesto Inmobiliario y una similar (solo cambia la identificación del impuesto) para Automotores y Embarcaciones.

Sobre el papel pre impreso se insertan los datos variables de cada impuesto: nombre y domicilio del titular, datos del objeto, valores de cuota y anual del objeto, fechas de vencimiento, próximo vencimiento y un código de pago.

En cada emisión se estampa una imagen de Missing Children (búsqueda de niños extraviados) en la boleta., establecida por convenio con esa ONG.

La imagen acordada se estampa en la primera emisión del Impuesto Automotor. Todas las emisiones siguientes, del cualquier impuesto, llevaran esa imagen, hasta una nueva emisión de automotor donde la imagen cambia.

También lleva un recuadro donde se informa el número telefónico de las “Abuelas de Plaza de Mayo” para la búsqueda y recuperación de nietos secuestrados en tiempo de la dictadura militar en Argentina.

Existen además dos imágenes especiales para aquellos contribuyentes que pagan mediante en Débito en cuenta y con adhesión a Tarjeta de Crédito. Esas imágenes que no llevan código de barra de pago bancario.

Débito: para aquellas boletas cuyo monto se debita directamente de una cuenta corriente o caja de ahorro, todas éstas con esquemas similares para cada impuesto.

Tarjeta: para aquellos contribuyentes que abonan su impuesto mediante débito en su tarjeta de crédito, todas estas boletas con esquemas similares para cada impuesto.

Además, dado que el Poder Ejecutivo otorga una exención a un segmento de contribuyentes del Impuesto Inmobiliario Edificado y Rural considerados “socialmente vulnerables”, se generan imágenes especiales para las mismas. La exención se denomina “Crédito Fiscal”.

Una imagen diferente es la que se emite con los “rojos especiales”. Ésta se utiliza en los casos de contribuyentes con deuda de otras cuotas y constituyen un segmento de interés de cobro para Arba.

Está impreso en formulario rojo, y su tamaño es el doble de las otras boletas. Esto ya que además de la cuota a vencer se remite un código de barra con deuda con intereses reducidos.

Las pautas para estos casos son emanadas por el Departamento de Operaciones de Cobranzas Masivas de la Gerencia General de Cobranzas.

Otros tipos de boletas son las que se emiten en los Centros de Servicio donde se atiende al contribuyente y por la web de Arba .

Estas boletas son emitidas en papel blanco, tipo A4. Son diferentes a los formularios de la Emisión General y son diferentes entre sí.

Además, se imprime sólo para el Impuesto Inmobiliario, la boleta en sistema Braille, para las personas ciegas que lo solicitan.

IMAGENES					
Impuesto	E. Gral	Debito	Crédito	C.Fiscal	Especiales
I.Edificado	Azul/blanco	Azul/blanco	Azul/blanco	Azul/blanco	Rojo
I.Baldío	Azul/blanco	Azul/blanco	Azul/blanco		
I.Rural	Azul/blanco	Azul/blanco	Azul/blanco	Azul/blanco	
Automotor	Azul/blanco	Azul/blanco	Azul/blanco		Rojo
Em. Dep.	Azul/blanco	Azul/blanco	Azul/blanco		

En el anexo VI puede observarse el detalle de la Emisión General por apertura de imágenes para las cuotas anual y primera de los Impuestos Automotor, Embarcaciones Deportivas e Inmobiliario (en todas sus plantas).

El Proceso de Emisión General

Un proceso es una secuencia [ordenada] de actividades [repetitivas] cuyo producto tiene valor intrínseco para su usuario o cliente. ⁵²

⁵² Pérez Fernández de Velazco op cit pag 51

Seguendo a Pérez Fernández de Velazco, podemos distinguir ciertos elementos en un proceso:

- 1) Una entrada o suministro que responda a criterios estándar esperados
- 2) Una secuencia de actividades que precisan de medios y recursos que deben cumplir con ciertas exigencias para transformar esa entrada
- 3) Un sistema de control, conocido como indicadores de proceso.
- 4) Una salida, o producto final.

Los factores de un proceso son:

- 1) Personas o responsables que lo gestiona
- 2) Materiales: ya sean las materias primas o semi elaboradas
- 3) Recursos físicos: instalaciones, maquinarias, hardware, etc.
- 4) Métodos/Planificación del proceso: procedimientos, hojas de proceso, instrucción de trabajo, etc.,.
- 5) Medio ambiente: que es el entorno donde se lleva a cabo el proceso.

Llamaremos Proceso de Emisión General Anual al conjunto de Procesos de Emisión General similares de Impuestos que por cada cuota se ejecutan para confeccionar, listar y distribuir las boletas de los impuestos predeterminados, así como también generar la accesibilidad y disponibilidad de dichas liquidaciones en forma virtual.

Esto así ya que, los diecinueve procesos de emisión son idénticos en cuanto al conjunto de actividades realizadas para cada uno y sólo cambian de acuerdo a las particularidades de cada impuesto y de cada cuota.

Su entrada es a partir de las pautas recibidas, luego se procesan los datos informáticos, y su producto es la boleta de pago impresa o virtual.

Descripción del Proceso de Emisión

Dos situaciones pusieron en evidencia la complejidad del proceso.

Se solicitó al Departamento la redacción de un proyecto de Resolución Interna con los pasos del proceso. Cuando es firmada por el Director Ejecutivo, la resolución interna toma forma de normativa.

El desarrollo del proceso por escrito para el proyecto de Resolución necesitó de varios días de trabajo a lo largo de cuatro meses y cinco reuniones interdepartamentales donde se fue explicando verbalmente parte por parte, y se hicieron las observaciones de forma necesarias para que tome cuerpo de proyecto.

En las reuniones se tomaron nota de nudos críticos, situaciones de conflicto, y se relevaron circuitos de gestión.

Luego de cinco reuniones y al menos cuatro diseños de flujogramas (verticales) se consensuó el primer proyecto de Resolución Interna.

La otra situación provino del interés del Departamento Comunicación Interna de realizar una publicación con la descripción del proceso para una revista de circulación interna. Si bien, la descripción general estuvo a cargo de la jefatura del Departamento Emisiones, posteriormente, una vez que se redactó la nota, se solicitó la revisión por parte del departamento gestor. En ese momento se efectuaron las correcciones para que el texto resulte claro y comprensible hacia todo el personal de Arba. (anexo VII).

En ambos casos, esto constituyó una fortaleza, porque implicó que los agentes del Departamento Emisiones se sumergieran específicamente en todas las actividades del proceso, y eso constituyó un aprendizaje profundo sobre él.

Dado la repetitividad y naturalización con la que se realiza el proceso, no lo consideraban complejo, hasta que llegó el momento de explicarlo y escribirlo para el proyecto de normativa y para la publicación en la revista *Conexión*⁵³.

Así se puso en evidencia para los agentes del Departamento y para los agentes de otras gerencias la multiplicidad de tareas, el engranaje necesario para su coordinación y los problemas significativos, sobre todo con proveedores.

El resultado del aprendizaje, fue aceptar la complejidad de gestión que tiene el proceso.

Para la evaluación primeramente se describen los tres subproductos necesarios para la Emisión General con sus correspondientes flujogramas.

Para la descripción de éstos y del proceso se adoptará un color diferente para cada departamento y el flujograma se desarrollará en sentido horizontal, ya que se desarrolla bajo una línea de tiempo. (todos los flujogramas son de autoría propia)

Se usa el color:

- **Violeta para Departamento Emisiones Impositivas**
- **Azul es para el Departamento Mantenimiento Sistemas de Producción**
- **Verde para el Departamento Operaciones**
- **Naranja para el Departamento Publicaciones e Imprenta.**
- **Rojo para Departamento de Operaciones de Cobranzas Masivas**
- **Negro es para sectores de participación puntual**

⁵³ Para febrero del 2013 salió el primer número de la revista *Conexión* explicando el proceso de Emisión. (anexo VII) Nótese que el tema de los tres trabajos: publicación, normativa y tesis es igual, pero, dado la especialidad de cada uno, toma diversas formas de expresarlo. El proyecto de normativa y el trabajo de evaluación lo exponen con mayor rigurosidad.

Nombre, dependencia, abreviatura y competencias

Departamento Emisiones Impositivas (Gerencia General de Servicios Presenciales y Remotos - Arba) - DEI

Es el dueño y responsables del proceso, gestiona y coordina todas las actividades para ejecución del Proceso de Emisión.

Realiza tareas de control sobre los subproductos.

Departamento Mantenimiento Sistemas de Producción (Gerencia General de Tecnología de la Información- Arba)- DMSP

Tiene por responsabilidad realizar los procesos informáticos de Cálculo Anual de los Impuestos Predeterminados, mantener actualizada la base de datos con todas las novedades que se produzcan y ejecutar los procesos informáticos necesarios para la Emisión General.

Departamento Operaciones (Gerencia General de Tecnología de la Información- Arba)- DO

Debe realizar las pruebas de funcionalidad del papel pre- impreso, listar la base de datos del impuesto en el formulario correspondiente y administrar las tareas con los organismos responsables de la distribución postal.

Departamento Publicaciones e Impresos (Ministerio de Economía de la Provincia de Buenos Aires). DPel

Confeciona los peliculados para la generación del papel pre impreso y del formulario. Corta las bobinas de papel para el formato de la boleta. Genera el papel pre impreso y lo acumula en cajas.

Por convenio interinstitucional este departamento presta servicios a Arba.

Departamento Operaciones de Cobranzas Masivas (Gerencia General de Cobranzas- Arba) DOCM

Remite las pautas para una impresión especial en color rojo de automotores o partidas con determinada deuda y valuación del bien para enviar una liquidación especial con intereses reducidos, técnicamente denominada línea 99.

Otras áreas y organismos actuantes

Dirección de Política Tributaria del Ministerio de Economía: genera el proyecto de Ley y lo eleva a la legislatura.

Gerencia General de Administración de Arba: compra el papel en bobinas para la Emisión Anual

Subgerencia de la Cuenta Corriente e Impuestos de Arba: remite las pautas para la generación de la Emisión General.

Correo Argentino: empresa nacional estatal que distribuye en toda la provincia y en el país las boletas de impuestos, a excepción de los impuestos descentralizados.

SODIC: organismo oficial de distribución de documentación gubernamental en toda la provincia. Sistema Oficial de Distribución de Información Clasificada: distribuye en toda la provincia los impuestos descentralizados.

Departamento Planificación y Control de Gestión de Servicios de Arba: comunica a los municipios la disposición de los padrones digitales.

Departamento Identidad Institucional y Diseño de Arba: diseña y aprueba el diseño general de papel en las boletas azules y rojas y remite la imagen de Missing Children .

Dirección Provincial de Impresiones del Estado y Boletín Oficial. Dependencia del Ministerio de Gobierno que imprime la folletería para cada emisión.

Municipalidades: poder ejecutivo local que tiene bajo su administración a los impuestos descentralizados y municipalizados.

Subproductos

Antes de obtener el producto final que es la boleta de la Emisión General se van obteniendo subproductos.

- 1- Papel pre impreso.
- 2- Muestra de Emisión General – (boletas impresas).
- 3- Muestra de Emisión General – (boletas virtuales- sistema host y web Arba).
- 4- Boleta electrónica.

Descripción

Papel Pre impreso (Subproducto 1)

La Gerencia General de Administración realiza la compra de papel en forma de bobinas gigantes.

Las bobinas gigantes de papel (38.7 cm ancho por 120 cm de diámetro) son troqueladas y perforadas en el **DPeI** dando origen al tamaño de las hojas de formulario (dos formulario por hoja).

Sobre ellas, imprime una matriz (polímero) que ya ha preparado según diseño recibido por el DII y D. Esta matriz es un esquema general y fijo para cada impuesto e imagen

de boleta. Ese formato es donde luego se insertan los datos variables que se generan a través de procesos informáticos. El formulario puede ser de color azul o rojo.

En cada hoja de papel azul entran dos formularios similares, que difieren en el objeto.

El papel troquelado, perforado y con la impresión del formulario es denominado papel pre impreso.

El DII y D envía al **DEI** un memorando con el detalle del diseño de formulario.

También le remite un memorando al **DPeI**. Éste departamento forma un peliclado en material sintético que será la matriz para toda la emisión del año del impuesto.

Sobre el papel blanco y con tinta azul genera una muestra de papel pre impreso. Esta muestra consiste en dos cajas que remitirá al **DO** y también una cantidad como de diez hojas al **DEI**.

El **DO** controla la funcionalidad del papel. Esto es evaluar la presentación, la caída, la tracción, el anverso y reverso, la calidad de la tinta, el troquelado y las perforaciones de enganche a la máquina.

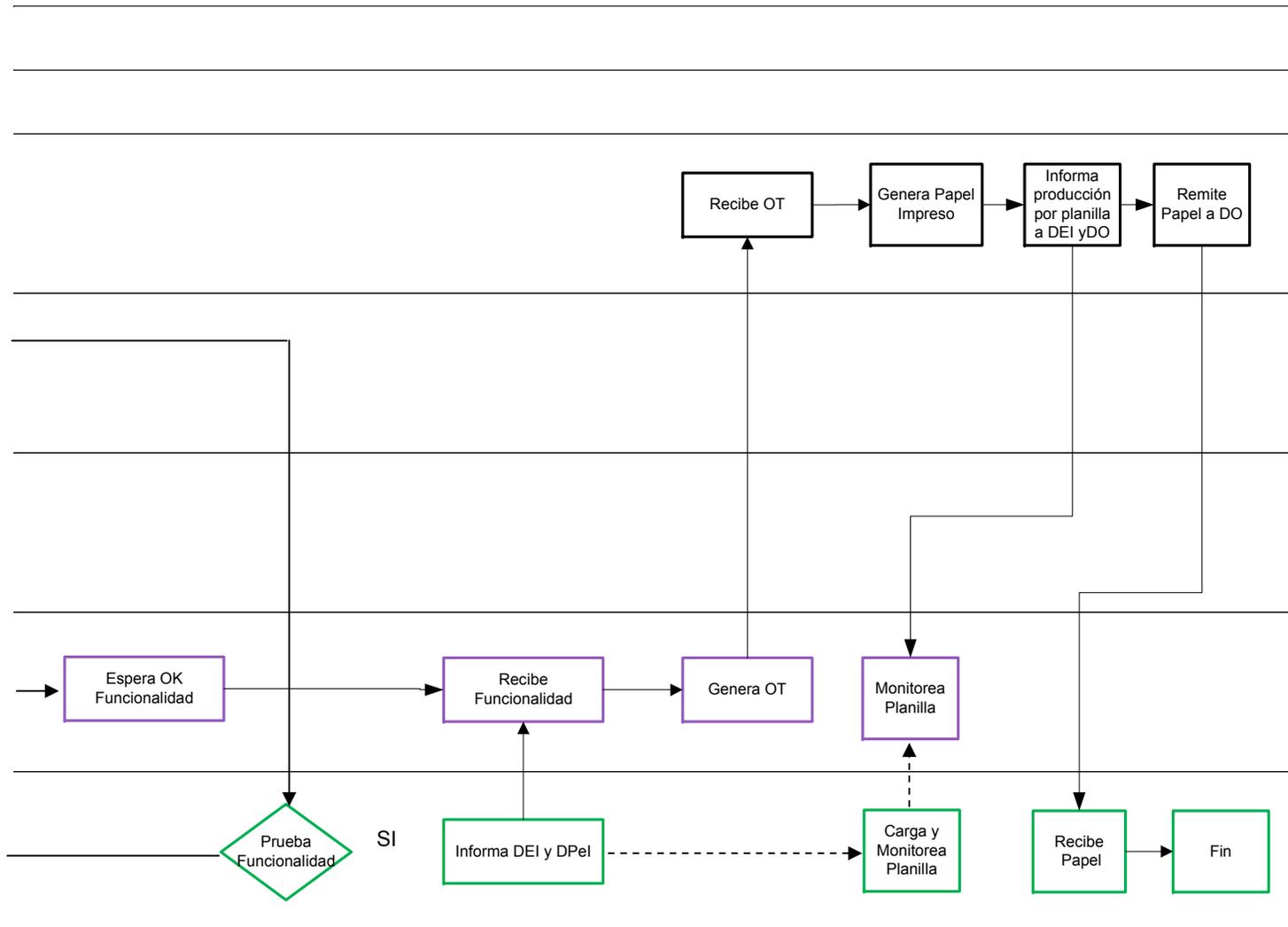
Estas características dan la aptitud o no del papel. De ser apto se envía un mail al **DPeI** y al **DEI** para conformidad. Si no fuera así vuelve a repetirse la prueba desde el principio hasta conseguir la funcionalidad

El **DEI** recibe la muestra del pre impreso y verifica que se ajuste al diseño. Controla también la calidad de la tinta, el alineado, y que contenga todos los espacios para luego insertar los datos variables. Controla también que el dorso de la boleta que contiene información de utilidad para el contribuyente se ajuste al diseño requerido. Si resulta incorrecto debe realizarse un nuevo peliclado.

Si todo coincidiera se da la conformidad al **DPeI** y el **DEI** mediante mail envía la orden de trabajo para que comience a producir el papel pre impreso necesario para la Emisión General que se está gestionando. Si no fuera así se vuelven a realizar la prueba desde el principio para el diseño.

En la orden de trabajo específica cantidad de cajas de papel que necesita, para que tipo de impuesto y cuántos azules y cuántos rojos.

A medida que realiza la orden de trabajo va confeccionando una planilla (se accede por sistema de intranet) para que el **DEI** haga el seguimiento día a día. A medida que empieza la producción, va remitiendo las cajas donde lo ha almacenado al **DO**. En cada caja entran dos mil hojas, es decir cuatro mil formularios por caja aproximadamente.



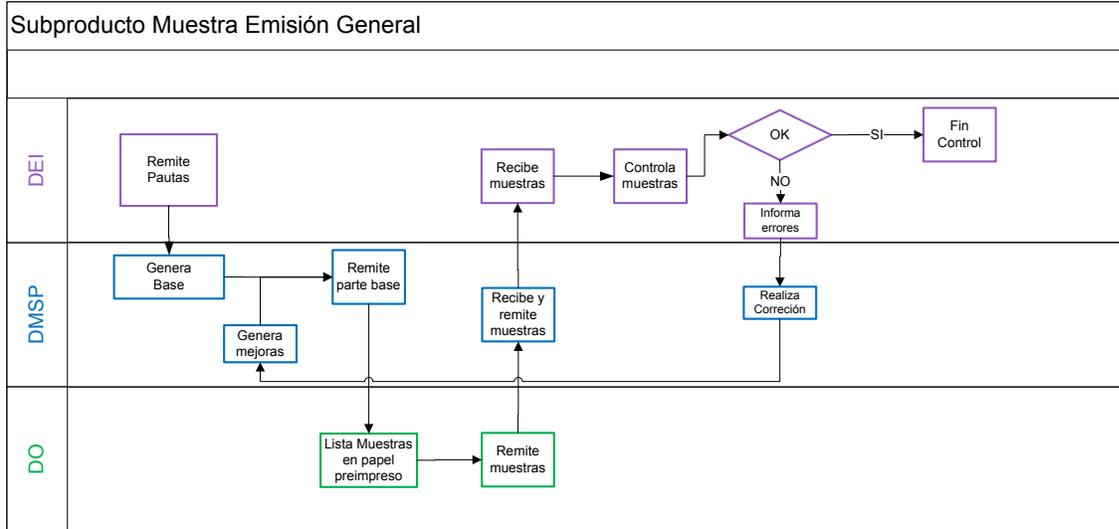
Muestra de Emisión General- Boletas Impresas (Subproducto 2)

El **DMSP** ha realizado la actualización en base de datos según pautas para cada impuesto remitidas por el **DEI** generando base de datos en ambiente de prueba, test o testing. Toma un segmento de esa base para que el **DO** la liste. La impresión de datos variables de la base sobre el papel pre impreso conforma la Muestra de la Emisión.

