

2020

REORGANIZACIÓN DE PROCESOS DEL DEPARTAMENTO FISCALIZACIÓN EN DIRECCIÓN DE RENTAS YERBA BUENA

**Autor: Ariadna Lobo
Figueroa Suarez**

ariadnalobo1@gmail.com

Tutor: Diego Assaf

**Materia: Practica
Profesional LA**

INDICE

1 RESUMEN.....	2
2 INTRODUCCION	3
3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
4 OBJETIVOS.....	4
4.1 <i>Objetivo General</i>	4
4.2 <i>Objetivos Específicos</i>	4
5 MARCO METODOLOGICO.....	4
6 MARCO TEORICO	5
6.1. <i>Organización como Sistema Socio-Técnico</i>	5
6.2. <i>Formalización del Comportamiento</i>	6
6.2.1. <i>Herramientas para formalizar un sistema administrativo</i>	7
6.4. <i>Procesos (sistemas administrativos y estructura)</i>	8
6.4.1. <i>Características de Procesos</i>	8
7 DESARROLLO	8
7.1 <i>Introducción a Rentas Municipales Yerba Buena</i>	8
7.2 <i>Relevamiento</i>	10
7.2.1 <i>Entrevistas</i>	10
7.2.2 <i>Observaciones</i>	12
7.2.3 <i>Diagnostico de la situación actual del departamento</i>	13
7.3 <i>Propuesta de mejora</i>	15
7.3.1. <i>Organigrama</i>	15
7.3.2 <i>Manuales de Funciones.</i>	16
7.3.3. <i>Cursogramas.</i>	16
7.3.4 <i>Manuales de Procedimientos.</i>	16
7.3.5 <i>Planes de Acción complementarios.</i>	17
8 CONCLUSIONES	17
9 APENDICE	18
10 ANEXO.....	44
11 REFERENCIAS.....	58

1 RESUMEN

El presente trabajo se desarrolla en el Departamento de Fiscalización perteneciente a la Dirección de Rentas Municipales Yerba Buena, durante el año 2020. Dicho departamento se encarga del control en las determinaciones tributarias municipales de los contribuyentes.

Ante el reciente cambio de Director de Rentas, en conjunto con la necesidad a futuro de incorporar más personal, se detectó y definió el problema a analizar como la ausencia de documentación respaldatoria de los sistemas de administración que describan los procesos, tareas, cargos y funciones desarrollados en el departamento. Como objetivo general se plantea formalizar y optimizar los procesos mediante un plan de reorganización. Algunos de los objetivos específicos son: elaboración de manuales de procedimientos y funciones, proponer un organigrama actualizado y presentar propuestas de mejoras que se identifiquen.

El estudio se abordó desde un enfoque cualitativo, contando con una participación constante por parte del personal y los cargos directivos. El diseño de investigación corresponde a un estudio de Investigación- Acción. Los datos se recolectaron mediante la observación, vivencia personal en una pasantía, documentación proporcionada y entrevistas semiestructuradas online al personal.

Las etapas que se llevaron a cabo durante el desarrollo del trabajo fueron: un relevamiento a través de la información recolectada mediante observaciones y entrevista; un diagnóstico de la situación actual del departamento identificándose problemáticas puntuales; elaboración de propuestas de mejoras, proponiéndose un organigrama que refleja el flujo de trabajo actual dentro del departamento, armado de manuales de funciones definiéndose misión, valores y descripción de los puesto; otro manual que se desarrollo fue el de procedimientos acompañado de sus correspondientes cursogramas y fragmentaciones de procesos.

Finalmente, se concluyó el trabajo reconociéndose la importancia de contar con procesos formalizados y los beneficios que estos conllevaran en el desempeño de sus funciones el Departamento de Fiscalización.

Palabras Claves: Manual de Procedimientos – Procesos – Procedimientos – Departamento de Fiscalización – Cursogramas.

2 INTRODUCCION

En un principio, las organizaciones jóvenes o pequeñas tienden a definir la forma en que se “harán las cosas” sobre la marcha, comienzan con una noción sobre los procesos que se deberán respetar para ofrecer un producto o servicio que cumpla con las necesidades de sus clientes y los objetivos que busca alcanzar la alta dirección. El traspaso de conocimientos entre los miembros suele realizarse de manera informal, como ser el boca a boca, a través de la prueba y error, dejando así un amplio margen de flexibilidad para el desarrollo de los procesos y procedimientos.