El **DMSP** la retira y la lleva al **DEI** para ser controlada.

El **DEI** controla las muestras según una copia de las pautas que conserva y de detectar errores los informa al **DMSP** para que los corrija, Si se detectan errores el **DMSP** los corrige y genera una nueva base de datos en testing para remitir al **DEI**.

Cuando el **DEI** no detecta más errores se da por terminada el control de la muestra



DEI: Departamento Emisiones Impositivas

DMSP: Departamento Mantenimiento Sistemas de Producción

DO: Departamento Operaciones

Muestra de Emisión General- Boletas virtuales (Subproducto 3)

Siempre en ambiente de test con la base generada, el **DEI** realiza controles sobre los diferentes medios para obtener la boleta.

Una vez que se ha controlado la muestra de la Emisión General y autorizó el comienzo de la impresión al **DMSP**, empieza a controlar las boletas que se emiten por base host o por web Arba. Estas boletas son impresas en papel blanco A4.

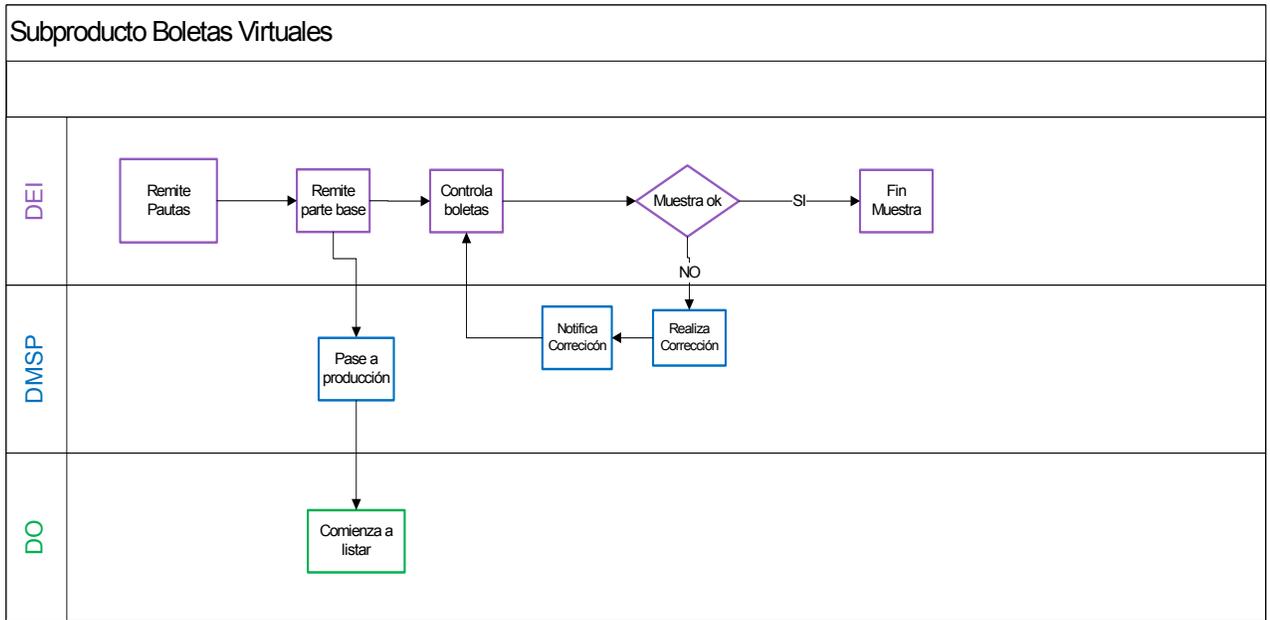
Tomando casos testigos o al azar de las boletas pre impresas, se imprimen boletas obtenidas directamente de la base host. Esto es el mismo medio por las que las obtienen los contribuyentes cuando se dirigen a los Centros de Atención.

También imprime boletas para su control desde la web testing. La web testing es la página de Arba en internet pero en ambiente de prueba.

El **DEI** controla que todas las boletas tengan los mismos datos variables. De encontrar errores se corrigen ya que se debe a una discrepancia entre los diferentes tipos de impresiones, pero no se genera una nueva base.

Una vez que se ha probado las impresiones en ambiente host test y web test se pasa en ambiente de producción para que el contribuyente retire su boleta en los Centros de Servicio o la baje o lea (si paga en forma electrónica no necesita imprimirla) su boleta de la web Arba oficial.

De esta forma, las boletas impresas por estos dos medios conforman la muestra de boletas virtuales.



DEI: Departamento Emisiones Impositivas

DMSP: Departamento Mantenimiento de Sistemas de Producción

DO: Departamento Operaciones

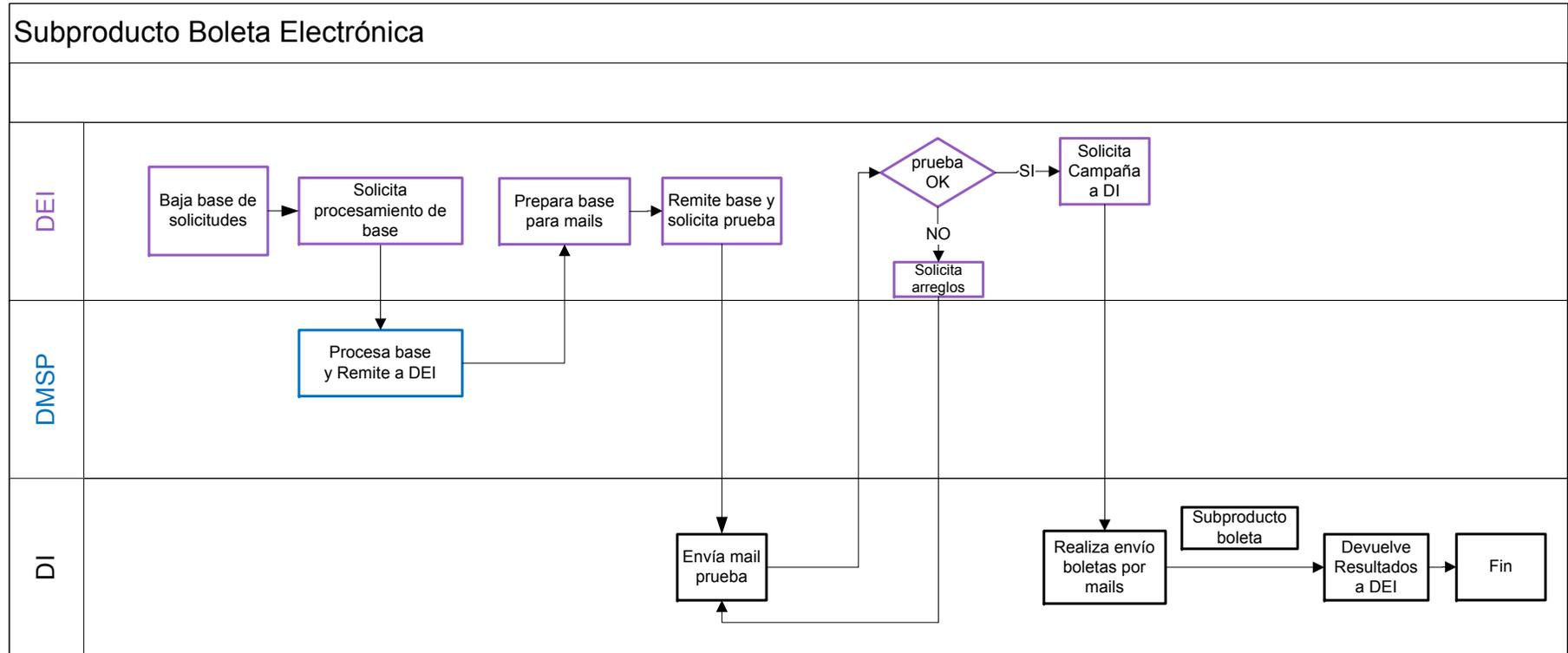
Boleta electrónica (subproducto 4)

La boleta electrónica es una boleta que es enviada por mail a los contribuyentes que solicitaron la adhesión a ella para cualquiera de los tres impuestos.

El **DEI** envía a las casillas de correo un link que direcciona a la liquidación.

También envía un agradecimiento (en cada cuota) para aquellos contribuyentes que hicieron el pago anual o semi anual.

Y además, envía la misma boleta en forma impresa.



DEI: Departamento Emisiones Impositivas

DMSP: Departamento Mantenimiento de Sistemas de Producción

DI: Departamento Infraestructura

Descripción del Proceso de Emisión General

Como ya se ha dicho el Proceso de Emisión General es repetitivo y complejo y necesita de una adecuada planificación para que resulte efectivo.

Para describirlo tomaremos la primera Emisión General que se realiza para el año entrante. Ésta es la primera cuota y cuota anual del Impuesto Automotor.

La Dirección de Política Tributaria gira hacia la Sub Gerencia de Cuenta Corriente el proyecto de Ley Impositiva para el año siguiente a efectos de que se realicen observaciones sobre la misma, aproximadamente tres meses y medio antes del año tributario que comienza

La Sub Gerencia de Impuestos y Cuenta Corriente ha girado el proyecto de Ley a los departamentos responsables de los impuestos: Departamento Inmobiliario y Departamento Automotores y Embarcaciones Deportivas para que tomen nota y realicen observaciones. Ambos Departamentos dependen de la Sub Gerencia.

Esto sucede una sola vez durante el semestre anterior al año impositivo en que la Ley se va a aplicar. Una vez que la Ley es sancionada se trabaja en cada emisión con un memorando de pautas.

También gira una copia al **DEI** para que tome nota de los cambios y ajuste los proyectos propios de emisión.

La Sub Gerencia y sus dependencias, como así también el **DOCM** toman nota y confeccionan las pautas para el cálculo del Impuesto, los descuentos y demás observaciones, aún sin que la Ley sea sancionada. El cálculo del Impuesto se realiza la primera vez y para todo el año y el valor se divide en cinco cuotas.

La Sub Gerencia gira por memorando al **DEI** y al **DMSP** las pautas en base al proyecto de Ley, setenta días antes del vencimiento.

El **DOCM** redacta sus propias pautas a partir de las anteriores. Esto así ya que emitirán en papel rojo los dominios automotores que entren dentro de un segmento determinado por la valuación del automotor y la deuda que éste mantiene con el fisco. Estas boletas no sólo llevan la cuota corriente sino que también una “línea 99” que es un código de barra para pagar la deuda reclamada con remisión de intereses.

Las pautas siempre especifican que:

- 1- Los importes exhibidos deberán respetar la metodología de cálculo utilizada para el Cálculo anual y primer cuota.
- 2- Los vencimientos concuerden con el calendario fiscal
- 3- Qué bonificaciones deben aplicarse en cada caso(descuentos establecidos por Ley)
- 4- Debe especificar el Código de Barras (código a leer por el banco al momento de efectuar el pago)
- 5- Leyendas especiales deben usarse(para los casos de exenciones)
- 6- Cuáles son las contribuciones especiales y en qué porcentaje se aplican.
- 7- Cuáles son las características con las que se mostrará la deuda (si existiera) para ese dominio.

El **DEI** conserva ese memorando para realizar los controles de la muestra de la Emisión General.

Con sesenta días de anticipación al vencimiento, se comienza la producción de papel pre-impreso (subproducto 1)

El **DMSP** realizará de acuerdo a las pautas recibidas de los Departamentos responsables del impuesto los procesos informáticos de actualización de base de datos generando la base de datos en ambiente de testing.

Luego, envía una parte de esa base al **DO** para que la liste en el papel pre impreso generando así la primera muestra de la Emisión General. (subproducto 2)

La muestra está conformada por n boletas representativas. Para el caso del Impuesto Automotor incluye todos los incisos.

De esta clasificación se recibe boletas en papel azul de:

- 1) Contribuyentes “comunes” o sin deuda listados para la forma de pago ventanilla bancaria.
- 2) Contribuyentes con deuda
- 3) Contribuyentes “comunes” con adhesión con Débito en Cuenta
- 4) Contribuyentes “comunes” con adhesión a tarjeta

Además, recibe casos especiales: contribuyentes con exenciones, inconsistencias de cálculo, planes de pagos, títulos en vía judicial, etc.

Finalmente, recibe también la muestra de los contribuyentes seleccionados para emitir en papel rojo.

Control de muestra

El **DEI** recibe la muestra y efectúa los controles de encuadre y de coherencia de los datos variables. El encuadre, significa que cada dato variable esté en el lugar correspondiente en el formato de papel. El control de los datos variables es detallado y minucioso y se realiza contra las pautas recibidas.

Los controles que se realizan a modo de ejemplo son:

a) Contra la base de datos:

- Importes anual y cuota
- Condiciones de bonificaciones
- Existencia de deuda
- Banco y CBU (qué es poner) en caso de Débito
- Banco y numeración en caso de Tarjeta
- Vencimientos
- Monto a pagar (incluye bonificaciones y descuentos)

b) Con el lector de barras (dispositivo igual al que usa el banco para leer la liquidación) controla el código de barra.

- Identificación del dominio
- Tipo de impuesto (automotor, inmobiliario o embarcaciones)
- Tipo de planta (inmobiliario) o inciso (automotor)
- Contribuciones especiales.
- Bonificaciones especiales.
- Vencimientos.

Si se observan datos erróneos por mail o vía telefónica se informa al **DMSP**.

Este Departamento realiza las correcciones hasta que el **DEI** presta a conformidad a la muestra.

Una clase de control adicional se efectúa con las boletas “rojos especiales”. El **DMSP** remite una parte de la muestra al **DEI** y también al **DOCM** para el control.

El **DEI** realiza los controles de rutina similares a los de otras boletas, y el **DOCM** controla el cálculo de deuda.

Ambos departamentos deben dar la conformidad para la puesta en producción de la base y comenzar a su listado.

Cuando esto sucede se envía una planilla digitalizada denominada “Planilla de control” con la conformidad y se solicita el pase a producción. Esto es, pasar la base de datos en prueba a tiempo real.

El **DMSP** realiza las actualizaciones. Luego coloca en lista de impresión de trabajos la base de datos real para que el **DO** comienza a hacer los listados de las boletas a medida que recibe del **DPeI** el papel pre impreso.

El **DEI** chequea mediante una planilla de control interdepartamental la producción de papel pre impreso y el listado de la base de datos e interviene ante cualquier problema que surge para gestionar soluciones.

A medida que el **DO** va realizando la impresión el Correo Argentino empieza a retirar las boletas para su corte y ensobrado y posterior distribución, con treinta y cinco días antes del vencimiento .

El **DEI** supervisa todo el proceso

Para su retiro el **DEI** confecciona las actas de Correo. Cada tipo de boleta a medida que se lista en el **DO** obtiene un número de volumen.

De esta forma, cuando se conforma el acta de Correo se anota el número de volumen que se retira, fecha de retiro, el tipo de sobre que va a utilizarse para ese volumen (con deuda o sin deuda) y el tipo de insert que lleva.

Los insert es la folletería oficial que ha impreso la DIEBO.

Control de muestra de las boletas host y web.

Una vez que el **DEI** envió al **DMSP** la conformidad para el comienzo de la impresión de las boletas, comienza con los controles de las boletas virtuales.

Llamamos boletas virtuales las boletas que pueden visualizarse desde la web Arba, que pueden no ser impresas si se utiliza el código de pago electrónico.

También denominamos así a las boletas que estás listas para ser impresas por base host si lo requiere el contribuyente. Absolutamente toda la base de datos con todos los

dominios automotores está disponible para ser impresa por ese medio, aún las que ya fueron impresas.

Así, con casos testigos de emisiones anteriores comienza a controlar (siempre en base de testing host o web) como sale emitida la boleta por esos medios.

Por opciones del menú de la base de datos, emite las boletas que próximas a vencer.

En ellas controla que los datos en contra de las pautas.

También, toma una al azar una parte de las boletas impresas de la muestra y lo emite desde la base host, para controlar que lo ya impreso, sea igual a lo que se emite por host.

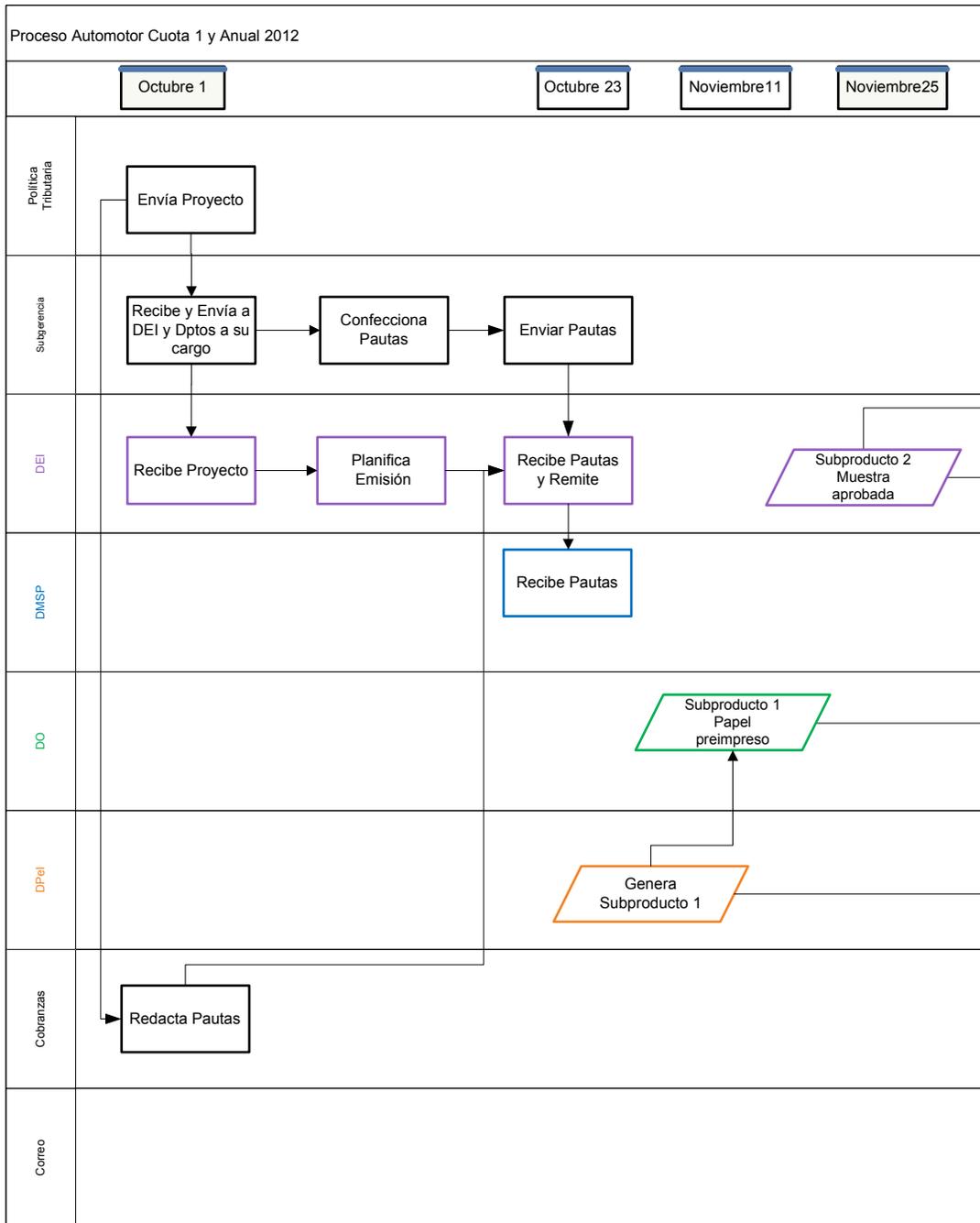
El mismo control lo realiza emitiendo boletas en web testing de Arba. Siempre controla contra las pautas.

También controla que coincidan los datos en los tres tipos de boleta: la impresa en boleta azul, la emitida por base de datos y la emitida por web.

Si detecta errores informa al **DMSP**. Este realiza los ajustes y el **DEI** vuelve a realizar los controles emitiendo nuevamente los casos con error y otros nuevos hasta dar la conformidad para la emisión.

Cuando da la conformidad al **DMSP** activa las opciones en la base de datos para que desde los Centros de Servicio (centros de atención al contribuyente) se puedan emitir las boletas que el contribuyente solicita.

También a partir de ese momento la opción queda activa para que la boleta pueda ser visualizada e impresa desde la web Arba.

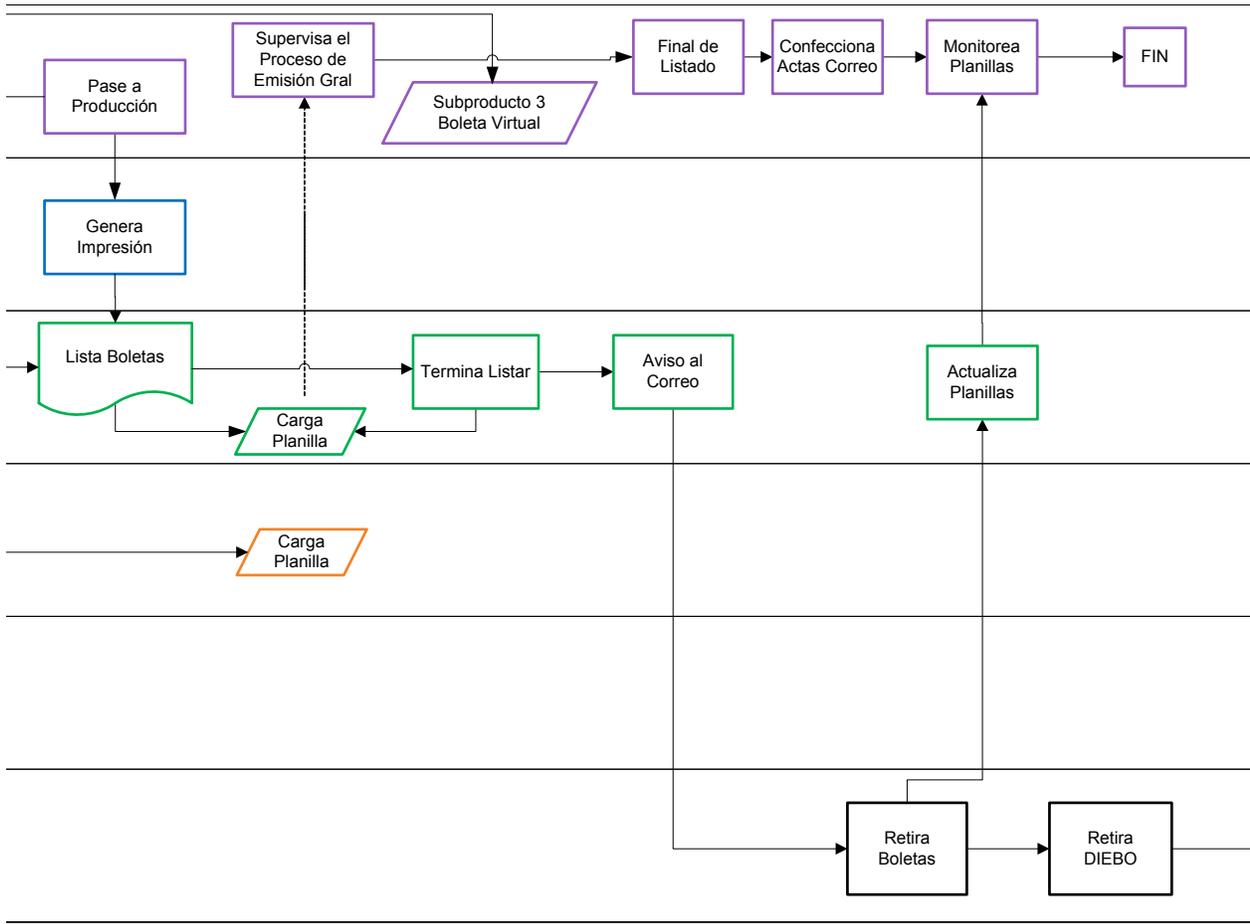


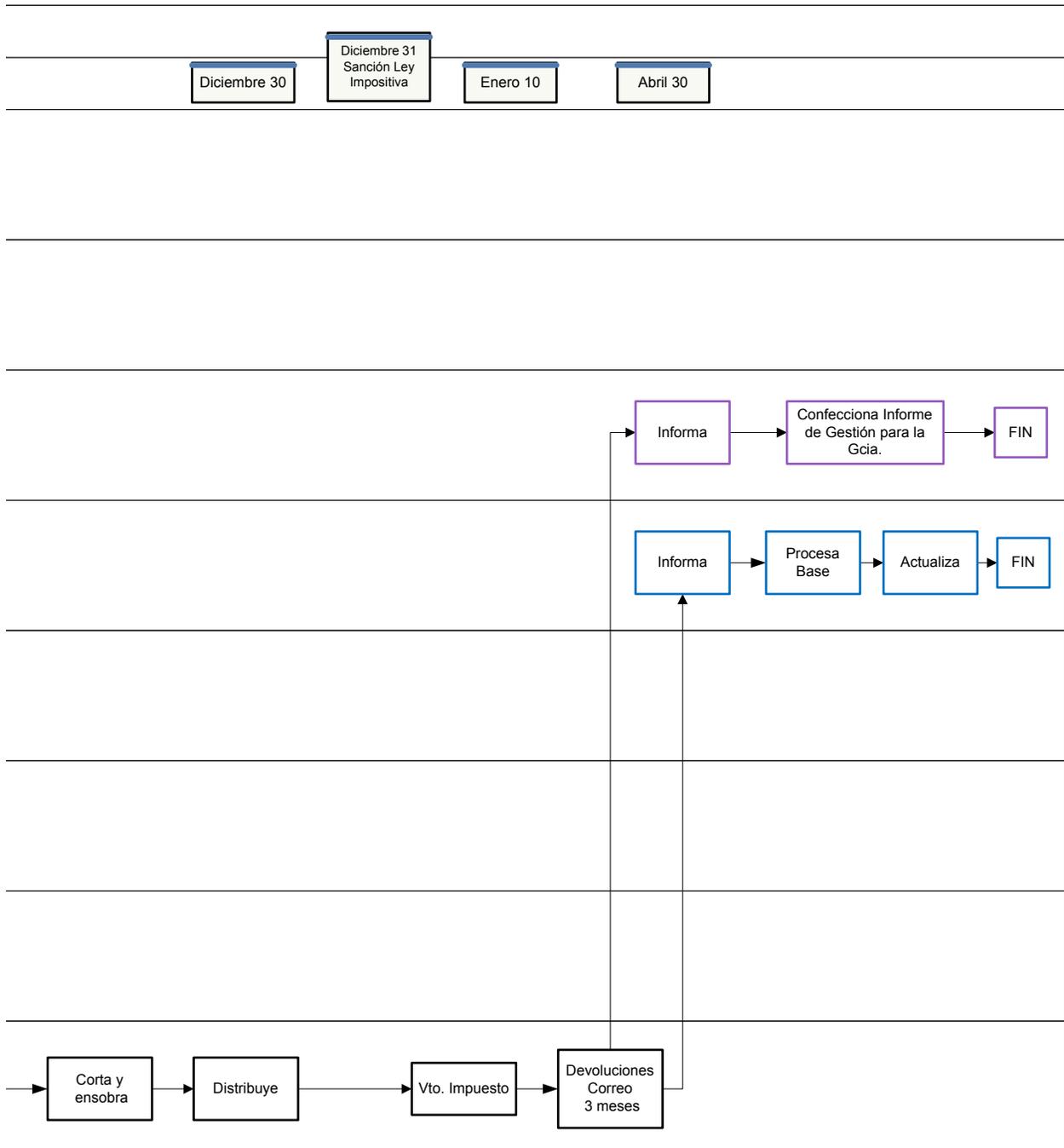
DEI: Departamento Emisiones Impositivas

DMSP: Departamento Mantenimiento de Sistemas de Producción

DO: Departamento Operaciones

DPel: Dpto. Publicaciones e Impresiones





Padrones

El **DMSP** envía por canal seguro un padrón que contiene todos los dominios de los automotores a ser municipalizados.

El **DEI** lo recibe, lo separa por municipio y lo envía por el mismo canal seguro hacia los municipios que los administraran de ahora en adelante.

Los municipios los reciben y envían la conformidad de la recepción, o reclaman al **DEI** para que les solucione los problemas.

Boletas no emitidas

Un punto a considerar lo configura las “boletas no emitidas”. Ya hemos expresado que se emite una boleta por cada objeto en el que recae una obligación impositiva.

En algunos casos, tanto por consideración de los Departamentos responsables o como por las boletas rechazadas anteriormente y hasta tres veces consecutivas por Correo, la boleta de ese objeto no se emite.

Generalmente cuando no es rechazo postal, se debe a casos con exenciones que fija el Código Postal para objetos pertenecientes a las Administraciones Nacional, Provincial y Municipal.

En los casos de rechazo postal, la boleta puede ser impresa en los Centros de Servicio por la web oficial, ya que el objeto ha sido calculado y queda “disponible” para que la boleta pueda ser emitida. En las estadísticas que se mencionaron (anexo VIII), las mismas son contabilizadas como “NO EMITIDAS”.

CAPITULO IV: LA EVALUACIÓN DE GESTIÓN DEL DEPARTAMENTO EMISIONES IMPOSITIVAS

Diagnóstico

El diagnóstico se construye a partir de la observación y la premisa de que la evaluación producirá un empoderamiento del Proceso de Emisión a través de su valioso aporte.

En este sentido, la interacción cotidiana y espontánea de los agentes en el trabajo, constituía una fortaleza para implementar la evaluación, ya que existía en alto grado un espíritu de equipo colaborativo en la resolución de los problemas cotidianos. Esa interacción diaria (pero finalmente no documentada) era una fuente vital de información.

Luego de estos dos puntos de partida, la existencia de documentación propia de la gestión constituyó el respaldo administrativo para el diagnóstico. La documentación a relevar está compuesta por los informes de gestión del año 2011, los que son elevados mensualmente a la Gerencia de Servicios Remotos y por los memorandos de entrada y salida.

Según Niremborg ⁵⁴ “el diagnóstico constituye un particular recorte de la realidad, pues enfoca la mirada hacia determinado tipo de problemas”.

Como marco conceptual del recorte diagnóstico se utilizó los criterios de Calidad de las Normas IRAM- ISO 9001-2000, en virtud de las certificaciones que el Departamento había obtenido.

La revisión de la documentación dio origen a la redacción de los antecedentes.

Antecedentes

Antes de la creación de Arba, en la ex Dirección de Rentas, existía la UCEI (Unidad Coordinadora de Emisiones Impositivas) quien tenía a su cargo las emisiones de los impuestos pre determinados.

⁵⁴ Op cit pag 85

La UCEI obtuvo en el año 2007 (y lo mantuvo hasta el 2009) la certificación de la implementación de un sistema de Gestión de Calidad IRAM-ISO 9001-2000, según consta en los actuales archivos del **DEI**.

El alcance de la misma es certificar que posee un Sistema de Gestión de Calidad que cumple con los requisitos de dicha norma que consiste en: diseño de software, diseño gráfico de boleta, cálculo, emisión, impresión y envío de impuestos predeterminados de origen provincial.

Tal como se expresa en los Criterios de divulgación del certificado (provistos por la empresa que certifica a la UCEI), “debe dejarse claramente establecido que el Sistema de Gestión utilizado por la organización es el cumple con la Norma, y **eliminar toda posibilidad de una incorrecta interpretación asociando la certificación con la conformidad de producto**”.

Se puede inferir que la calidad está asociada a cumplir con la implantación del Sistema de Gestión de Calidad y no con los resultados de la Emisión y el servicio al ciudadano..

A decir de Pérez Fernández de Velazco ⁵⁵ “muchos sistemas de gestión de calidad certificados según la norma ISO 9001 están teniendo una pobre repercusión en la eficacia de la empresa (conviene recordar que las normas fueron gestadas con enfoque de productos fabriles). Sinceramente, no creemos que sea “un mal” que se deba achacar a la norma si al uso que los humanos hace de ella”.

La revisión de los archivos de documentación de la hoy inexistente UCEI muestra varios documentos clasificados por códigos alfa numérico y número de revisión.

Al examinar la estructura documental que requiere la Norma, cabe la pregunta a que intereses político económicos respondía el hecho de la certificación de la Norma, teniendo que hoy el Departamento cumple con las emisiones sin trabajar con las normas ISO.

⁵⁵ Op cit pag 30

Es el mismo autor anteriormente citado que fija una limitación a las normas IRAM-ISO 9001 “ISO 9001 tiene sus grandes ventajas así como también sus limitaciones consecuencia de su visión “formalista de la gestión”. Es una norma de requisitos que por definición deben ser objetivables y auditables. Ocurre que en las empresas hay muchas cosas que son importantes para conseguir objetivos pero que tienen una importante componente subjetiva” ⁵⁶

Trasladado este concepto al estado, no solo son componentes subjetivos, sino que hablamos de un escenario compuesto por una mixtura de intereses políticos, sociales y económicos que influyen en la Política Tributaria.

Finalmente a estas limitaciones, se puede añadir como respuesta a la pregunta de a que responde la implantación de un Sistema de Calidad, la idea de que, si la Emisión se realiza sin dicho sistema es al menos a macro vista, totalmente prescindible..

El Manual de Gestión de la Calidad (MC4001, revisión 4, con fecha 29/09/08) concebido para la UCEI (cuando ya existía Arba), en su introducción expone “el proceso de obligaciones impositivas es una de las actividades estratégicas de la Administración Tributaria. Por tal motivo, el mismo debe orientarse a la eficiencia maximizando los resultados de cara a la sociedad que en la actualidad exige continuamente una mejor calidad de los servicios de la Administración Pública”.

Cómo crítica principal, a partir de otro enfoque, es de opinar que la orientación del proceso es incorrecta ya que el proceso debe orientarse a contribuir a asegurar la recaudación, más allá del impacto que está tenga sobre la ciudadanía en la producción de bienes y servicios.

El manual sigue con la Política de Calidad y expone que debe basar su accionar en lograr la satisfacción de sus clientes: Director de Arba, Contribuyentes y usuario.

⁵⁶ Op.cit. pag 235

Para la norma IRAM-ISO 9001 cliente son aquellos que están facultados para determinar requisitos del producto.

Respetaremos para el análisis el término “cliente”, para no desviarnos de la cuestión principal de la evaluación, pero en ninguno de los casos consideraremos clientes ya que no existe transacción económica por la boleta y el término conserva cierta reminiscencia de políticas neoliberales que son contrarias a la gestación de los principios de Evaluación que se sostiene. El término cliente viene de considerar al estado con una visión empresarial, y no su propia naturaleza de estado.

No consideraremos al Director Ejecutivo de Arba como cliente. El determina y emana directivas y deben cumplirse. Aún cuando el proceso estuviese debidamente normado por Resolución, el conserva la facultad de decidir qué hacer ante conflictos que lo pongan en peligro. El Sr. Director es el estratega de la Política Tributaria.

El contribuyente no es cliente del estado, es ciudadano con una obligación frente a Arba y no puede elegir: su deber de ciudadano es el pago de Impuestos.

Finalmente, el usuario (Gerencia General de Cobranzas) no paga servicio alguno tampoco, sino que utiliza la emisión como herramienta de cobro de deudas.

Y por último, los Municipios son co- ejecutores de la Ley Impositiva, aunque también usuarios del Proceso de Emisión.

Asimismo, de la revisión de los informes de auditorías se deduce que están fuertemente orientados con la aplicación del Sistema de Calidad y no con el Proceso de Emisión., ni orientados al contribuyente/usuario, ni a los resultados del Proceso en la recaudación.

El informe es puntual, no presenta relaciones causales probables, y no se da en términos de recomendaciones, sino de oportunidades de mejora.

Dado que son documentos confidenciales no abordaremos su análisis, pero los anexos resultan indescifrable para quien no sea al menos un entendido en la norma.

Por ejemplo “incumplimiento a las CP (7005, 7003, 7006, etc) y los registros asociados no congruente con la operación diaria” o “ hay registros (RC 7060, 7062, 7063,) que interactúan con otros procesos para las especificaciones técnicas....”

Teniendo en cuenta que los informes están dirigidos a los niveles gerenciales quienes precisamente son los que deben tener la información específica para la toma de decisiones en forma sintética y claramente comprensible, el tecnicismo revela que gira todo en torno al Sistema y no a la calidad misma.

Análisis global

Para tomar un punto de partida se analizaron globalmente las trece características que Pérez Fernández de Velazco define como un “proceso bien dirigido y gestionado”.⁵⁷

La idea general de este análisis global era responder participativamente por si, por no o como posible a cada característica a fin dar una “línea de base” al diagnóstico, a partir de transformarlas en preguntas fáciles de responder.

Pregunta	Si/No/ P
¿Tienen identificados a sus proveedores y contribuyente/usuarios siendo conocido con concreción por todos los interesados que es lo que al proceso le añade valor?	P
¿Tienen una misión claramente definida en términos de contribución al desarrollo de la misión y política de la organización?	Si
¿Dispone de objetivos cuantitativos y cualitativos para satisfacer las expectativas de los contribuyentes/usuarios , así como de indicadores de cumplimiento?	No

⁵⁷ Op cit pag 151

¿Cuenta con un “propietario” responsable del proceso , de su funcionamiento, resultados y mejora?	Si
¿Tiene límites concretos de comienzo y final?	P
¿Tiene asignados con claridad unos recursos y es realizable con ellos?	P
¿Tiene un sistema de medidas de control de su eficiencia, eficacia y flexibilidad?	No
¿Tiene mínimos puntos de control, revisión y espera?	Si
¿Opera bajo control estadístico sin incidencias de causas especiales en la variabilidad de las características de su producto?	No
¿Está normalizado y documentado, enfatizando en la prevención de errores y contemplando la posibilidad de ser mejorado?	No
¿Muestra con claridad las interacciones con otros procesos internos y del contribuyente/usuario?	No
¿Contribuye al desarrollo de mejoras propias, sostenibles y duraderas?	Si
¿Es sencillo y fácil de realizar?	No

Generalidades del análisis global

- 1- Tiene identificado sus proveedores: Imprenta, Informática y Correo y contribuyentes y usuarios pero por la diversidad de actores y de áreas de pertenencias es probable que no todos sean conscientes de la importancia del proceso en cuanto a su impacto en la recaudación y en servicio al ciudadano
- 2- Su misión es bien definida ya que sin el proceso no sería posible el cobro del impuesto. Es posible que no se tenga en cuenta como parte cultural de la organización tanto en Arba como en el Departamento.

- 3- No se establecen objetivos ni tiene un sistema de indicadores
- 4- El Departamento Emisiones Impositivas es el dueño y responsable del Proceso.
- 5- Es posible que se conozcan todas las actividades del proceso pero no esté delimitado su comienzo y fin. ¿ Comienza con la compra de papel o con el envío de pautas? ¿Termina cuando se completo la impresión de todas las boletas o termina con el proceso de monitoreo de las devoluciones del Correo?
- 6- Tiene asignados los recursos y con ellos (a veces a fuerza de tracción) realiza el Proceso, pero los numerosos desperfectos técnicos, problemas de origen gremial con servicios tercerizados y falta de controles de calidad que los mismos deberían tener, acercan a pensar que no son suficientes, probablemente generando zonas de desgaste.
- 7- No tiene un sistema de medición propia.
- 8- Si. Controla la producción de papel pre impreso y la impresión de las boletas y controla coordinadamente las muestras.
- 9- No opera con datos estadísticos.
- 10- No tiene soporte documental del proceso.
- 11- Documenta los errores y modificaciones solicitadas a través de un informe mensual de gestión.
- 12- Si. Toda mejora que impacta en el proceso, impacta en la organización.
- 13- No. Es un proceso complejo por sus múltiples actividades e interacciones con áreas propias y tercerizadas.