A medida que la organización crece, aumenta su complejidad, por lo que esta informalidad conlleva a una serie de problemas a futuro, es recomendable ante esto proceder a la formalización, considerando la experiencia y el mayor conocimiento obtenido en el desarrollo de la actividad, estos primeros bosquejos de procesos definirlos de forma escrita y mejorarlos constantemente, buscando cumplir de forma más eficiente y eficaz la estrategia de la organización.

Mintzberg (1984) define la formalización como un medio para reducir la variabilidad del comportamiento con las finalidades de: coordinar distintas tareas con precisión, obtener consistencia mecánica para una producción eficiente y asegurar a clientes y empleados la imparcialidad de los procedimientos

El presente trabajo se desarrolla en el Departamento de Fiscalización perteneciente a la Dirección de Rentas Municipales Yerba Buena (DRM YB), Yerba Buena, Tucumán-Argentina en el año 2020. Dicho departamento se encarga del control en las determinaciones tributarias (THYS y PyP) de los contribuyentes, su finalidad es lograr que la información tributaria declarada y abonada refleje la realidad económica de las organizaciones e inmuebles ubicados en el Municipio de Yerba Buena.

Ante el reciente cambio de Director de Rentas, en conjunto con la necesidad a futuro de incorporar más personal, se resaltaron las deficiencias en el actual proceso de Inducción al Departamento de Fiscalización, el cual se lleva a cabo de manera oral y mediante la práctica supervisada, no contándose con manuales o documentación informativa sobre los procesos, tareas, cargos, manejo de los sistemas de información y funciones en el contexto laboral. El proceso de aprendizaje de esta manera consiste en recabar información a través de la prueba y error, preguntas frecuentes y trabajar a veces con la mitad de las ideas de las funciones y tareas claras para el ingresante.

La falta de documentos que estandaricen los procesos se traduce en una falta de control, coordinación y posibles mejoras sobre lo que se está realizando en las oficinas. Considerando estos aspectos, el cuerpo directivo desea formalizar los procesos, tareas y procedimientos en un manual de procedimientos.

3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Reconociendo la importancia de contar con una estructura formal definida al alcance en el área de trabajo, se define el problema a investigar como la deficiencia e informalidad en la definición de los procesos, funciones y tareas desempeñadas por el Departamento de Fiscalización, Dirección de Rentas Municipales Yerba Buena, Yerba Buena, Tucumán-Argentina.

Dicha informalidad se ve traducida en la falta de delimitación de las tareas que corresponden al departamento, en conjunto con una ausencia de documentación respaldatoria de los sistemas de administración que describan los procesos, tareas, cargos, manejo de los sistemas de información y funciones; otras consecuencias a resaltar son, la falta de criterio compartido en la resolución de problemas dependiendo de la subjetividad del participante y retrasos durante la inducción de un ingresante al lugar de trabajo deviniendo de no entender cuáles son sus responsabilidades.

Preguntas de investigación

1. ¿Cuáles son los principales procesos del departamento de Fiscalización?
2. ¿Cuáles son las consecuencias de la ausencia de formalización?
3. ¿Cuáles son las tareas que corresponden a otras áreas?
4. ¿Qué herramientas pueden minimizar esta informalidad en el departamento?

4 OBJETIVOS

4.1 Objetivo General

Proponer una reorganización de los procesos, buscando lograr la formalización y optimización en el Departamento de Fiscalización de la Dirección de Rentas Yerba Buena. Disponiendo así de un personal más capacitado, mejorando la eficiencia y calidad en la prestación de servicios

4.2 Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico de la situación actual del departamento para identificar las deficiencias o debilidades puntuales a asistir.
- Diseño y Elaboración de un manual de procedimientos con cursogramas brindando una herramienta de consulta para el personal ante dudas sobre los procesos.
- Desarrollo de un manual de funciones delimitando las funciones y tareas pertinentes a cada puesto de trabajo en el departamento.
- Identificar los principales procesos del departamento para tener un mejor control sobre ellos.
- Proponer un organigrama actualizado que refleje la realidad jerárquica de trabajo y facilite la división de tareas según el puesto de trabajo.
- Presentar propuestas de mejora en aquellos procesos que se identifiquen, fomentando la eficiencia y optimización en el departamento.