Análisis bajo el Enfoque de Calidad IRAM-ISO 9001-2000

a) Enfoque al contribuyente y usuarios

El Departamento no tiene una encuesta propia de satisfacción de los contribuyentes, ni conserva estadísticas propias o externas en relación a la boleta.

Existe en la web de Arba una encuesta de satisfacción a cerca de la recepción y legibilidad de la boleta de pago, que es capturada por el Departamento de Servicios Digitales, de la cual no existe seguimiento o monitoreo por parte del DEI y acciones sobre la boleta y su distribución

Luego de la distribución, el Correo rinde por cada cuota un archivo que queda disponible para el DMSP y el DEI

Con ese archivo por cada pieza devuelta se hace una marca al objeto en la base de datos. Cuando fue devuelta tres veces seguidas, para evitar gastos, ya no se emite más.

El DEI luego hace un informe, no realiza otra acción sobre el archivo.

Sobre la cuota 1/2012 del Impuesto Automotor se devolvieron más del 1% de las boletas. Estas devoluciones tienen un código lo que las clasificada. Además del motivo el Departamento las clasifica por la localidad del domicilio postal. El cuadro siguiente corresponde al análisis por motivo. ⁵⁸

Motivo	Cantidad
Desconocido/Dir Inexistente/No se ubica Domicilio	16804
Se mudó	1553
Casilla de correo clausurado/ Cerrado	8
Rechazado	165
Falleció	2
Total boletas emitidas 1.560.494	18532

Para la misma cuota pero del Impuesto Inmobiliario planta Edificada, el resultado es del 2% de rechazos.

⁵⁸ Datos aportados por G.G.T.I en base a las devoluciones postales por impuesto y por cuota.

Motivo	Cantidad
Desconocido/Dir Inexistente/No se ubica Domicilio	83266
Se mudo	3436
Rechazado	827
Fallecio	676
Casilla de correo clausurado/ Cerrado	139
Total de boletas: 4.357.597	88344

En relación al **DOCM** como usuario, el **DEI** no construye indicadores propios sobre el grado de satisfacción del **DOCM** o sobre el impacto que las mismas tienen sobre la recaudación.

Por último, respecto a los Municipios, no existen indicadores de nivel de satisfacción en tanto la remisión de boletas en tiempo y forma, envío de padrones por canal seguro o atención de reclamos.

Si se pudo observar que la atención y asesoramiento a los Municipios es constante y eficaz. Concretamente, son atendidos y resueltos pero no se puede medir el grado de eficacia con el que se resuelven los problemas.

b) Liderazgo

El liderazgo formal e informal esta centralizado en la figura del Jefe de Departamento. Su estilo es democrático. Es reconocido como el gestor neto del proceso en toda Arba. Establece relaciones cercanas hacia el personal, y centraliza fuertemente en su persona la gestión con proveedores.

Por su grado de compromiso y su personalidad conciliadora, gestiona alianza con proveedores (**DPeI** y **DPSM**) en manera amigable. Esto representa una fortaleza atenta a las problemáticas similares que se presentan en cada emisión de cuota, minimizando los niveles de conflictividad.

Genera el intercambio de ideas y acepta sugerencias del personal a su cargo.

Tiene una firme tendencia hacia el orden y el buen ánimo de grupo.

Por el alto nivel de responsabilidad que asume y un cierto “ paternalismo protector” con los agentes del Departamento su persona es el “eje” de la gestión del proceso, y tiene dificultades en delegar responsabilidades donde entran en escenas áreas conflictivas, como por ejemplo el **DPeI**.

Mientras que está a cargo, soluciona situaciones que son competencia de otros Departamentos, lo que genera finalmente la desvinculación de responsabilidades de lo mismos en esas cuestiones. Cómo no se trata de un proceso en el año, sino de diecinueve en el año, va naturalizando esta actuación ante las otras áreas intervinientes las que finalmente ponen sobre él responsabilidades que no le son propias pero que termina asumiendo.

Eso impacta minimizando el nivel de gerenciamiento de Departamento, ya que se ocupa de tareas operativas de terceros.

c) Participación del personal

Cinco agentes gestionan el proceso directamente en el Departamento y dos cooperan con los controles fuera de él . Tienen un grado de compromiso que va de medio alto a alto. Las tareas están muy sectorizadas, con un estilo “cada cual en lo suyo”, aunque esto no excluye el espíritu cooperativo de grupo en tareas de control de la Emisión y de opinión en el momento de presentar soluciones o alternativas.

No se realizan reuniones de equipo, para promover la cultura del Departamento. No se habla de misión, visión, valores, u objetivos.

Si bien existe una cultura del trabajo, por propia responsabilidad y por la gestión de la Jefatura, es posible que el no trabajar sobre la cultura del Departamento genere cierta falta de “pensamiento propio” del DEI.

No se realizan capacitaciones, salvo iniciativa individual.

No existe manual de puestos.

d) Enfoque basado en procesos:

Durante la revisión de la documentación de las normas IRAM-ISO se encontró un flujograma sumamente reducido que no refleja la realidad del proceso.

No hay un Manual de Procesos que facilite la comprensión del mismo. Tampoco un detalle de Áreas intervinientes con responsables, teléfonos directos e internos, casilla de correo electrónico, y turno de trabajo.

No se han establecido estándares ni objetivos de calidad con que medir los sub productos, producto final, eficacia y eficiencia.

El precio de la boleta, está establecido uniformemente para todas las cuotas. No se tiene en cuenta los desechos de papel que se producen en cada emisión, algunos como parte de las muestras, pero otros son desperdicios por errores.

Las demoras en la impresión o distribución según la planificación que se realiza no tiene un costo establecido, lo que finalmente no mide la eficiencia del trabajo.

No se trabaja con las devoluciones del correo que serviría para aportar mejoras, servicio al contribuyente y economía al proceso.

No se trabaja con un protocolo de muestras donde se indique específicamente que es lo que se va a controlar en cada emisión. De esa forma se asegura tener “n” casos de todos los casos que presenta la emisión.

No se reciben boletas de Emisión tal como si estuvieran listas para ser distribuidas, quedando archivadas sólo imágenes que se realizaron en ambiente de testing. Esto constituiría una muestra fiel de lo que está disponible para el contribuyente. Por tanto, el **DEI** no toma visión sobre el producto final. Si se produjeran diferencias entre lo aprobado por muestra general y lo que sale a la calle, el **DEI** solo se anoticia ante los reclamos de los contribuyentes y los hallazgos por otras áreas que intervienen en el registro de pagos, por ejemplo.

E) Enfoque sistémico

El **DEI** como dueño del proceso asume toda la responsabilidad del control de calidad sobre los subproductos.

Según constan en los informes de gestión mensuales, por cada emisión son varios los desvíos detectados, por lo que en principio tanto **DPeI** como **DMSP** no efectúa un control de calidad.

No está establecido que debe ser controlado sistemáticamente por otras áreas, antes de que llegue a su competencia las muestras de papel pre impreso y las muestras de la emisión según las pautas emanadas.

No hay registro de existencia de convenios anuales firmados con las distintas áreas en los que se expongan el plan anual, competencias y compromisos que deben asumir los diferentes actores.

No existe una interacción productiva a favor del proceso con el Coordinador de Servicios Postales y el **DEI**. En este sentido, el **DEI** se enfrenta a un muro ya que desconoce si se toman medidas correctivas ante las problemáticas de distribución

f) Mejora continua:

El DEI no ha fijado su horizonte inspirador de trabajo.

Esto así tanto a la gestión del proceso, evaluando su simplificación como a cuestiones de innovación.

El sistema de boletas electrónicas existente requiere de un apoyo informático con el DEI hoy no cuenta, como así también un fuerte respaldo a nivel de Gerencia General. Existe un bajo nivel de apuntalamiento de éste sistema. Actualmente los contribuyentes reciben la boleta electrónica y también la impresa.

Por ejemplo, sobre el universo de seis millones de boletas para la cuota 1 del año 2012 del Impuesto Inmobiliario, sólo el 0.006 está adherido a boleta por mail.⁵⁹

Los nuevos paradigmas de cuidado ambiental no son tenidos en cuenta para estimular la reducción del consumo de papel, tanto en el uso de las muestras como en el envío de boletas.

En cuanto a la impresión de boletas con sistema Braille, no se han establecido contactos con O.N.G que trabajan con este tipo de discapacidad, dejando el tema sin impulso alguno.

g) Enfoque basado en hechos para la toma de decisión

El informe mensual plasma las actuaciones y las gestiones que realiza el DEI y se eleva a la Gerencia de Servicios Remotos.

Se incluyen los informes estadísticos relativos a la Emisión que brinda la G.G.T.I. sobre la Emisión (anexo VIII).

⁵⁹ Datos Internos

Se utilizan como antecedente documental en caso de requerimientos de informe. Tiene carácter descriptivo. No presenta mediciones en torno al grado de complejidad ni de conflictividad de los problemas, ni es preciso en cuánto al nivel y uso de los recursos para solucionarlos.

Cierto es que los hechos son innegables, pero el medirlos representa la dimensión que tienen en el proceso de Emisión, relativizándolos de acuerdo a importancia y diferenciando responsabilidades sobre los mismos.

h) Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores.

Desde la observación, las relaciones entre el DEI y sus tres principales proveedores (**DPeI**, **DMSP** y Correo) alcanza altos niveles de conflictividad donde la misma se soluciona más por negociación personal y disposición de la jefatura, que por compromiso de calidad de las partes.

El monopolio de los tres proveedores (papel, recursos informáticos y distribución) juega fuertemente en un escenario de intereses económicos, falta de acuerdos, controles y estándares de calidad.

Las relaciones en vez de transitar un camino de relaciones mutuamente beneficiosas, caen en áreas rípidas que impactan en el proceso en algún grado.

Relevamiento de documentación

Se relevó los informes de gestión y los memorandos del año 2011 a efectos de conocer las situaciones por las que tuvo que transitar la gestión del proceso con los diversos actores.

Municipios

- a) Se reforzó el envío físico de las boletas hacia los municipios optimizado el empaquetado y etiquetado
- b) Se implementaron los remitos digitales entre municipios y el DEI
- c) Se reportan casos en dos Municipios donde el estado de las cajas que llegan las boletas era prácticamente desastroso.

Departamento Publicaciones e Imprenta

- a) Ante el conflicto por falta de pago al proveedor de los peliculados (empresa privada), se gestionó el pago al mismo y se resolvió que el Departamento Imprenta lo produzca, obteniendo una considerable reducción de costos.
- b) Se procedió al cambio de equipos de impresión en plena emisión, retrasando los tiempos de producción del papel impreso en diez días, demorando la impresión de la Emisión General.

En relación al contribuyente

- a) Se realizaron adecuaciones para remitir en un sobre hasta veinticinco partidas de un mismo contribuyente con un mismo domicilio postal.
- b) Como parte de un proceso de excepción de relevamiento de domicilios se procedió a actualizar los domicilios relevados en la base de datos y se elaboró informe sobre el mismo.

Departamento Operaciones

- a) Se reportaron dificultades en la lectura de Códigos de Barra por parte del banco. El DO informa que se debe a problemas de secado del toner de impresión. Esto sucedió con boletas que ya estaban distribuidas. El DO toma nota y detecta el mismo problema en boletas rojas. El problema se debe a que el papel no es apto para la adherencia del toner

Departamento DMSP

- a) La Subgerencia de Administración de la Cuenta Corriente e Impuesto mediante memorando 355/2011 identificó cerca de 13.000 dominios automotores modelo 1999 para los cuales, por cuestiones operativas ajenas a este Departamento y a esa Subgerencia , no se aplicó oportunamente la pauta para el proceso de cesión, tal como lo establece la Ley Impositiva 2011. Por tanto mediante un proceso complementario los mismos fueron asignados a los partidos respectivos y los archivos digitalizados remitidos por canal de intercambio seguro para su procesamiento.

Para reforzar la mirada sistémica se establecieron cuatro atributos que faciliten la visualización del entorno del DEI con sus proveedores. El siguiente análisis se realizó participativamente entre los agentes y desde la observación/percepción/experiencia de cada uno.

- 1) nivel de conflictividad: observando la cantidad o nivel de conflicto que presenta la relación entre el DEI y los proveedores
- 2) nivel de seguimiento: observando la posibilidad de realizar un seguimiento o monitoreo del DEI sobre las actividades que realizan sus proveedores.
- 3) nivel de accesibilidad: observando la apertura que presentan los proveedores para resolver los problemas que se presentan
- 4) nivel de viabilidad: observando en que grado de disposición que los proveedores presentan para insertar mejoras o innovaciones.

Nivel: Alto ■ Medio ■ Bajo ■

		Atributos			
		1	2	3	4
D E I	DPeI	■	■	■	■
	DMSP	■	■	■	■
	DO	■	■	■	■
	Correo	■	■	■	■

Las respuestas resultaron del consenso de los agentes. En el esquema puede analizarse que los puntos más conflictivos del Proceso se dan en sus dos extremos, que son el DPeI y el Correo Argentino.

Selección de los principios de evaluación

“La evaluación de servicios públicos desde la óptica de la calidad hacia los ciudadanos/usuarios tiene por objeto identificar en que medida los servicios públicos se adaptan a las demandas de los ciudadanos para favorecer la mejora de dichos servicios.

Calidad ampliada a la dimensión de “excelencia”, constituye un marco integral de gestión aplicado a la organización en su conjunto. Responde a los principios de orientación a resultados y al ciudadano/cliente, liderazgo y coherencia, gestión por procesos y hechos, desarrollo e implicación de las personas, aprendizaje, innovación y mejora continuas, desarrollo de alianzas, transparencia, participación y responsabilidad social”⁶⁰

El enfoque de Evaluación de Gestión se construye sobre los principios de las Normas IRAM.ISO 9001-2000 y desde el análisis del diagnóstico.

Realizar una evaluación sobre los ocho principios en el Proceso no era factible por las inferencias que se desprenden del diagnóstico.

Para determinar que principios guardaban mayor coherencia con los objetivos y cuáles resultaban con mayor posibilidad de ser evaluados se construyó una matriz de coherencia-evaluabilidad.

Los principios que resultaron evaluables son: orientación al ciudadano/usuario, gestión por procesos y mejora continua.

Este resultado surge de aplicar una interrelación entre los ocho principios y los objetivos.

Coherencia en relación al grado que la evaluación del principio le aporta información directa o indirectamente a los objetivos. Evaluabilidad, en cuánto pueden ser mayormente observables y medibles.

⁶⁰ Cirera Leon Ana, op. cit.

Luego, para reforzar estos dos conceptos, se cruzan los ocho principios con cuatro variables de gestión.⁶¹

Matriz de coherencia y evaluabilidad

Criterio de selección

Para construir la matriz se tomaron los ocho principios de un Sistema de Gestión de Calidad según normas IRAM- ISO 9001-2000.

Desde un sentido semántico, se evaluó a través de una relación de coherencia el aporte del principio con el alcance y relevancia respecto de los objetivos. Luego, a través de lo expresado en el diagnóstico se juzgó la viabilidad de ser evaluado.

Responde a dos preguntas:

- 1) ¿En qué grado (de 10 a 100) la evaluación del principio le aporta información (alcance y relevancia) a los objetivos y qué le aporta?
- 2) ¿En qué grado (de 10 a 100) es posible evaluar este principio ?

Escala de puntuación para objetivos

Si le aporta al objetivo principal: 10 a 100 puntos

Si lo hace a uno o varios objetivos específicos: 10 a 20 puntos por cada uno

Desde la visión sistémica con la que abordamos el trabajo de evaluación, es claro que al relacionar un principio, también en algún grado relacionamos otros. Y lógicamente, el objetivo general, abarca a los específicos.

Se aplicó el razonamiento siguiente para la puntuación:

⁶¹ Adaptación sobre filminas clase CIRERA LEON, Ana, op. cit.

- a) Cuando al relacionar un principio, se juzga que guarda la mayor relación en coherencia con el objetivo general (100 puntos) obtiene la menor por cada uno de los específicos.

Así, por ejemplo, evaluar el enfoque al contribuyente/usuario tiene coherencia directa y en el mayor grado con el objetivo general, aportando utilidad a la evaluación y obtiene 100 puntos. Como además, contiene a los específicos por visión sistémica, obtiene el menor puntaje de cada uno de los objetivos, es decir 50 puntos en total, 10 por cada uno.

Su posibilidad de ser evaluado, por lo expresado en el diagnóstico, por la cercanía con la realidad del proceso, por la disponibilidad de datos y de experiencia de los agentes, es de 100 puntos.

La participación de los agentes no está directamente relacionada con el objetivo general. Es fundamental aclarar que lo que es participativo es el método de evaluación. El principio evaluaría, recordándolo sintéticamente, la implicación de los agentes en el Proceso.

Por eso es que se juzga que no guarda relación con el objetivos general, obteniendo 10 puntos por visión sistémica y 20 por cada uno de los segundos con los que se juzga guarda relación: la participación de los agentes aporta reflexión y aprendizaje.

Su nivel de evaluabilidad es bajo, interrelacionándolo con los objetivos.

El análisis de la segunda parte de la matriz utiliza para atravesar a cada uno de los principios cuatro variables de control de gestión.

Las variables son:

- 1) Si el aporte del principio es relevante con los objetivos definidos el Departamento.
- 2) Si el aporte del principio contribuye a determinar la eficacia y eficiencia del proceso.
- 3) Si el aporte del principio es relevante ante la repetitividad del proceso a evaluar.

4) Si el aporte del principio contribuye al conocimiento, aprendizaje y participación de los agentes.

La perspectiva en este caso es juzgar, que variable de gestión tiene mayor impacto en el principio a partir de su relevancia , aporte y coherencia con los objetivos y que aporta dicha variable. Esta segunda sección, pretende reforzar las relaciones entre objetivos y principios.

A cada variable relacional se le otorgó 25 puntos.

Así, entendemos que el principio de “enfoco al contribuyente/usuario”, está directamente relacionado con la misión del DEI. Evaluarlo, aporta información útil para la misión, ya que es el destinatario de la boleta, pero también de la Política Tributaria.

La eficiencia y la eficacia podrían se criterios a utilizar en cuanto a las acciones que realizan los proveedores: costos de imprenta, cantidad de reclamos de boletas no recibidas, etc. Esa variable aporta medición al proceso.

Matriz de coherencia y evaluabilidad

Principios IRAM- ISO	Alcance y Relevancia Con Objetivo general	Aporte	Objetivo Específico relacionado	Alcance y Relevancia	Aporte Objetivo Específico	Evaluabilidad	Variables	Relevancia	Aporte	Total
Enfoque al contribuyente	100	utilidad	1 a 5	50	por visión sistémica	100		100	información útil	350
Liderazgo	10	por visión sistémica	5	20	Cultura	10		50	aprendizaje participación	90
Participación	10	por visión sistémica	3 y 4	40	Reflexión aprendizaje	10		50	información útil participación	110
Enfoque Procesos	100	conocimiento del proceso visión integral	1 a 5	50	por visión sistémica	100		100	información medición aprendizaje	350
Enfoque sistémico	50	perspectiva sistémica	1 a 5	50	por visión sistémica	100		50	visión sistémica aprendizaje	275
Mejora continua	100	Innovación	1 a 5	50	por visión sistémica	100		100	horizonte de crecimiento	350
Basado Hechos	10	por visión sistémica	2 y 3	40	observación participación	50		50	medición aprendizaje	150
Relaciones proveedores	10	por visión sistémica	2	20	vacíos documentación	10		25	medición	65

Resultados obtenidos

Los principios que hoy revisten mayor coherencia con los objetivos de la evaluación y que tienen mayor posibilidad de ser evaluados son: enfoque al contribuyente/usuario, enfoque por proceso y mejora continua, tal como se expresara anteriormente.

La mejora continua está orientada al criterio de innovación, y también a las acciones necesarias para la mejora del Proceso y del servicio al contribuyente/usuario.

Un punto especial, es la relación con los proveedores. En el diagnóstico y mediante el gráfico de evaluación participativa de los proveedores quedó demostrado el alto grado de problemáticas, por lo que su bajo puntaje está más que sustentado.

Sin duda, la mejora de esas relaciones con los proveedores requiere de un fuerte respaldo gerencial, y una poderosa visión sistémica. En definitiva, crear cultura del Proceso hacia fuera del Departamento.

Dimensiones de evaluación

“Los programas de calidad en los procesos de modernización tienen que ver con múltiples dimensiones, formales y sustantivas, que hacen a la gestión de las organizaciones” dice Etkin ⁶².

Para evaluar los principios se desagregaron en dimensiones, tomadas de las Orientaciones para formular políticas y estrategias de calidad en la gestión pública que expresa la Carta Iberoamericana del CLAD. ⁶³

⁶² Op. cit pág. 422

⁶³ Op. cit

Así resultó:

A) Principio de orientación servicio al contribuyente /usuario:

“la realización de encuestas de opinión persigue la identificación de las necesidades y expectativas, así como el nivel de satisfacción del ciudadano, respecto de los servicios”⁶⁴

Lo que refuerza la idea de que la organización debe conocer que debe optimizar en el Proceso de cara a los contribuyentes prestando celeridad a la resolución de reclamos y en las necesidades.

Dimensiones

- i. Gestión de satisfacción: evaluando las actividades existentes que se despliegan para satisfacer las necesidades de contribuyente y usuarios desde una mirada de oportunidad de mejora.
- ii. Gestión de reclamos: evaluando las actividades existentes que se despliegan para conocer aquellas situaciones de insatisfacción y proceder a la revisión de las mismas desde la visión de amenaza.

B) Principio de enfoque basado en procesos

“La evaluación de la eficacia, eficiencia y efectividad de la estrategia se realiza a través del seguimiento de indicadores, la revisión del cumplimiento de los objetivos y planes establecidos, además de la opinión extraída de los diferentes grupos de interés o como resultado de la realización de evaluaciones y auditorías”⁶⁵

⁶⁴ Carta Iberoamericana del CLAD, op.cit. pág. 41

⁶⁵ Ibídem pág. 22

Dimensiones:

- i. Eficacia: capacidad para contribuir a los objetivos de la Política Tributaria en relación al logro de los objetivos propuestos.
- ii. Eficiencia: capacidad de la organización para conseguir los logros propuestos con el mínimo coste posible.
- iii. Planificación estratégica: evaluando como la organización planifica la ejecución del proceso desde una perspectiva holística y hace frente a las complejidad dinámica.

C) Principio de mejora continua

“El aprendizaje y la innovación son determinantes para la mejora de la calidad y la sostenibilidad en el cumplimiento de los objetivos de la Administración Pública. Por otra parte, la mejora continua y la innovación facilitan el desarrollo de nuevos servicios, nuevos procesos para la gestión, así como su racionalización, simplificación y normalización. La mejora continua sólo es posible con una perspectiva correctiva y orientada al futuro, alentando a las personas a identificar y reconocer errores propios y ajenos, y proponer mejoras para superarlos”⁶⁶

Criterios:

- i. Innovación: evaluando que actividades despliega la organización para proponer e insertar mejoras en el proceso y en el producto.
- ii. Aprendizaje: evaluando el tiempo y las actividades que se toma la organización trabajar sobre la cultura, las necesidades de capacitación, la investigación sobre otras formas de boletas u otras culturas tributarias, y de generar iniciativas de amplio espectro tanto en el corazón del proceso como en el Departamento.

⁶⁶ Carta Iberoamericana op cit. pág. 17

Matriz de Marco Lógico

Los hallazgos y recomendaciones de la evaluación se presentan bajo una Matriz de Marco lógico, lo que permite visualizarlos en forma esquemática.

Las recomendaciones son específicas, antes de elevarlas a nivel de recomendaciones integrales hacia el horizonte de calidad.

Nuevamente se utiliza una matriz esta vez, como medio de exponer metodológicamente el proceso de evaluación, para luego arribar a las consideraciones generales y desarrollo de las recomendaciones.

Se enuncia uno de los principios y la primera columna marca la dimensión que se ha evaluado.

Inmediatamente se puntualiza la pregunta rectora que permite aportar información.

La columna siguiente enuncia la fuente de información (predominante) de obtención de información. Decimos predominante porque como la evaluación no es estática, la información está presente en la misma acción diaria.

Cuando se habla de indicador, se trata de identificar la existencia de algún instrumento de medición.

Siguiendo, la columna “estado” marca si el Departamento se ha dado tratamiento o no a la cuestión evaluada.

En la columna “acción” se explicita que acciones se ha tomado el Departamento ante la cuestión.

En líneas generales, se describen en la columna siguiente los hallazgos y lecciones aprendidas durante la evaluación.

MATRIZ DE MARCO LOGICO

Principio de Gestión orientada al contribuyente/usuario

Dimensión	Pregunta rectora	Fuente infor.	Indic.	Estado	Acción	Hallazgos y lecciones aprendidas	Recomendaciones
S A T I S F A C C I O N	¿Conoce las necesidades/nivel de satisfacción del contribuyente?	Obser. Entrev.	No	Sin tratamiento	Sin acción	No realizan sondeos a los contribuyentes. No toman en cuenta la percepción que tienen (justificadamente) en los Centros de Servicio.	Realizar encuestas permanentes alternativamente en distintos Centros de Servicio y via web. Construir percepción de imagen institucional
	¿Conoce las necesidades/nivel de satisfacción del usuario?	Obser. Entrev.	No	Sin tratamiento	Sin acción	No realiza sondeos ni encuestas a Municipios sobre recepción de boletas	Realizar alternativamente en distintos municipios sondeos de satisfacción y encuestas de necesidades.
R E C L A M O S	¿Realiza acciones sobre las devoluciones postales?	Particip	No	Recomendación implementada y terminada	Relevamiento de Devolución Postal Se actualizaron domicilios	Se constató el nivel de eficacia del correo .	Trabajar con los mismos criterios sobre cuotas anuales. Construir indicadores
	¿Realiza acciones sobre los reclamos telefónicos?	Particip	No	Elaboración de proyecto	Establecer una metodología de reclamos que remite el Centro de Atención Telefónica	Reclamos de contribuyentes que reciben boletas que no son de ellos	Construir un sistema de indicadores Y elevar quejas a coordinación de Correo
	¿Realiza acciones sobre los reclamos de los co - ejecutores?	Entrev.	No	Sin tratamiento	Sin acción	Los municipios no reciben la capacitación en el uso del sistema y parecen estar “desconectados” de la descentralización	Se debería fortalecer la comunicación entre el DEI y los municipios

MATRIZ DE MARCO LOGICO

Principio de Gestión por Procesos

Dimensión	Pregunta rectora	Fuente infor.	Indicador	Estado	Acción	Hallazgos y lecciones aprendidas	Recomendaciones
E F I C I E N C I A	¿Conoce el costo total de cada emisión?	Infor. gestión	No	Sin tratamiento	Sin acción	Falta de medición, lo que resta magnitud al proceso. Conoce los costos de imprenta y de correo pero no mide otras actividades.	Construir un sistema de indicadores para cada cuota. No presenta gráficos ni cuadros comparativos
	¿Mide los costos de las devoluciones del correo (sobre todo los dom.correct)?	Jefe. Partic.	No	Sin tratamiento	Sin acción	Las piezas devueltas con dom. Correcto no se reclaman igual que las piezas no entregadas.	Elevar hacia Gerencia informe cuota a cuota de correo con copia a COORDINACIÓN POSTAL
	¿Busca alternativas para realización del proceso?	Jefe Partic.	No	Proyecto terminado	Impresión Alternativa	Las situaciones de constante desgaste no generan soluciones intermedias de solución.	Medir los costos con la nueva impresión. Evaluar calidad de la boleta.
	¿La aprobación de la muestra del imp. Se hace minimizando recursos?	Observ	No	Sin tratamiento	Sin acción	Los controles mínimos o la falta de estos de DMSP complica la revisión de la muestra	Establecer sistema de indicadores que mida cantidad y grado de impacto de los errores de la muestra
	¿Comprueba el producto final tal como llega al contribuyente?	Particip Entrev	No	Sin tratamiento	Sin acción	Los vecinos denuncia que la boleta llega mal ensobrada. Los agentes dicen que no llega con la folletería corresp.	Establecer una muestra del envío del Correo con Insert a contribuy. (5 por partidos principales)
	¿Comprueba como el producto final llega al Municipio?	Particip	No	Sin tratamiento	Sin acción	Los municipios informan que no llegan bien las boletas	Establecer una muestra del envío del SODIC, 5 municipios por cuota (p/monitoreo)

MATRIZ DE MARCO LOGICO

Principio de Gestión por Procesos

Dimensión	Pregunta rectora	Fuente Inform.	Indic.	Estado	Acción	Hallazgos y lecciones aprendidas	Recomendaciones
Eficiencia	¿Pueden realizar acciones de control y medición propias en el Dto?	Obser. Part.	No	Sin tratamiento	Sin acción	El dto. cuenta con el Qview, una poderosa herramienta que puede proporcionarle datos contruidos desde la necesidades de medición del Dto. Los agentes trasmiten interés en poder usarla.	Gestionar capacitación y máquinas con mayor capacidad de memoria (dos al menos) . Una máquina es necesaria también para el refuerzo de boletas por mail
E F I C A C I A	¿Considera al proceso eficaz? Bajo qué criterio?	Estad. Inter.	No	Sin tratamiento	Sin acción	La emisión hace disponible el 100% de los objetos	Realizar acciones de mejora sobre los NO emitidos
	¿Verifica que el producto que sale es igual al que controló? (calidad)	Partic.	No	Sin tratamiento	Sin acción	Aparecen errores de barras, o leyendas luego de la Emisión	Controlar las boletas terminadas. Archivar boletas reales con la Emisión General.
	¿Conoce las magnitudes del proces en cuanto a las cantidades que se emiten?	Estad. inter	No	Sin tratamiento	Sin acción	Varías los datos que son informados directamente del DMSP y los que presentan los reportes siendo la misma Gerencia	Realizar reuniones de trabajo a fin optimizar criterios de presentación de datos.
	P L A N I F	Cumple con los tiempos de planific. anual	Docum.	No			La sistematización y el orden permitió hacer frente a dos cuotas adicionales. El cumplimiento de la planif. Da orden y estructura el proceso.

MATRIZ DE MARCO LOGICO

Principio de Mejora Continua

Dimensión	Pregunta rectora	Fuent. Inform.	Indic	Estado	Acción	Hallazgos y lecciones aprendidas	Recomendaciones
I N N O V A C I O N	Trabajan sobre acciones de mejora?	Jef. Partic	No	Proyecto terminado	Impresión alternativa	Las acciones de innovación pueden sumar a la eficiencia y la eficacia.	Proyectar la Emisión General modernizando la boleta.
	Visionan situaciones de modernización?	Jef. Partic	No	Proyecto en redacción	Arba Verde	Se potencia el espíritu de grupo ante la gestión de productos nuevos .	Estimular la visión de una gestión eficiente y con responsabilidad social.
	Potencia el uso de boleta electrónica?	Obser. Partici Entrev	No	Proyecto	Reingeniería de Sistema de boleta electrónica-	Requieren de un fuerte apoyo gerencial. A veces los agentes se sienten sin espacio para mejorar las situaciones.	Modernización de la Emisión mediante uso de las TIC's.
	Idem	Obs Partic	No	Proyecto	Reingeniería de Sistema de boleta electrónica	Consideran que la baja adhesión es parte del poco impulso que da Arba al uso y además que el contribuyente está aún muy ligado a la boleta impresa.	Reforzar el sistema de boleta electrónica en principio a los contrib. que utilizan débito y crédito como forma de pago.
	¿Se toman tiempo para investigar cómo se recauda en otros lugares?	Entrev		Sin trat	Sin acción	No se perciben el interés de parte de Gerencia de mejorar el proceso DEFINITIVAMENTE y los desmotiva para innovaciones	Como parte del trabajo, realizar un trabajo trimestral de innovación o mejora y elevar a Gerencia.

MATRIZ DE MARCO LOGICO

Principio de Mejora Continua

Dimensión	Pregunta rectora	Fuent. Inform.	Indic	Estado	Acción	Hallazgos y lecciones aprendidas	Recomendaciones
A P R E N D I Z A J E	¿Considera complejo al proceso?	Obs. Entrev Parti		Proyecto terminado	Resolución Interna	Los agentes no consideraban complejo al proceso hasta la redacción de la RI. Es hecho de la complejidad del mismo. Se eliminaron supuestos	Trabajar sobre la unificación de criterios en cultura, actividades, misión y visión. Redacción de Manual de procedimiento
	¿Conoce la misión, visión, valores de Arba?	Entrev				No existe unificación de criterios. Saben lo que hacen pero no pueden sintetizar los primeros conceptos	Trabajar sobre la cultura de la organización.
	¿Conoce la misión, visión, valores del Dto?	Entrev				Ídem	Ídem
		Observ. Partic.		Terminado	Índice de responsables de actividades	En el devenir de la tarea diaria se reveló la falta de información de responsables, no pudiendo personificar sobre quién cae los responsables	Participativamente se centralizó la información de responsables, áreas, teléfonos, mails y horarios.
		Obser. Partic.		Terminado	Centralización en servidor	La información no se encontraba de forma accesible a todos. Se trata de la documentación fundamental del proceso.	Participativamente y por iniciativa de una de las agentes se comenzó a clasificar y guardar la infor. en disp. digital para aumentar su accesibilidad
		Observ. Particip.		Terminado	Centralización en servidor	Ídem pero con los resultados de las campañas de boleta electrónica	Ídem anterior

CAPITULO V: CONCLUSIONES FINALES

Recomendaciones específicas

CONCLUSIÓN: situaciones de desgaste	
Situación relevada	Recomendaciones
Situaciones repetitivas con la provisión del papel pre-impreso	Genera alternativas de impresión Simplificación de boleta

El diagnóstico presenta situaciones en relación al DPeI que se vuelven a repetir durante el tiempo que dura la evaluación, sumergido así al Proceso de Emisión en situaciones de conflicto repetitivas, cuyas solución resta tiempo y recursos por el desgaste que producen. A veces, cómo en enero del 2012, el retraso del papel pre impreso por problemas de pago con el DPeI fue de tal magnitud (en días y en producción de papel) que puso en riesgo la disposición de la boleta para el primer vencimiento (y el más importante) del Impuesto Inmobiliario.

Durante la entrevista uno de los agentes describe así la situación en relación a los proveedores *“parece que todos miran para distintos lados, no llegamos a un acuerdo para lograr un proceso eficaz y bueno. Hace años que hacemos la Emisión y parece que siempre estamos en punto cero”*.

A esta altura, resulta evidente que el escenario está poblado de rispideces cuya solución momentánea sacan el proceso adelante, pero no resuelven la cuestión de fondo.

Un gran avance lo constituye el “Proyecto de Impresión Alternativa”, donde se realizará la impresión en papel blanco, y omite la intervención del DPeI.

Sin embargo, la viabilidad de llevar adelante toda la impresión de la Emisión General es escasa. A efectos de aumentar la viabilidad el DEI debería realizar un estudio sobre la misma que analice costos.

La propuesta de mejora que emergió participativamente es abrir una tercer puerta: entre los conflictos con el DPeI y la imposibilidad de realizar toda la emisión en papel blanco, y es simplificar la boleta. Simplificar y modernizar la boleta, minimizando la intervención del DPeI, eliminando el dorso, por ejemplo, ya acorta a la mitad el tiempo de producción de papel. Esto significa un rediseño total de la boleta, nuevas imágenes. Una oportunidad podría ser alinear la boleta con el color identificativo del gobierno. Por ejemplo, simplificar la impresión en papel blanco con un encabezado naranja, que es el color del Poder Ejecutivo. Se sugirió se comenzara a imprimir un segmento de boletas.

En ese sentido, en la entrevista los agentes manifestaron que sienten que el proceso tiene “muchas debilidades”, sin embargo, al momento de numerarlas, la única respuesta fue la falta de apoyo Gerencial *“para que las cosas se solucionen, porque los problemas vienen de afuera y nosotros podemos hacer poco”*.

Para solucionar sostenidamente los problemas con los proveedores, se necesita de una decisión política importante que genere compromiso entre las partes.

CONCLUSIÓN: ausencia de información	
Situación relevada	Recomendaciones
No existen datos exactos sobre costos, ni cantidades por Emisión	Construcción de sistemas de indicadores (fiables y representativos)

El DEI vería favorablemente respaldado su trabajo si construyera un sistema de indicadores que evidencie los costos y resultados reales de cada proceso, teniendo en cuenta las variables que representen su eficiencia.

Esos indicadores podrían ser incluidos en los Informes Mensuales de Gestión.

Puntualmente, la información que recibe el DEI es disímil. Los datos que le remite el DMSP que detalla la cantidad de boletas según la imagen que se utilizó para imprimirlas.

Luego los datos que se reflejan en el Reporte interno, procesados por otro departamento, resultan diferentes.

A pesar de las explicaciones que se han solicitado para tomar criterios verdaderos, las explicaciones resultan técnicas y no resuelven.

Es fundamental que el DEI convenga con ambos Departamentos la unificación de la información.

En julio del 2012 se le informa al DEI que el DO destruyó, cincuenta cajas de papel “rojo especial” por error al imprimir un dato variable.

Por un lado, esa acción desconoce quién es el dueño del proceso, lo que le quita al DEI en la organización, y desdibuja los límites de las competencias, responsabilidades y decisiones.

Esto llevó a que el DEI, por superposición con los tiempos de impresión de otro vencimiento, terminara la impresión de los “rojos” en un 82%.

Se ve así disminuida la eficacia y la eficiencia, pero una vez más no hay magnitudes.

Medir lo que hace el DEI o lo que hacen otros departamentos en el Proceso parece tener un matiz de amenaza.

La sugerencia es que, medir lo que se hace tiene que servir para lograr el apoyo consciente de los niveles Gerenciales, y sumar cooperación interdepartamental.

Otros Departamentos generan estadísticas propias con una herramienta informática denominada Qlick View, lo que favorece ofrecer información prácticamente instantánea que se le requiere. El DEI tiene acceso a esa herramienta, pero las máquinas con las que cuenta son obsoletas y no se puede trabajar con ellas por su escasa capacidad de memoria.

El DEI debe mostrar su trabajo. Salir de su “zona de comodidad”⁶⁷ que genera su trabajo constante, hacia una “zona mágica” donde pueda gestionar los recursos y el apoyo necesario.

⁶⁷ Terminología de coaching ontológico

Tiene que transitar el camino de la transformación y la herramienta es la implementación de la medición propia como soporte de lo actuado.

CONCLUSIÓN: la mejora como horizonte	
Situación relevada	Recomendaciones
Apertura a innovaciones Baja accesibilidad a la información	Fortalecimiento de tareas nuevas como monitoreo y proyectos de mejora Centralización de información

Una fortaleza del DEI radica en la apertura que presenta la Jefatura y los agentes para realizar aportes e implementarlos.

Principalmente, aceptar la evaluación y mostrar total colaboración para su realización.

Durante la evaluación se fueron realizando sugerencias que fueron implementándose.

Una de ellas fue realizar un sondeo del trabajo del Correo sobre las devoluciones que efectúa por cuota. En él intervino además el Departamento Medios de Pago y Servicio de Atención telefónica. Se realizó una encuesta a partir de los contribuyentes que no recibiendo la boleta de pago, abonan su cuota. Se elaboró una metodología para trabajar con dos impuestos.