5 MARCO METODOLOGICO

El estudio se abordó desde un enfoque cualitativo, dado su naturaleza descriptiva, se busca comprender el fenómeno en profundidad desde las diferentes perspectivas (realidades) de

los participantes, en este caso el personal del Departamento; en un ambiente natural en relación con su contexto.

El diseño de investigación corresponde a un estudio de Investigación- Acción, la finalidad es comprender y resolver problemáticas específicas del personal de Fiscalización, transformando la realidad administrativa colaborando con los participantes en el desarrollo de la misma. Asimismo, se aporta información que guíe la toma de decisiones para proyectos, procesos y reformas estructurales.

Es importante contar con datos precisos, claros, confiables, representativos y oportunos; en participación constante con el personal del Departamento. Que es lo que se está haciendo actualmente, quien lo está haciendo, como lo está haciendo, cuando lo hace, entre otros interrogantes que permitirán obtener la información necesaria.

Dentro de las distintas fuentes de recolección de datos, se emplearán las siguientes para cumplir con los objetivos planteados anteriormente:

- **Observación**, concurrencia a los espacios laborales que conforman la muestra de estudio, pudiéndose recolectar información basándose en el comportamiento del personal en el desempeño de sus tareas diarias. Atención a los detalles, vinculaciones con otras áreas, problemas u oportunidades de mejora en el desarrollo de las actividades, manipulación de los sistemas de información.
- **Entrevistas Individuales**, realización de entrevistas personales presenciales u online al Jefe de Fiscalización, Subdirector de Rentas Municipales, y demás personal involucrado en el tema. Las entrevistas serán de tipo semiestructuradas, basándose en una guía de preguntas definidas inicialmente permitiéndose la incorporación de preguntas que surjan en el momento para precisar conceptos obteniendo mayor información. Empleándose preguntas de tipo abiertas consiguiendo de los entrevistados captar su perspectiva y modelado de los procesos.
- **Documentación** proporcionada por la Dirección, como ser las funciones del área definidas, ordenanzas o resoluciones que avalen sus tareas, organigrama, informes de los procesos y tareas realizados en la actualidad, entre otra información relevante al trabajo.

6 MARCO TEORICO

6.1. Organización como Sistema Socio-Técnico.

Iniciando con el material teórico consultado en el desarrollo del trabajo, se parte por la definición de Organización como sistema socio-técnico, una primera visión, planteada por el Dr. Aldo Schlemenson (1998) la define como un sistema socio-técnico integrado, constituida con el propósito de cumplir con una misión, satisfaciendo a sus miembros, a una población meta que le da sentido a su existencia y otras partes interesadas. Este sistema Socio-Técnico, se explica una parte blanda y una parte dura, la primera refiriéndose al capital humano (personas) que integran la organización, el cual es fundamental en la tarea de cumplir con la misión, presenta un comportamiento emocional y la organización tiene el deber de satisfacer las necesidades de este capital humano. La segunda parte comprende todas las herramientas y tecnologías que forman parte de la organización.

El enfoque socio técnico de la organización surgió con el fin de lograr sistemas que permitan obtener satisfacción plena en el trabajo junto con la eficiencia tecnológica. De acuerdo a

esto, se crea un modelo que describe a la organización constituida por 4 componentes interrelacionados:

- Estructura
- Procesos
- RRHH
- Tecnología



Los elementos de este modelo se agrupan en dos subsistemas:

- Subsistema Técnico
- Subsistema Social

Otra visión a considerar es la de Mintzberg (1990) quien presenta un diagrama con los componentes básicos de la organización. Señala que las organizaciones están estructuradas para captar y dirigir sistemas de flujos y para definir las interrelaciones de las distintas partes.

Con este gráfico, identifica funciones que agrupa en cinco partes fundamentales:

- *Cúspide estratégica*: se encarga de que la organización cumpla con la misión, satisfaciendo los intereses de las personas que la controlan.
- *Línea media*: corresponde a aquellas actividades que actúan como nexo entre la cabeza estratégica y el núcleo operativo.
- *Núcleo operativo*: comprende a los miembros de la organización que realizan las actividades relacionadas con la transformación de los ingresos en salidas, aseguran su incorporación, los transforman en productos terminados, los distribuyen y proporcionan apoyo directo a las funciones de ingreso, transformación y salida.



- *Staff de apoyo*: incluye aquellas actividades logísticas fuera del flujo de operaciones, es decir, que se encuentran relacionadas indirectamente con la transformación del ingreso en salida.