Los informes se elevaron a la Gerencia. Este análisis fue realizado para las cuotas 5 de Automotor e Inmobiliario y se terminó en marzo del 2012.

En diciembre, ante la escalada de conflicto con el Correo Argentino, el Director Ejecutivo de Arba solicitó informe sobre la actuación de dicho organismo, y los informes hicieron de soporte documental ante el Director.

En visión de la importancia de contar con soporte documental que respalde las limitaciones que son externas al DEI. Se propuso como iniciativa participativa realizar el

mismo análisis con primer vencimiento de los impuestos Automotor e Inmobiliario que son las cuotas más representativas.

La recomendación de reducción en el uso de papel tuvo también buena recepción y generó un proyecto participativo. El Proyecto Arba Verde, consiste en la eliminación sistemática y paulatina de boletas cuyos destinatarios están adheridos al débito en cuenta o a tarjeta de crédito, estimulando su adhesión para esos casos a la boleta electrónica.

La adhesión de boleta electrónica es un proyecto que quieren impulsar los agentes responsables y tiene por objeto reducir el papel impreso y el costo de Correo y también modernizar la gestión.

Para eso, necesitan contar con recursos informáticos y marketing. Se les recomienda en primer término que fije su visión global del proyecto y sus metas cuota a cuota planificando las acciones para que el proyecto sea eficaz a mediano plazo, estimando ese tiempo en dos años.

Dos soluciones se generaron a principios del 2012 que tienen que ver con el acceso a la información.

Ante la ausencia por vacaciones de la jefatura, se notó que no existía un índice de responsables de otras áreas. Cuando se generó esta observación, los agentes construyeron un listado con los departamentos, áreas, responsables, turnos de trabajo, mails, y teléfonos directos o internos para localizarlos. Esto generó accesibilidad y disponibilidad de información vital para la gestión del proceso y su seguimiento y está ligado directamente al aprendizaje de equipo

Durante el año, se reforzó el uso de base de datos del DEI. Esto surge de la participación activa de los agentes de la importancia de contar con la información accesible y disponible a todos. Durante todo el año realizó una “labor educativa”, instando al resto de sus compañeros a cargar y centralizar toda la información en la base, hasta que lo incorporasen como herramienta de trabajo.

CONCLUSIÓN: medir la eficacia

Situación relevada	Recomendaciones
Siendo un proceso estratégico no existen criterios de medición de su eficacia	Construcción de indicadores que representen la importancia del Proceso

Cuando se habla de la eficacia del proceso el DEI debería convenir las variables que tomará para medirlo.

Para establecerlas debería tener en cuenta los siguientes criterios.

- 1) Si el proceso emite el 100% de los objetos que están disponibles para ser emitidos desde la base de datos, el proceso es 100% eficaz. Esto así ya que, si el contribuyente no recibe la boleta, puede emitirla en un Centro de Servicio o por vía web. Este indicador sería una relación entre la cantidad de objetos impuestos y la cantidad que por distintos motivos no se emite. Podría también de esa manera fijarse un objetivo de mejora como por ejemplo “reducir en XX% las piezas que no se emiten por X motivo”
- 2) Si bien, con su aprobación todo el Proceso de Emisión queda disponible para todo el universo de contribuyentes, tendrá en cuenta al medir la eficacia las devoluciones postales, las emisiones que se realizan por web y las que se emiten en los Centros de Servicio. Es decir, la distribución. La construcción de este indicador debería medir la cantidad de pagos realizados por la boleta de Emisión general y la cantidad de pagos por otros medios.
- 3) También debe trabajar sobre las boletas no emitidas, relevando domicilios y consensuando pautas con los Departamentos responsables de los Impuestos.

Demostrar la eficacia mediante mediciones propias del Proceso de Emisión es demostrar la importancia, quizá desdibujada, que tiene en la Política Tributaria.

CONCLUSIÓN: la planificación acertada

Situación relevada	Recomendaciones
Cronograma de Planificación para la Emisión General año 2012	Elaborar estrategias y escenarios con otros proveedores

Durante la evaluación se siguió el cumplimiento de la planificación establecida (anexo IX) para las dos primeras cuotas del Impuesto Automotor e Inmobiliario.

Desde el DEI se cumplió con lo planificado. El gran desvío se produjo en relación con el papel pre impreso para la Emisión General del Impuesto Inmobiliario por parte del DPeI por cuestiones gremiales, solución a la que se arribó con intervención Gerencial.

Adicionales

Durante el año 2012 se efectuaron cuatro cuotas “adicionales”. Se produjo un recálculo o revalúo a un segmento de objetos del Impuesto Inmobiliario Rural, Edificado, Automotores y Embarcaciones Deportivas.

Esto fue un evento totalmente inusual con una alta impronta política y de gran impacto sobre todo en el sector rural. Estos grupos de interés, crearon un escenario inestable donde un día la sanción del impuesto era inminente y al otro día, estaba derogado definitivamente.

De todas formas el DEI tomó sus precauciones y planificó las fechas y recursos necesarios para la Emisión General, siempre trabajando sobre proyecto de Ley.

Finalmente el “ Adicional Rural” fue sancionado.

El primer adicional tenía por vencimiento el 14 de Agosto, correspondía para el Impuesto Inmobiliario Rural y se emitieron 732.000 boletas. La Legislatura aprobó el impuesto el 31 de mayo. El DEI lo gestionó eficaz y eficientemente de forma tal que el 18 de julio estaban disponibles los padrones para remitirlos y las boletas para su distribución.

Sin duda, la repetitividad y el conocimiento que el DEI tiene del proceso, es una fortaleza al momento de hacer frente a imprevistos.

En los cuatro casos, pudo realizar la emisión en los tiempos que se había fijado.

Durante la entrevista, los agentes manifestaron que los proveedores deberían ajustarse en mayor grado a la planificación para cada Emisión, y no generar “a tirones” su cumplimiento. Esto ya que, según expresan, los tiempos de control planificados son los necesarios, pero muchas veces se sienten presionados desde otros sectores.

Recomendaciones de visión holística

Quizá para elevar el Proceso de Emisión hacia el próximo nivel, el DEI debe fijar sus horizontes de calidad conjuntamente con la Gerencia General, y contar con el fuerte compromiso por parte de ésta de empoderar la capacidad de gestión del departamento.

Sin decisión política que fortalezca al DEI frente a los proveedores, su nivel de acción estará acotado.

Dado que los escenarios político administrativos de Arba son inestables (cambio o rotación de autoridades y continuos cambios de estructura organizativa) el DEI debería desplegar estrategias preventivas. Y esto tiene que ver con la medición.

Es decir, la imagen del DEI no debe ser qué hace, sino cómo lo hace, con quienes lo hace, cómo sabe lo que hace y qué impacto tiene en la recaudación.

Por esto se recomienda:

1. Generar encuestas de satisfacción del ciudadano en cada vencimiento, tomando distintas localidades.

En la encuesta debería medir respecto de la boleta y por parte del contribuyente la legibilidad (tamaño de letra), accesibilidad (encuentra lo que busca fácilmente o no), comprensión (la entiende), utilización (le sirve la información), visualización (tamaño, forma, color), saturación espacial (demasiá información), tiempo (la recibe siete días antes), forma (sucia, manchada, rota).

2. Generar encuestas con los reclamos provenientes de los Centros de Servicio, devoluciones de correo, Centro de Atención Telefónica o web Arba.

La encuesta debe además, generar un seguimiento del reclamo, no sólo solucionando el problema, sino verificar al menos en dos cuotas siguientes la efectividad de la solución

3. Establecer encuestas de satisfacción con los Municipios respecto de los envíos de boletas, los envíos de los padrones por canal seguro, los reclamos y el nivel de satisfacción en la atención de los mismos.
4. Reforzar los lazos interinstitucionales con los Municipios, brindando capacitación en el uso del sistema de los impuestos descentralizados y automotores municipalizados.
5. Medir el impacto que produce en la recaudación la emisión de las boletas rojas especiales. Si bien ese dato puede obtenerlo del DOCM, es vital que el DEI elabore su propio sistema de indicadores de control de gestión.
6. Se estimula que el DEI elabore un protocolo de muestras, donde se le solicite al DMSP específicamente lo que constituirá la muestra. Así para cada vencimiento solicitará las localidades, cantidad de boletas por cada imagen y boletas con casos especiales. Eso, aumentaría en principio el control de DEI sobre la muestra que el DMSP genera, hasta la fecha más aleatoria que metodológicamente.
7. Es conveniente que el DEI fijé el inicio y final del proceso. Según lo haga, establecerá sus competencias. Desde la visión holística que venimos trabajando, el proceso comienza con la compra del papel en bobinas. Ya el DEI cuenta con la experiencia de compra de papel de menor calidad en años anteriores. Eso devino en que todas esas bobinas de papel fueron inutilizables para la Emisión. Si se hubiera medido la eficiencia habría tenido un bajo nivel y eso hubiera respaldado la intervención del DEI. Por eso, el involucramiento en la compra no resultaría un hecho menor. Es de tener en cuenta que los otros insumos son comprados por los proveedores quienes conocen en profundidad lo que se necesita.

El final de cada proceso, como sugerencia debería establecerse con el último monitoreo de las devoluciones de Correo. Un Proceso no termina cuando las boletas están listas para ser distribuidas, sino que una vez instaurada una metodología de trabajo con las devoluciones, se deben monitorear los resultados que se obtengan de las adecuaciones que se realicen para la mejora de la distribución postal. Esto consistiría en extender el proceso hasta dos vencimientos posteriores.

CONCLUSIONES HACIA EL HORIZONTE

Es categórica la importancia del Proceso de Emisión General en la recaudación de la Provincia de Buenos Aires.

El DEI debe empoderar el Proceso posicionándose, por las estrategias que considere más viables, con la significancia que tiene para Arba y siempre de cara al servicio al contribuyente al usuario.

Desde la visión holográfica, si la ciudadanía recibe la boleta siete días antes del vencimiento correctamente, su lectura es sobre la efectiva gestión de Arba.

Las estrategias tienen que orientarse hacia la medición, la incorporación de innovaciones y lograr consecuentemente saltos cualitativos con los proveedores generando cambios paulatinos y sostenidos en las mejoras.

Hacia adentro principalmente, encuentra una fortaleza en el espíritu de equipo y en su propio líder, situación que debería ser dinámicamente respaldada por los niveles gerenciales.

Finalmente, sería propicio desterrar la idea de la implantación de cualquier modelo de calidad externo y estructurado. Es el DEI quien debe construir sus propios estándares de calidad.

Esto es, ante cada comienzo de año tributario, plasmar las aspiraciones de desarrollo que le permitan ir más allá de los límites que tanto el escenario político, el enfoque de servicio, la complejidad del proceso y las metas de recaudación le impongan.

Ninguna organización sabe lo que es capaz de lograr, hasta que decide intentarlo.

ANEXOS

Anexo I : Guía de Entrevista semi estructurada

1. Contribuyentes

- ¿Cuáles son los niveles actuales que fija como satisfacción de los contribuyentes?
- ¿Cuál es la tendencia del valor percibido por Gerencia de cobranzas sobre el servicio de la boleta?
- ¿Tienen referencias positivas o negativas?
- ¿Cómo percibe la satisfacción de los contribuyentes? Lo miden?
- ¿Cómo se gestionan las quejas, reclamos y sugerencias de los contribuyentes/usuarios?
- ¿Cómo se asegura que son resueltas de manera eficaz?
- ¿Cómo se utiliza la información?
- ¿Cuál es el mejor escenario que percibe para el proceso?
- ¿En qué forma son perceptibles la misión y los valores?

2. Proceso

- ¿Qué grado de involucramiento tiene en la compra de materias primas?
- ¿Qué nivel de apoyo tiene de la Jerarquía superior?
- ¿Cuáles considera debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas?
- ¿Durante el año 2011 se realizaron algunas mejoras que considere importantes?
- ¿Cómo se determinan los costos de la Emisión para una cuota? Tienen indicadores?
- ¿Cómo determinan la eficacia?
- ¿Qué idea tiene de llegar a la totalidad de los contribuyentes? (no emitidos)
- ¿Qué oportunidades de mejora encuentra en la actualidad?
- ¿Miden el grado de complejidad? Y el grado de conflictividad?
- ¿Cómo gestiona las estrategias y las alianzas?
- ¿Cómo hace para evaluar el desempeño de la gestión?
- ¿Qué nivel de “empuje personal” es el que le pone a cada emisión?
- ¿Qué estándares de calidad evalúan?
- ¿En qué nivel cumple con la planificación del proceso?
- ¿Cómo se identifican y establecen acuerdos con colaboradores y asociados?
- ¿Eso ha permitido las mejoras de los procesos?
- ¿Se gestionan recursos económicos, financiero y presupuestarios?
- ¿Cuántas veces se gestionan la minimización de algunos de los impactos negativos de los materiales y equipos?
- ¿Qué objetivos tiene por cumplir?
- ¿Fue importante la redacción de la Resolución Interna?
- ¿Cómo se genera del Departamento en cuanto a misión, visión, valores, en cuanto a la importancia del proceso?
- ¿Cómo utilizar la información para anticipar mejoras (por ejemplo la impresión alternativa)?
- ¿Cuáles son las características relevantes del proceso? ¿Cuáles son de las boletas?
- ¿Se gestionan los procesos de forma planificada y median un método bien definido y detallado?
- ¿La unidad ha establecido algunos objetivos y metodología de medida de los procesos??
- ¿Cuáles necesitaría?
- ¿Puntualmente se implantan mejoras en los procesos?
- ¿Se comunican los cambios realizados en el proceso? A quién?
- ¿Ha definido algunos procesos de atención al cliente?
- ¿Registramos sugerencias, reclamos y encuestas de los contribuyentes o municipios?
- ¿Se comprometen activamente en la atención y resolución de problemas?

Aprendizaje - Innovación

¿Conocen la misión, visión, y valores de Arba? ¿Y del Departamento?

¿Se siente impulsado a generar innovaciones o ideas de mejora para el proceso? Cuáles

¿Conoce todo el proceso?

¿Cómo lo percibe? Con que grado de complejidad? Con que grado de conflictividad?

¿Considera que se guarda la documentación necesaria y de manera adecuada?

¿Se evalúan los resultados del proceso? Cuáles son? Cómo los evaluaría?

¿Considera que el proceso es eficaz? Y eficiente?

¿Considera que el proceso satisface las necesidades de Arba? Cuáles son?

¿Conoce en profundidad el proceso, sus responsables en cada caso?

¿Reconoce los éxitos obtenidos?

Cuáles son? Cuales son los fracasos??

¿Se comunican los cambios? Cómo? Y los resultados?

Generales

¿Existen datos que describen las situación actual o futura del ámbito de actuación de la unidad?

¿Se llevan a cabo algunas actividades para identificar y analizar las necesidades y expectativas de los grupos de interés?

¿Se recopilan y analizan algunos resultados de rendimiento y de las actividades de aprendizaje?

¿Creen que el proceso está alineado con la misión, visión y capacidades con Arba?

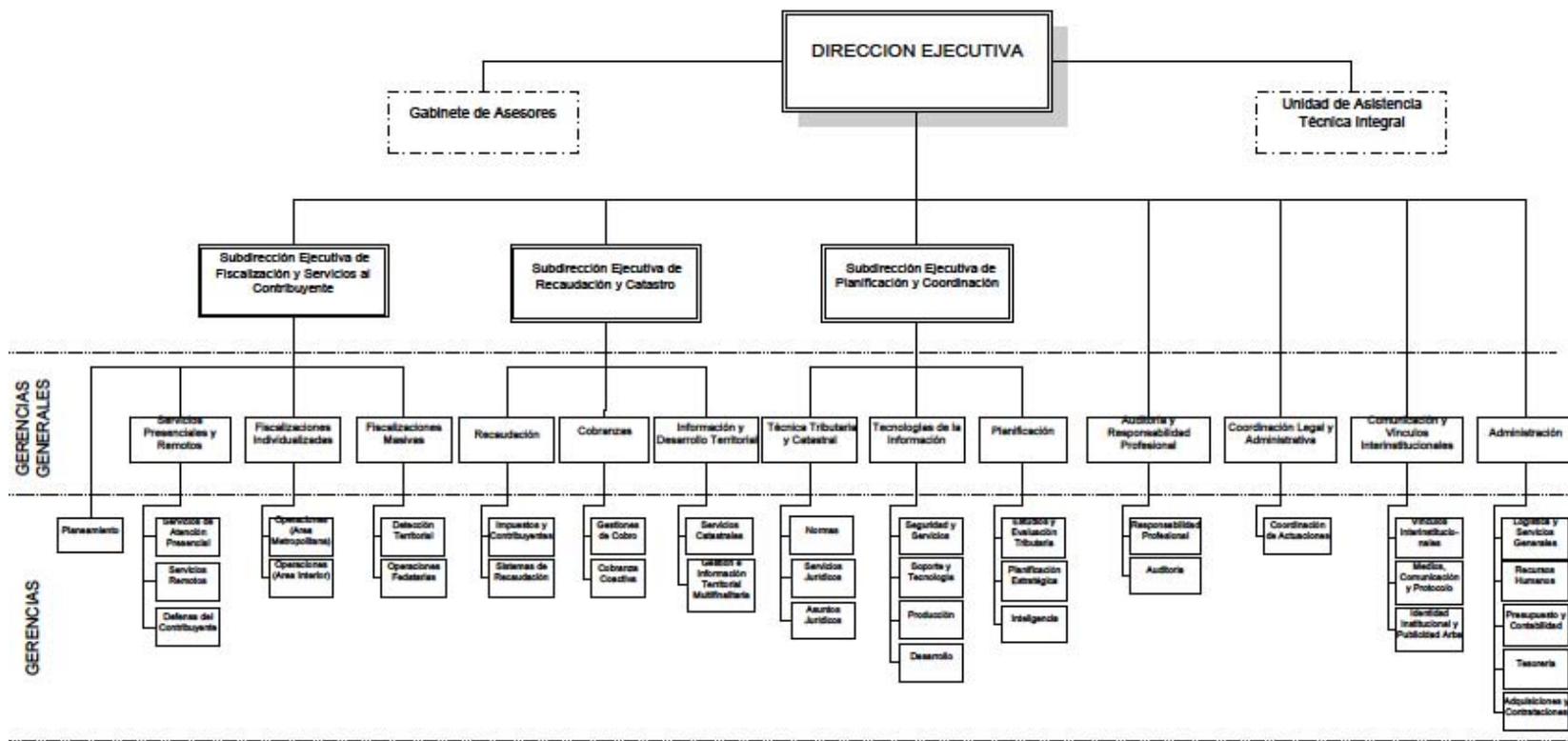
¿Se encuentran identificados los factores críticos de éxito y se realizan revisiones de la política y estrategia en base a los datos de la eficacia?

¿Tienen la posibilidad de hacer las cosas que te gustan y contribuyen al proceso de emisión?

¿Participas de propuestas de mejora?

¿De manera generalizada, específicamente cómo, o alguna vez se fomenta el trabajo en equipo?

¿Se contemplan las nueva ideas y proyectos que hacen?



		Vencimiento	
		Cuota 1 de 5 - Año 2012	
Platenta N°		A pagar	
		Cuota \$	Anual \$

Información de su vehículo

Marca: _____
 Modelo: _____
 Base Imponible:
 Año: _____ Categoría: _____ Inciso: _____

Detalle de su deuda al (x)

Año	Cantidad de cuotas y/o diferencias	Importe en pesos

Planes de pago caducos _____
 Deuda en instancia judicial _____
 Deuda total actualizada al _____
 (x) Aquí no se informan pagos posteriores a esta fecha.

Información General

Cuota 1 de 5 - Año 2012 \$ _____
 Descuento por buen contribuyente ()¹⁾ \$ _____
 Fondo educativo²⁾ \$ _____
Importe cuota a pagar \$ _____

Recargos a la cuota 1 luego del vencimiento

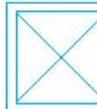
Recargo al	\$
Recargo al	\$
Recargo al	\$

Cuota anual 2012 \$ _____
 Descuento por pago anticipado ()³⁾ \$ _____
 Descuento por buen contribuyente ()¹⁾ \$ _____
 Fondo educativo²⁾ \$ _____
Importe cuota anual a pagar \$ _____

Próximo vencimiento _____
Código de pago electrónico
 (cuota anual y cuota 1) _____

Código de control

Si desea recibir la boleta por e-mail, solicítela en www.arba.gov.ar

	<p>MISION NIÑOS - Edad actual JUE años A la hora de votar el niño es elegido por Misión Niños - Argentina</p> <p>Si sus hijos, llámalo al 8004-333-8884 E-mail: misionninos@arba.gov.ar Sitio web: www.misionninos.org.ar</p>		<p>Si creés que podés ser hijo o hija de desaparecidos, o si querés ir al lugar que anda de su identidad, comunicate con las Abuelas de Plaza de Mayo.</p> <p>(011) 4384-0980 www.abuelas.org.ar</p>
---	--	--	--

AUTOMOTORES V21 - 011111 - común

Telón para entidad bancaria
Cuota

Telón para entidad bancaria
Cuota anual

Medios de pago

Para su comodidad utilice los medios de pago remotos

Por internet en los siguientes sitios

- Home Banking (de su entidad bancaria)
- www.visa.com.ar (Visa Home socios)
- www.masterconsultas.com.ar

Utilice su código de pago electrónico hasta la fecha de vencimiento o genere el código para deuda ingresando a www.arba.gov.ar (esta última opción no disponible para Visa y Mastercard, pero sí para cualquier Home Banking).

Por teléfono con su tarjeta de crédito

Llamando al 0800-321-ARBA (2722). Consulte previamente con su banco emisor las tasas vigentes.

- Visa
- Mastercard
- American Express
- Cabal

Pasadas las 72 horas podrá obtener el ticket en www.provincia.pagos.com.ar.

También puede realizar sus pagos personalmente

En los siguientes bancos

- Provincia de Buenos Aires (y Agencia Provincia Pagos)
- Ciudad de Buenos Aires
- Nación Argentina (sólo sucursales habilitadas)

Los pagos podrán realizarse en efectivo o cheque a nombre de Arba "no a la orden".

En cajeros Link y Banelco

Utilice su código de pago electrónico que se encuentra en el frente de la boleta. Válido hasta la fecha de vencimiento.

Referencias

(1) Para obtener el descuento por buen contribuyente debe tener todas las cuotas pagas desde la 1ª cuota de 2007 (o incluidas en un plan de pagos vigente).

(2) El descuento por pago anticipado lo obtiene al pagar el saldo del impuesto anual.

(3) Conforme lo establece la Ley N° 13.850, rige una modalidad para la liquidación del fondo educativo, que consiste en un importe adicional del 1,5% sobre el monto del impuesto a abonar de TODA LIQUIDACIÓN que corresponda (Ingresos Brutos y ganancias) para los impuestos inmobiliario, a los Automotores y a las Embarcaciones Deportivas.

(4) Si se desea contribuir y su Bane está descuando, debe incorporar al CUIT/CUIL al Inmueble llamando al 0800-321-ARBA (2722).

www.arba.gov.ar
0800-321-ARBA (2722)



Medios de pago

Para su comodidad utilice los medios de pago remotos

Por internet en los siguientes sitios

- Home Banking (de su entidad bancaria)
- www.visa.com.ar (Visa Home socios)
- www.masterconsultas.com.ar

Utilice su código de pago electrónico hasta la fecha de vencimiento o genere el código para deuda ingresando a www.arba.gov.ar (esta última opción no disponible para Visa y Mastercard, pero sí para cualquier Home Banking).

Por teléfono con su tarjeta de crédito

Llamando al 0800-321-ARBA (2722). Consulte previamente con su banco emisor las tasas vigentes.

- Visa
- Mastercard
- American Express
- Cabal

Pasadas las 72 horas podrá obtener el ticket en www.provincia.pagos.com.ar.

También puede realizar sus pagos personalmente

En los siguientes bancos

- Provincia de Buenos Aires (y Agencia Provincia Pagos)
- Ciudad de Buenos Aires
- Nación Argentina (sólo sucursales habilitadas)

Los pagos podrán realizarse en efectivo o cheque a nombre de Arba "no a la orden".

En cajeros Link y Banelco

Utilice su código de pago electrónico que se encuentra en el frente de la boleta. Válido hasta la fecha de vencimiento.

Referencias

(1) Para obtener el descuento por buen contribuyente debe tener todas las cuotas pagas desde la 1ª cuota de 2007 (o incluidas en un plan de pagos vigente).

(2) El descuento por pago anticipado lo obtiene al pagar el saldo del impuesto anual.

(3) Conforme lo establece la Ley N° 13.850, rige una modalidad para la liquidación del fondo educativo, que consiste en un importe adicional del 1,5% sobre el monto del impuesto a abonar de TODA LIQUIDACIÓN que corresponda (Ingresos Brutos y ganancias) para los impuestos inmobiliario, a los Automotores y a las Embarcaciones Deportivas.

(4) Si se desea contribuir y su Bane está descuando, debe incorporar al CUIT/CUIL al Inmueble llamando al 0800-321-ARBA (2722).

www.arba.gov.ar
0800-321-ARBA (2722)



REFERENCIAS

Impuesto:

Año:

Emisión:

Cyan:

Roja:

Pablo Simón
DORSO UNICO
V23 - 011111

Anexo IV

Vencimiento	
Cuota 1 de 5 - Año 2012	

Patente N°

A pagar	
Cuota \$	Anual \$

Información de su vehículo

Marca: _____
 Modelo: _____
 Base Imponible: _____
 Año: _____ Categoría: _____ Inciso: _____

Cuota 1 de 5 - Año 2012 \$ _____
 Descuento por buen contribuyente (⁽¹⁾) \$ _____
 Fondo educativo⁽²⁾ \$ _____
Importe cuota a debitar \$ _____

Detalle de su deuda al (x)

Año	Cantidad de cuotas y/o diferencias	Importe en pesos

El le serán debitados^(A) por el pago de la cuota 1 de 2012 \$ _____

Planes de pago caducos _____
 Deuda en instancia judicial _____
 Deuda total actualizada al _____
 (x) Aquí no se informan pagos posteriores a esta fecha.

Cuota anual 2012^(B) \$ _____
 Descuento por pago anticipado (⁽³⁾) \$ _____
 Descuento por buen contribuyente (⁽¹⁾) \$ _____
 Fondo educativo⁽²⁾ \$ _____
Importe cuota anual a debitar \$ _____

Información General

Referencias
A): El débito se hará de su cuenta con terminación de CBU del _____
B): Si desea abonar la cuota anual comuníquese antes del _____
 - Telefónicamente al 0800-321-ARBA (2722).
 - A través de Internet, ingresando a www.arba.gov.ar apartado Consultas y Reclamos, seleccionando en *Inicio/Inicio*, *Automotor o Embarcaciones* la opción "solicitar débito anual o semianual", completando los datos del formulario.

Si desea recibir la boleta por e-mail, solicítala en www.arba.gov.ar

Próximo vencimiento

 XXXXXX XXXXXX XXXXXX - Edad actual XX años
 A la fecha de emisión el niño es buscado por Missing Children - Argentina
 Si me viste, llámame al 0800-332-6800 Si tiene alguna información confiable
 E-mail: informacion@missingchildren.org.ar
 Sitio web: www.missingchildren.org.ar

Si creés que podés ser hijo o hija de desaparecidos, o si conocés a alguien que duda de su identidad, comunicate con las Abuelas de Plaza de Mayo.
 (011) 4384-0983
www.abuelas.org.ar

Anexo V- Emisiones Generales 2012 (expresado en cantidad de boletas Emitidas y NO emitidas)

Impuesto Automotor (la línea 85 corresponde a la cuota adicional)

2012-01	Emitido/No emitido	Forma de emision	1585454
	Emitido		1569533
		Emisión General - Recibo Azul	1212296
		Debito Automático	6291
		Tarjeta de Crédito	20408
		Ensobrado x Domicilio	11934
		Rojos Comunes (azul)	138214
		Rojos Especiales	161519
		Exentos 100%	18871
	No Emitido		15921
		Emisión General - Recibo Azul	489
		Debito Automático	4
		Tarjeta de Crédito	8
		Exentos 100%	15420
2012-02			1688506
2012-03			1734666
2012-04			1794751
2012-05			1850825
2012-85			88840

Impuesto Embarcaciones Deportivas o de Recreación (se la apertura se realiza por partido donde están descentralizadas las embarcaciones)

Año	Cuota	Partido	Emitido	Bonificado	Forma Emisión/No Emisión	Cantidad
2012						25670
	01					12309
		057- TIGRE				2900
			Emitido			2900
						2900
					Debito Automático	8
					Emisión en Recibo Rojo	558
					Emisión General - Recibo Azul	2328
					Tarjeta de Crédito	6
		096- SAN FERNANDO				6313
		097- SAN ISIDRO				912
		110- VICENTE LOPEZ				268
		Otros				1916
	02					13361

Impuesto Inmobiliario (la cuota 2- adic. Corresponde a la cuota adicional)

Año	Planta	Cuota	Emitido	Descripción	Cantidad
2012					29182186
	EDIFICADO				23154267
		01			4553086
			Emitido		4357652
				Emisión General	3278566
				Debito Automático	61121
				Tarjeta de Crédito	60864
				Ensobrado 2	55866
				Braille	35
				Exento	221245
				Crédito Fiscal total	312818
				Crédito Fiscal parcial	367137
			No Emitido		195434
				Emisión General	76601
				Debito Automático	299
				Tarjeta de Crédito	259
				Exento	47204
				Crédito Fiscal total	43703
				Crédito Fiscal parcial	27368
		02			4573314
		03			4584958
		04			4597440
		05			4608518
		85			236951
	RURAL				1040130
		01			306869
		02			307039
		2- Ad.			119048
		03			307174
	BALDIO				4987789
		01			1805441
		02			1062152
		03			1060484
		04			1059712

2 meses
de trabajo
por emisión

23 millones
de **BOLETAS**
al año

500
BOBINAS
de papel



DETRÁS DE LAS BOLETAS

Paso a paso te contamos el sincronizado proceso de emisión. Quiénes intervienen y qué hace cada uno.

por **Florencia Censi y Marina Molina**

Todos los meses, las boletas de Arba, de los impuestos Inmobiliario, a los Automotores y a las Embarcaciones, llegan a los hogares de millones de bonaerenses en un comprobante cargado de datos, de códigos y de valores que, durante al menos dos meses, fueron compilados y analizados por cientos de compañeros de distintas áreas de la Agencia.

Confeccionar la boleta es un camino largo, minucioso, que se inicia con el cálculo del im-

puesto, sigue con el diseño gráfico, la pre-impresión, el troquelado del papel, el control de las muestras, la carga de datos, la impresión final y finalmente la logística de distribución del correo oficial o los municipios.

Todo, bajo la supervisión de un equipo del Departamento de Emisiones Impositivas, que conduce Martín Oyanguren e integran, Graciela Mantini, Beatriz Insausti, Virginia Franco, Antonela Luquez, Natalia

Michalakakis, Mario Camilliti, Cesar Rus-citti, Hugo Changala. Ellos coordinan, revisan y no pierden pisada a un mecanismo en el que los plazos y el margen de error son mínimos.

Las cinco etapas recorren entre 60 y 70 días, con un trabajo sincronizado y transversal a la Agencia. Las áreas que intervienen, los plazos y las funciones de cada una de las fases, contados en esta nota.



Áreas intervinientes:
 Departamento de Identidad Institucional y Diseño
 Departamento de Publicaciones e Impresos (del Ministerio de Economía)
 Departamento de Operaciones (GGTI)

etapa 2

Armado, preimpresión del formulario y del dato variable

Diseño de la boleta preimpresa

El Departamento de Identidad Institucional y Diseño efectúa el armado de la boleta, que luego será preimpreso. Allí se dejan los espacios que luego se llenarán con los datos variables, se hacen los ajustes necesarios, la información sobre los medios de pago y se renuevan las imágenes que proporciona Missing Children, para colaborar en la búsqueda de niños perdidos del país.

Pre-impresión de la boleta

Con el diseño listo comienza a actuar el Departamento de Publicaciones e Impresos del Ministerio de Economía, que realiza la pre-impresión de las boletas.

El primer paso es la obtención de películas -servicio tercerizado- para realizar el copiado de las chapas -acción que lleva adelante la imprenta-, que luego se montarán en las máquinas para imprimir.

Una vez comprado el papel, por parte de la Gerencia General de Administración de Arba, este llega en forma de bobina gigante en primera instancia a los depósitos de la Agencia, y luego, cuando comienza la impresión, a la imprenta.

Las bobinas (cuyas medidas son 38.7 cm. de ancho y 120 cm. de diámetro) llegan al taller, se las coloca, de a una, en la máquina y comienzan las tareas previas a la impresión (troquelado y perforaciones laterales) y la impresión propiamente dicha, de frente y dorso.

Se imprimen 2 o 3 cajas a modo de prueba, para que se verifique si el pre-impreso coincide con el diseño original.

Aprobado el pre-impreso se procede a la impresión del total de boletas, un promedio de 90 cajas por día (de 2000 hojas cada una). El trabajo se divide en 3 turnos.

Las cajas con las boletas preimpresas se van acomodando en los denominados bancales, es decir, en conjuntos de 40 cajas apoyadas en un pallet de madera.

Los bancales se trasladan al Departamento de Operaciones (GGTI) donde se realiza la impresión del dato variable que lleva cada boleta.

La impresión de los datos variables

Al igual que en el proceso pre-impreso, dos impresoras de última generación, marca IBM Inforprint 4100 imprimen los datos variables a modo de prueba. Esa información incluye los datos e imágenes que aparecen en las boletas (metodologías de pagos, los códigos de barra, la imagen para el débito automático, la imagen para pago con tarjeta de débito, etc).

Controlada y aprobada la muestra, se procede a la impresión de los datos en el total de boletas.



etapa **3**

Áreas intervinientes:
Departamento de Emisiones Impositivas
Departamento de Operaciones (GGTI)

Control de la muestra

Tomando como base las boletas pre-impresas, se eligen al azar y en forma aleatoria, los formularios sobre los cuales se hará el control de la muestra; deben estar representados todos los casos existentes, es decir, de acuerdo con las siguientes características:

- a) Control de los códigos de barra (se chequea la consistencia de los datos que arroja)
- b) Control en el Sistema de Teleprocesamiento (chequeo de importe de cuotas, de boletas con y sin deuda, de formas de pago con débito y/o tarjeta de crédito, etc).
- c) Control del formulario (verificación del diseño, de cada cuadro de imagen y que los datos variables estén encuadrados en los campos correspondientes y sean legibles).

Aprobado el control de la muestra, el responsable del Área comunica su conformidad al área correspondiente, para dar inicio a la impresión del total de boletas.



conexión / 7

Áreas intervinientes:
Departamento de Emisiones Impositivas
Departamento de Operaciones (GGTI)

etapa **4**

Impresión del total de boletas

Aprobada la etapa de pre-impresión con sus debidos controles, se procede a la producción total de boletas, y se ordenan en cajas.

Las cajas con las boletas ya impresas se van acomodando en bancales (entran 40 cajas por bancal).

Las cajas luego van al Departamento de Operaciones de la GGTI, allí se imprimen los datos variables e imágenes que van en las boletas.

Se vuelven a ordenar en cajas, para dar inicio a la logística de distribución.



Accedé a más imágenes a través de este link: <http://goo.gl/GTQn0>



etapa **5**

Áreas intervinientes:
 SODIC (correo oficial de la provincia de Buenos Aires)
 Correo Argentino
 Municipios de la Provincia

Logística de distribución

Esta etapa dura entre 30 y 35 días, hasta que las boletas le llegan al contribuyente. Tres actores intervienen en este proceso:

SODIC: es el responsable del traslado y entrega de las boletas a los municipios.

MUNICIPIOS: son los responsables de la distribución de las boletas a los domicilios de los contribuyentes en el caso del impuesto inmobiliario rural.

CORREO ARGENTINO: distribuye las boletas del impuesto inmobiliario urbano, automotores y embarcaciones, en los hogares de más de 6 millones de familias bonaerenses.

grupos de trabajo



Los diferentes equipos de trabajo que llevan a cabo el proceso de emisión de la boleta



Anexo VIII.(www.arba.gov.ar. Menú de uso interno y acceso clasificado)