- *Tecnoestructura*: abarca a los analistas que estudian la adaptación de la organización al entorno y dan pautas para afianzar la normalización.

6.2. Formalización del Comportamiento

Mintzberg (1984) define la formalización como un medio para reducir la variabilidad del comportamiento con las finalidades de: coordinar distintas tareas con precisión, obtener consistencia mecánica para una producción eficiente y asegurar a clientes y empleados la imparcialidad de los procedimientos

El comportamiento puede ser formalizado en tres formas básicas: por la posición, por la corriente de trabajo y por reglas.

El proceso de formalización requiere la intervención de un especialista que establezca los procedimientos y normas que regirán el funcionamiento de un sistema administrativo. Estas normas se registran por escrito y tienen el propósito de asegurar que las operaciones se realicen atendiendo a los criterios de efectividad, eficiencia, calidad, entre otros, cumpliendo además los requisitos de control interno.

6.2.1. Herramientas para formalizar un sistema administrativo.

Se detallan a continuación las herramientas más utilizadas en la formalización de un sistema administrativo.

De acuerdo a Gilli, Juan Jose (2011) las herramientas se diferencian en dos grupos, los diagramas y los manuales.

<p>DIAGRAMAS - a partir de símbolos, líneas y anotaciones mínimas, nos permiten construir un cuadro sintético y de fácil lectura donde se aprecia el funcionamiento de un determinado sistema</p>	<p>MANUALES - son cuerpos integrados de normas que detallan las instrucciones necesarias para la realización de las tareas; en el caso de la formalización de los sistemas administrativos se utiliza el <i>manual de procedimientos</i>.</p>
<p><u>Diagrama de bloque</u>, se presentan en cuatro rectángulos las entradas de información, los procesos que se realizan, los archivos que se utilizan y las salidas finales de información que corresponden a un determinado sistema.</p>	<p>Para cada sistema se incluye un resumen de la normativa vigente y una descripción de los pasos que se seguirán con indicación de los formularios, archivos y registros utilizados; esta descripción generalmente se acompaña con el respectivo cursograma.</p>
<p><u>Mapa de proceso</u>, se compone de un cuadro con columnas en las que se indican los sectores intervinientes; dentro de cada columna se describen las operaciones que se realizan en ese sector. Las conexiones se realizan entre líneas que representan el traslado de la información.</p>	<p>Cumple una función unificadora, que evita la dispersión y la improvisación en el momento de realizar las operaciones o de tomar decisiones de rutina.</p>
<p><u>Cursograma</u>, también denominado <i>circuito o flujograma</i>, mediante un conjunto de símbolos, permite representar en detalle la secuencia de actividades, los soportes de información y los archivos utilizados; la norma IRAM 34.501 estandariza los símbolos a emplear.</p>	<p>Aunque posee limitaciones: confeccionarlos y mantenerlos actualizados requiere tiempo y dinero; además, si están incorrectamente redactados, pueden dificultar la ejecución de las tareas, y, por otra parte, si son sumamente prescriptivos pueden limitar la iniciativa individual.</p>

Con respecto a la estructura, se afirma que, una vez diseñada es necesario comunicar a cada individuo lo que tiene que hacer: cuál será su área de autoridad; cuáles sus responsabilidades. Todo esto quedará formalizado en los manuales de organización compuestos por el organigrama y las descripciones de los puestos de trabajo.

ORGANIGRAMA-

Representación gráfica total o parcial de la organización, muestra las líneas de autoridad formal que relacionan los distintos agrupamientos.

Los organigramas representan la estructura mediante los entegramas, que simbolizan las distintas posiciones o cargos, y las líneas, que representan las relaciones de autoridad y dependencia.

En la forma piramidal más característica, los cargos de mayor jerarquía se ubican en la parte superior, y a partir de allí se representan los niveles siguientes en orden jerárquico decreciente.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO-

Se indica cuál es la misión del puesto en concordancia con la misión de la organización, cuáles son las relaciones de autoridad, según aparecen en el organigrama; cuáles son las tareas a realizar, sus responsabilidades y la información que tiene que brindar a los efectos de que se pueda ejercer el control sobre su tarea, y cuáles son los requisitos para ocupar el puesto.

6.4. Procesos (sistemas administrativos y estructura)

Fernando G.Magdalena (1992) Un proceso es una serie de causas y condiciones que se dan conjunta y repetidamente para transformar los insumos en resultados.

Hammer y Champy (1994) definen el concepto de proceso como “un conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y crea un producto de valor para el cliente”.

6.4.1. Características de Procesos

- Misión perfectamente definible – Qué, para qué, para quién.
- Fronteras claras – Entradas y Salidas concretas
- Secuencia de etapas o acciones claramente integrables – subprocessos
- Medidas identificables – Cantidad, calidad, coste, entrega.

7 DESARROLLO

7.1 Introducción a Rentas Municipales Yerba Buena

La Dirección de Rentas Municipales Yerba Buena es una entidad municipal encargada de la recaudación de los tributos municipales vigentes.

Algunas de las funciones que desempeña se encuentran contempladas en el **artículo 11** del **Código Tributario Municipal de Yerba Buena**, siendo estas:

1. Determinar, verificar, repetir y compensar los tributos municipales.
2. Recaudar los tributos.
3. Determinar las infracciones a las disposiciones de este código y demás Ordenanzas Tributarias Municipales y aplicar las sanciones.
4. Establecer y modificar su organización interna y reglamentar el funcionamiento de sus oficinas.
5. Requerir judicialmente el auxilio de la fuerza pública, embargo preventivo, y toda otra medida cautelar tendiente a asegurar el tributo, la documentación, los bienes o a facilitar el acceso a éstas últimas o a pertenencias del contribuyente.

6. Dictar normas generales obligatorias en cuanto al modo, forma, tiempo y recaudos en que deban cumplirse los deberes formales y materiales establecidos por este Código.

7. Las funciones enumeradas precedentemente son enunciativas y serán ejercidas única y plenamente por la Dirección de Rentas Municipales en su carácter de Organismo Fiscal.

Con respecto a la estructura organizacional, se destacan dos departamentos principales, el Departamento de Recaudación y el Departamento de Fiscalización. **Recaudación** se encarga de las actividades recaudatorias ligadas a la administración y percepción de todos los tributos legislados en el Código Tributario Municipal. Mientras el Departamento de **Fiscalización** interviene controlando las determinaciones tributarias de los contribuyentes, su finalidad es lograr que la información tributaria declarada y abonada refleje la realidad económica de las organizaciones e inmuebles ubicados en el Municipio de Yerba Buena.

El siguiente organigrama tentativo (Anexo 10.2) detalla la estructura jerárquica formal a la que la Dirección espera alcanzar en un futuro, más no refleja la realidad de la jerarquía actual, se identifica en la cúspide al Director de Rentas, siguiendo el Sub-director de Rentas, de los mismos dependen dos Departamentos realmente Recaudación y Fiscalización, este último siendo el objeto de interés del trabajo.

Las razones tras de que este organigrama no haya sido aprobado es debido a que no se cuentan con los recursos suficientes para hacer frente a esta estructura. Ya que la división de sectores implica una cierta cantidad de personas, equipos e instalaciones, agregando cuestiones burocráticas de la Intendencia con respecto a la distribución de recursos.

El Departamento de Fiscalización hoy en día, se compone por un Jefe de Fiscalización, dos contadores públicos nacionales y pasantes de la Facultad de Ciencias Económicas; UNT.

Dentro de las principales funciones tentativas definidas en el Departamento de Fiscalización se detallan las siguientes.

- Instar el cumplimiento voluntario de las obligaciones impositivas por parte de los contribuyentes y/o responsables, así como también de los agentes de retención y de percepción, y otros responsables designados por el Organismo.
- Aplicar programas de fiscalización intensivos, efectivos y prácticos a determinados contribuyentes considerados de mayor significación económica o interés fiscal (Grandes y Medianos Contribuyentes).
- Mantener una fluida comunicación con el Departamento Inteligencia Fiscal respecto de las órdenes de inspección a iniciar y el flujo de información obtenida.
- Controlar el cumplimiento fiscal diferenciado de las empresas vinculadas a la prestación de Servicios Públicos a fin de lograr el seguimiento de las mismas con el objeto de corregir los desvíos que se presenten respecto de su situación tributaria.
- Participar en la redacción e interpretación de proyectos de ordenanza vinculados con la fiscalización, proponiendo las modificaciones e incorporaciones que podrían mejorar las acciones a realizar.
- Garantizar la correcta utilización, mantenimiento y cuidado de los bienes patrimoniales confiados, informando sobre posibles irregularidades.
- Reemplazar a la Dirección en los casos de ausencia temporaria y asumir su representación cuando ésta le sea otorgada.