Emisión General Impuesto Automotor Año 2012

Año Cuota	Emitido	TOTAL GENERAL					BONIFICADOS					NO BONIFICADOS				
		Cantidad	Monto Cuota	Monto Anual	Fondo Educativo Cuota	Fondo Educativo Anual	Cantidad	Monto Cuota	Monto Anual	Fondo Educativo Cuota	Fondo Educativo Anual	Cantidad	Monto Cuota	Monto Anual	Fondo Educativo Cuota	Fondo Educativo Anual
2012-01		1585454	\$ 543.019.802,46	\$ 2.445.509.771,93	\$ 8.061.776,20	\$ 36.606.150,70	1113551	\$ 386.617.189,56	\$ 1.741.681.065,53	\$ 5.738.723,20	\$ 26.071.088,60	471903	\$ 156.402.612,90	\$ 703.828.706,40	\$ 2.323.053,00	\$ 10.535.062,10
	Emitido	1569533	\$ 542.939.246,34	\$ 2.445.087.640,21	\$ 8.060.590,00	\$ 36.599.842,30	1097993	\$ 386.597.672,14	\$ 1.741.533.623,81	\$ 5.738.438,10	\$ 26.068.885,20	471540	\$ 156.341.574,20	\$ 703.554.016,40	\$ 2.322.151,90	\$ 10.530.957,10
	No Emitido	15921	\$ 80.556,12	\$ 422.131,72	\$ 1.186,20	\$ 6.308,40	15558	\$ 19.517,42	\$ 147.441,72	\$ 285,10	\$ 2.203,40	363	\$ 61.038,70	\$ 274.690,00	\$ 901,10	\$ 4.105,00
2012-02		1688506	\$ 528.817.910,84	\$ 1.992.765.160,79	\$ 7.854.605,30	\$ 29.769.874,00	1117170	\$ 336.307.317,24	\$ 1.268.892.811,48	\$ 4.993.996,90	\$ 18.939.314,30	571336	\$ 192.510.593,60	\$ 723.872.349,31	\$ 2.860.608,40	\$ 10.830.559,70
	Emitido	1455158	\$ 528.725.248,44	\$ 1.989.237.554,39	\$ 7.853.417,40	\$ 29.765.140,50	900834	\$ 336.283.356,84	\$ 1.265.631.927,38	\$ 4.993.804,10	\$ 18.938.363,60	554324	\$ 192.441.891,60	\$ 723.605.627,01	\$ 2.859.613,30	\$ 10.826.776,90
	No Emitido	233348	\$ 92.662,40	\$ 3.527.606,40	\$ 1.187,90	\$ 4.733,50	216336	\$ 23.960,40	\$ 3.260.884,10	\$ 192,80	\$ 950,70	17012	\$ 68.702,00	\$ 266.722,30	\$ 995,10	\$ 3.782,80
2012-03		1734666	\$ 539.347.840,36	\$ 1.553.709.980,44	\$ 8.011.568,80	\$ 23.231.962,40	1231061	\$ 373.285.345,92	\$ 1.075.430.912,20	\$ 5.544.094,80	\$ 16.081.581,00	503605	\$ 166.062.494,44	\$ 478.279.068,24	\$ 2.467.474,00	\$ 7.150.381,40
	Emitido	1464292	\$ 539.268.862,92	\$ 1.553.417.682,30	\$ 8.010.516,20	\$ 23.228.859,20	983485	\$ 373.263.552,28	\$ 1.075.308.624,86	\$ 5.543.877,50	\$ 16.080.905,40	480807	\$ 166.005.310,64	\$ 478.109.057,44	\$ 2.466.638,70	\$ 7.147.953,80
	No Emitido	270374	\$ 78.977,44	\$ 292.298,14	\$ 1.052,60	\$ 3.103,20	247576	\$ 21.793,64	\$ 122.287,34	\$ 217,30	\$ 675,60	22798	\$ 57.183,80	\$ 170.010,80	\$ 835,30	\$ 2.427,60
2012-04		1794751	\$ 564.498.137,31	\$ 1.106.730.034,03	\$ 8.387.591,50	\$ 16.523.610,20	1231517	\$ 376.785.756,01	\$ 738.799.174,03	\$ 5.598.061,40	\$ 11.031.905,10	563234	\$ 187.712.381,30	\$ 367.930.860,00	\$ 2.789.530,10	\$ 5.491.705,10
	Emitido	1498419	\$ 564.429.208,71	\$ 1.106.574.958,45	\$ 8.386.575,60	\$ 16.521.576,90	962448	\$ 376.775.305,01	\$ 738.760.816,55	\$ 5.597.908,10	\$ 11.031.574,60	535971	\$ 187.653.903,70	\$ 367.814.141,90	\$ 2.788.667,50	\$ 5.490.002,30
	No Emitido	296332	\$ 68.928,60	\$ 155.075,58	\$ 1.015,90	\$ 2.033,30	269069	\$ 10.451,00	\$ 38.357,48	\$ 153,30	\$ 330,50	27263	\$ 58.477,60	\$ 116.718,10	\$ 862,60	\$ 1.702,80
2012-05		1850825	\$ 582.661.646,19	\$ 582.661.646,19	\$ 8.659.651,90	\$ 8.659.651,90	1237774	\$ 375.823.829,87	\$ 375.823.829,87	\$ 5.585.325,50	\$ 5.585.325,50	613051	\$ 206.837.816,32	\$ 206.837.816,32	\$ 3.074.326,40	\$ 3.074.326,40
	Emitido	1515590	\$ 582.581.001,64	\$ 582.581.001,64	\$ 8.658.461,80	\$ 8.658.461,80	937068	\$ 375.798.715,82	\$ 375.798.715,82	\$ 5.584.955,30	\$ 5.584.955,30	578522	\$ 206.782.285,82	\$ 206.782.285,82	\$ 3.073.506,50	\$ 3.073.506,50
	No Emitido	335235	\$ 80.644,55	\$ 80.644,55	\$ 1.190,10	\$ 1.190,10	300706	\$ 25.114,05	\$ 25.114,05	\$ 370,20	\$ 370,20	34529	\$ 55.530,50	\$ 55.530,50	\$ 819,90	\$ 819,90
2012-85		88840	\$ 103.199.906,60	\$ 0,00	\$ 1.543.710,50	\$ 0,00	73319	\$ 84.441.213,40	\$ 0,00	\$ 1.263.077,70	\$ 0,00	15521	\$ 18.758.693,20	\$ 0,00	\$ 280.632,80	\$ 0,00
	Emitido	87147	\$ 103.194.625,40	\$ 0,00	\$ 1.543.631,40	\$ 0,00	71800	\$ 84.441.213,40	\$ 0,00	\$ 1.263.077,70	\$ 0,00	15347	\$ 18.753.412,00	\$ 0,00	\$ 280.553,70	\$ 0,00
	No Emitido	1693	\$ 5.281,20	\$ 0,00	\$ 79,10	\$ 0,00	1519	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	174	\$ 5.281,20	\$ 0,00	\$ 79,10	\$ 0,00

Anexo IX

Planificación Emisión General Anual 2012

CRONOGRAMA DE FECHAS PARA EMISIONES IMPOSITIVAS 2012												
CONCEPTOS			DTO EMISIONES IMPOSITIVAS	COMUNICACIONES	IMPRENTA	OPERACIONES	IMPRENTA	DTO EMISIONES IMPOSITIVAS	OPERACIONES	DTO EMISIONES IMPOSITIVAS	Tiempos establecidos de procesos y entrega al Correo	
IMPUESTO	CUOTA	VTOS	Envios de mails solicitando los requisitos	Pedido de polimeros a proveedores -	Generación muestra papel para Funcionalidad	Aprobacion Funcionalidad del Papel	Producción papel aprobado	Controles de datos fijos y variables	Entrega de Boletas al Correo CON 35 DIAS DE ANTICIPACION	Proceso de Boletas por mails	Solicitud Requisitos y Vtos.	Entrega Correo y Vto.
Automotores 24/10/2011	01	06/01/2012	28/10/2011	03/11/2011	10/11/2011	10/11/2011	12/11/2011	25/11/2011	02/12/2011	27/12/2011	70	35
Edificado - Baldío	01	10/02/2012	02/12/2011	13/12/2011	20/12/2011	20/12/2011	22/12/2011	04/01/2012	11/01/2012	31/01/2012	70	30
Rural	01	07/03/2012	28/12/2011	03/01/2012	10/01/2012	10/01/2012	12/01/2012	25/01/2012	01/02/2012	26/02/2012	70	35
Embarcaciones	01	14/03/2012	04/01/2012	10/01/2012	17/01/2012	17/01/2012	19/01/2012	01/02/2012	08/02/2012	04/03/2012	70	35
Automotores	02	08/05/2012	28/02/2012	05/03/2012	12/03/2012	12/03/2012	14/03/2012	27/03/2012	03/04/2012	28/04/2012	70	35
Baldío Edificado	02	07/06/2012	29/03/2012	04/04/2012	11/04/2012	11/04/2012	13/04/2012	26/04/2012	03/05/2012	28/05/2012	70	35
Rural	02	10/07/2012	01/05/2012	07/05/2012	14/05/2012	14/05/2012	16/05/2012	29/05/2012	05/06/2012	30/06/2012	70	35
Automotores	03	10/07/2012	01/05/2012	07/05/2012	14/05/2012	14/05/2012	16/05/2012	29/05/2012	05/06/2012	30/06/2012	70	35
Edificado - Baldío	03	07/08/2012	29/05/2012	04/06/2012	11/06/2012	11/06/2012	13/06/2012	26/06/2012	03/07/2012	28/07/2012	70	35
Automotores	04	06/09/2012	28/06/2012	04/07/2012	11/07/2012	11/07/2012	13/07/2012	26/07/2012	02/08/2012	27/08/2012	70	35
Edificado - Baldío	04	09/10/2012	31/07/2012	06/08/2012	13/08/2012	13/08/2012	15/08/2012	28/08/2012	04/09/2012	29/09/2012	70	35
Automotores	05	07/11/2012	29/08/2012	04/09/2012	11/09/2012	11/09/2012	13/09/2012	26/09/2012	03/10/2012	28/10/2012	70	35
Rural	03	07/11/2012	29/08/2012	04/09/2012	11/09/2012	11/09/2012	13/09/2012	26/09/2012	03/10/2012	28/10/2012	70	35
Embarcaciones	02	15/11/2012	06/09/2012	12/09/2012	19/09/2012	19/09/2012	21/09/2012	04/10/2012	11/10/2012	05/11/2012	70	35

Bibliografía

- ARGENTINA. INSTITUTO ARGENTINO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN. *Introducción a la serie de Normas IRAM- ISO 9000*. Manual de capacitación para Arba, 2007.

- ARGENTINA. INSTITUTO ARGENTINO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN. *Manual de Gestión de la Calidad. Normas ISO 9001-2000. Requisitos*. 1a. ed. revisada. Manual de capacitación para Arba, 2008.

- ARGENTINA. INSTITUTO ARGENTINO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN. *Taller de tratamiento de no conformidades*. Manual de capacitación para Arba, 2008.

- ARGENTINA. JEFATURA DE GABINETE DE MINISTROS. COORDINACIÓN GENERAL DEL CUERPO DE ADMINISTRADORES GUBERNAMENTALES. *Gestión de calidad en el estado* [pdf]. Argentina, 2006
Disponible en web: <http://www.sgp.gov.ar/contenidos/ag/paginas/opp/docs/2006/11_OPP_2006_CALIDAD.pdf>

- ARGENTINA. JEFATURA DE GABINETE DE MINISTROS. SUBSECRETARIA DE LA GESTION PUBLICA. *Manual para el Análisis, Evaluación y Reingeniería de Procesos en la Administración Pública*. [pdf] Programa Carta Compromiso con el Ciudadano. Unidad de Información y Comunicación. Noviembre de 2006 Disp. en web: http://www.sgp.gov.ar/contenidos/onig/carta_compromiso/docs/documentos/reingenieria.pdf>

- ARGENTINA. MINISTERIO DE PLANIFICACIÓN FEDERAL INVERSIÓN PÚBLICA Y SERVICIOS. *Metodología para el Análisis y Documentación de Procesos* [pdf].
Disp. en web: <http://pmcg.minplan.gov.ar/html/publicaciones/manual/Manual_MetAnaDocPro.pdf>

- BLANCHAR, Ken; CARLOS, John, RANDOLPH, Alan. *Las 3 claves para el empowerment*. Barcelona: Granica, 2000.

- BRADEN Gregg. *La Matriz Divina*. [pdf]. HAY HOUSE, INC. Carlsbad, California EE.UU, Introducción, pag. 7. Diciembre 2008. Disp. en web. <<http://thotinstitut.info/wp-content/uploads/2011/06/LaMatrizDivina.pdf>>

- CASALS PERALTA, E, CORCES PANDO, A, HIDALGO GOMEZ, C, JIMENEZ DE DIEGO, M.J, RUIZ LOPEZ, J (2006) “*Guía de Autoevaluación para la Administración Pública. Modelo EFQM de Excelencia*”. [pdf]. , Madrid, España Disponible en web <<http://publicaciones.administración.es>>.

- CATALDI Zulma; LAGE Fernando G. *Diseño y organización de Tesis*. 1º ed- Buenos Aires: Nueva Librería 2004.

- CENTRO LATINOAMERICANO DE ADMINISTRACIÓN PARA EL DESARROLLO. *Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública* [en línea]. San Salvador, El Salvador octubre 2008. Disponible en web:
< <http://www.clad.org/documentos/declaraciones/carta-iberoamericana-de-calidad-en-la-gestion-publica/view>>

- CENTRO LATINOAMERICANO DE ADMINISTRACIÓN PARA EL DESARROLLO. *Fortalecimiento de los SISTEMAS DE MONITOREO Y EVALUACIÓN (M&E) en América Latina. Guía para la elaboración de Términos de Referencia orientados a la*

contratación de servicios de consultoría para la evaluación de programas y proyectos gubernamentales. [pdf] enero, 2009. Disponible en web.

<http://www.clad.org/siare_isis/innotend/evaluacion/guiaTDRevaluaciones.html>

➤ CEPAL. JIMENEZ, J, GOMEZ SABAINI. J., PODESTÁ A, *Evasión y equidad en América Latina.* [pdf] Santiago de Chile, 2010. Disponible en web: <http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/8/38398/EvasionEquidad_final.pdf>

➤ CHATHOLIC RELIEF SERVICES y Y CHILD SURIVAL TECHNICAL SUPPORT. AUBEL, Judi. *Manual de Evaluación Participativa. Involucrando a los participantes del programa en el proceso de evaluación.* [en línea] Disponible en web: <http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PNACH758.pdf>

➤ CHILE. CENTRO NACIONAL DE PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD. *Premio Nacional a la Gestión de Excelencia.. Modelo de Gestión de Excelencia Año 2011.* [pdf] Disponible http://www.chilecalidad.cl/images/stories/criterios_de_excelencia_pnge_version_xv.pdf

➤ CIRERA LEON, ANA. [power point] “*Tipos y modelos de Evaluación de Políticas Públicas*”, UNIA, La Rábida, (2010)

➤ DIAZ LANGOU, Gala, FERNANDEZ, Juan Pablo, FORTEZA, Paula, POTENZA DAL MASSETTO, Ma. Fernanda. L “*Los principales programas de protección social en la Provincia de Buenos Aires*”, [en línea], CIPPEC, Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento (julio 2011) N° 70,. Disp. en web: <http://issuu.com/cippec/docs/70_dt_proteccion_social__los_principales_programas?viewMode=magazine>

➤ EE.UU.BANCO MUNDIAL. *Seguimiento y Evaluación: instrumentos, métodos y enfoques.* [pdf]. Washington, 2002.

- ESPAÑA. INSTITUTO ANDALUZ DE TECNOLOGÍA, SANZ, J.B, et. al. “*Guía para una Evaluación basada en procesos*” [pdf]. Andalucía, 2009 Disponible en web: < <http://excelencia.iat.es/files/2012/08/2009.Gesti%C3%B3n-basada-procesos-completa.pdf>>

- ESPAÑA. JUNTA DE ANDALUCÍA. *Cuestionario de Autoevaluación* [pdf] ed. 0.2. Andalucía, 2007. Disp.web: <<http://www.juntadeandalucia.es/justiciayadministraciónpublica/>>

- ESPAÑA. JUNTA DE CASTILLA Y LEON. “*Trabajando con los procesos. Guía para una gestión por procesos* “ [pdf]. Castilla y León, 2004. Disponible en web: <<http://www.jcyl.es/web/jcyl/AdministracionPublica/es/Plantilla100DetalleFeed/1248367026092/Publicacion/1181202930899/Redaccion>>

- ESPAÑA. MINISTERIO DE ADMINISTRACIONES PÚBLICAS. *Guía de Autoevaluación para la Administración Pública. Modelo EFQM de Excelencia* [pdf] Madrid, España, 2006. Disponible: <<http://publicaciones.administracion.es>>

- ETKIN, Jorge. *Gestión de complejidad en las organizaciones: la estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado*. 1ra ed. 3a reimp. Buenos Aires: Granica, 2011.

- FERNANDEZ PERES DE VELAZCO, José Antonio. *Gestión por procesos*. 4ta ed. Madrid. España: ESIC Editorial, 2010.

- FUNDACION INTERNACIONAL Y PARA IBEROAMERICA DE ADMINISTRACIÓN Y POLITICAS PUBLICAS (FIIAPP) ALEMANY H. et al. *La*

autoevaluación como instrumento de mejor en las organizaciones públicas. [pdf] España, 2007. Disponible en web.< <http://www.fiiapp.org/uploads/descargas/Autoevaluacion.pdf>>

➤ FUNDACIÓN INTERNACIONAL Y PARA IBEROAMÉRICA DE ADMINISTRACIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS (FIIAPP). GALIANO IBARRA, J.A et al. *Análisis y mejoras de procesos en organizaciones públicas.* [pdf] España 2007. Disponible en web. < <http://www.fiiapp.org/uploads/descargas/Aplicacion.pdf>>

➤ FUNDACIÓN PROMOCIÓN SOCIAL DE LA CULTURA. AZZI, Antoine. AZZI Colette. *Informe de la evaluación final del convenio “Mejora de infraestructura, servicios comunitarios y programas de formación de personas con discapacidades en el Líbano, Siria, Jordania y Egipto.* [pdf] diciembre 2011. Disponible en web.

<http://www.fundacionfpesc.org/comun/imagenes/File/PROYECTOS/Evaluacion%20proyectos/Informe%20final%20de%20evaluacion%20FPSC_Convenio%20discapitados_Oriente%20Medio.pdf>

➤ KRUPATINI, Sergio. *Y ahora que hacemos ante la complejidad: un abordaje teórico práctico para la gestión de empresas y gobiernos públicos en entornos turbulentos.* 1ra ed. Argentina. Granica, 2011.

➤ INSTITUTO LATINOAMERICANO Y DEL CARIBE DE PLANIFICACIÓN ECONÓMICA Y SOCIALES (ILPES) CEPAL GUZMAN MARCELA. *Evaluación de programas. Notas técnicas.* [pdf] Santiago de Chile, agosto 2007. Serie Gestión Pública 64. Disp. en : < <http://www.eclac.org/ilpes/publicaciones/xml/0/32040/SGP64.pdf>>

➤ INSTITUTO LATINOAMERICANO Y DEL CARIBE DE PLANIFICACIÓN ECONÓMICA Y SOCIAL . *Los indicadores de evaluación del desempeño: una herramienta para la gestión por resultado en América Latina* [pdf]. Boletín del Instituto N° 13. Noviembre 2003. Disp. web :

<http://www.coneval.gob.mx/cmsconeval/rw/resource/coneval/eval_mon/1447.pdf?view=true>

➤ INSTITUTO LATINOAMERICANO Y DEL CARIBE DE PLANIFICACIÓN ECONÓMICA Y SOCIAL. ARMIJO, Marianela. *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. [pdf]. Manuales N° 69. Junio 2011. Disponible en web: <http://www.eclac.org/ilpes/publicaciones/xml/8/44008/SM_69_MA.pdf>

➤ ISO. *Orientación acerca del enfoque basado en procesos para los sistemas de gestión de calidad*. [pdf] [proceso.pdf] MAYO 2001, ISO. ISO/TC 176/SC 2/N 544R. Disponible en web: <http://www.iram.com.ar/Documentos/Certificacion/Sistemas/ISO9000_2000/procesos.pdf>

➤ HINTZE, Jorge. *Instrumentos de Evaluación de la Gestión del Valor Público*. Ponencia presentada para el VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y la Administración Pública. Panamá. 28 al 31 de octubre de 2003. [pdf]. Disponible <<http://www.top.org.ar/ecgp/>>

➤ ARGENTINA. LEGISLACIÓN PROVINCIA DE BUENOS AIRES. *Ley 14.333 Art. 1ro.. Ley Impositiva año 2012 y modif.*. Disponible en internet www.arba.gov.ar.

➤ MEXICO. GOBIERNO DE JALISCO, “*Programas sectoriales y especiales. N°17 Fortalecimiento Institucional*”, [pdf], Jalisco, 2008. Disponible en web: <<http://seplan.app.jalisco.gob.mx/biblioteca/archivo/play/481>>

➤ NIREMBERG, Olga, BRAWERMAN, Josette y, RUIZ, Violeta. *Evaluar para la transformación: innovaciones en la evaluación de programas y proyectos sociales*. Buenos Aires, Paidós. 2007.

- NIREMBERG, Olga, BRAWERMAN, Josette y, RUIZ, Violeta. *Programación y evaluación de proyectos sociales: aporte para la racionalidad y la transparencia*. Buenos Aires, Paidós, 2010.

- MARTINEZ LOPEZ, José Samuel. *Estrategias metodológicas y técnicas para la investigación social*. [en línea]. Universidad Mesoamericana, México DF. Enero 2004.. Disponible en web. <http://perio.unlp.edu.ar/catedras/system/files/martinez_lopez_j.s._estrategias_metodologicas_y_tecnicas.pdf>.

- OSUNA, J.L; MARQUEZ, C; CIRERA, A; VELEZ, C. “*Guía para la evaluación de Políticas Públicas*”, Instituto de Desarrollo Regional, Sevilla, España, 2002.

- OTERO REINA, MARINA. “*Conceptos claves, funciones y utilidades de la Evaluación*”, [power point]. UNIA, La Rábida, 2010

- PICADO MESEN, MARTA (2002), “*Cómo podría delinearse una Evaluación Cualitativa*” (pdf en CD), FLACSO; Gestión y Control de Políticas Públicas, 2007.

- RUIZ, Alfredo. *Fundamentos Teóricos del Enfoque Post- Racionalista*. Recuperado de INTECO artículos.1996 Disp. en <<http://inteco.cl/articulos/001/index.htm>>

- SENGE, Peter. *La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. 2a. ed. 11ª reimp. Buenos Aires. Granica, 2010.

Principales páginas de internet consultadas

www.arba.gov.ar

www.clad.org

www.ec.gba.gov.ar

www.eclad.org

www.gob.gov.ar

www.fiiapp.org

www.iram.org.ar