Los tributos municipales con mayor impacto en la recaudación son, por un lado, el tributo de **Publicidad y Promoción en conjunto con el THYS** (Tributo de Higiene y Salubridad)

siendo abonados por los comercios; y por otro lado el tributo de **CISI** (Contribuciones que Inciden sobre los Inmuebles) abonado por los vecinos de Yerba Buena.

Fiscalización abarca el control de ambos impuestos, sin embargo se da prioridad a los de Comercio, al tratarse de tributos declarativos con aplicación de tasas variables, pudiéndose contar con mayores montos a recaudar e irregularidades con la realidad; por esto se trabajara sobre los tributos **THYS y Publicidad y Promoción** correspondiente a los contribuyentes que consisten en empresas y organizaciones que presten sus servicios en el municipio de Yerba Buena – Tucumán; aun si el comercio no se encuentra físicamente en dicho municipio.

7.2 Relevamiento

Para el relevamiento de datos con fines diagnósticos, se realizó un análisis en base a la observación, vivencia personal durante la pasantía en el departamento y mediante entrevistas donde fueron partícipes los empleados del Departamento de Fiscalización y el Subdirector de Rentas, este último se lo consideró al ser jefe directo del Jefe de Fiscalización y quien tomo un papel importante en las bases de reestructurar el Departamento, además posee bastante experiencia como Ex Subdirector de Fiscalización en la Dirección de Ingresos Municipales de San Miguel de Tucumán.

7.2.1 Entrevistas

Se realizaron entrevistas semiestructuradas vía online (Zoom) al personal de Fiscalización (dos contadores - un pasante) y al Subdirector de Rentas Municipales. (*Apendice 9.1.*)

Como resultado de los comentarios y respuestas recolectadas en las entrevistas, se enlista las siguientes conclusiones:

- A parte de los tres miembros de Fiscalización que realizan tareas enfocadas a Comercio se identificaron otros tres empleados administrativos, quienes asisten a la tarde emitiendo intimaciones y controles del área de CISI. El Jefe de Fiscalización no los considera como parte del equipo del departamento, y responden al Sub Director de Rentas.
- Se perciben las siguientes funciones:
 - Cumplir con lo establecido en el Código tributario y en la Ordenanza Municipal.
 - Recepcionar y responder a requerimientos de otros organismos (municipales o tribunal de cuentas), en cuanto a todo lo que es ingresos municipales por tributo.
 - Detectar contribuyentes morosos, y efectuar la correspondiente intimación preventiva (DDJJ presentada y no abonada -1er aviso – 2do aviso – Oficio).
 - Desarrollar procesos de fiscalización ante situaciones de análisis que lo requieran (control de bases)
 - Recomendar sanciones o clausuras en casos especiales de incumplimiento fiscal.
 - Investigar posibles contribuyentes en la economía informal y que no estén inscriptos en nuestros sistemas.
 - Identificar casos extremos de incumplimiento tributario y armar el legajo administrativo para iniciar expedientes a juicio.

- Intervenir en expedientes que soliciten el análisis de un contador para planteos de deudas tributarias.
- Dentro de las tareas rutinarias que desarrolla el personal se encuentran:
 - Iniciar expedientes de órdenes de Intervención y controlar su seguimiento.
 - Atención al contribuyente por procesos de fiscalización (presencial o mail)
 - Recepcionar y analizar documentación proporcionada por los contribuyentes para proceder en la resolución de expedientes o procesos de fiscalización.
 - Actualizar las planillas de control en Excel (contribuyentes – intimaciones – OI) para contar con información precisa y oportuna al momento de tomar una decisión.
 - Controlar las bases imponibles declaradas, y de ser necesario, intimar solicitando información complementaria.
 - Controlar la situación tributaria de los contribuyentes y ante morosidad, enviar la intimación correspondiente a su caso. (DDJJ presentada y no abonada -1er aviso – 2do aviso – Oficio).
 - Procesar transferencias bancarias de pago de tributos de comercio.
 - Auxiliar o resolver dudas planteadas por Sección Comercio.
 - Iniciar y desarrollar expedientes a juicio sobre contribuyentes que adeudan montos importantes del tributo CISI además de decaimientos de planes de pago.
 - Elaborar acciones de fiscalización para captar nuevos contribuyentes, aquellos que no tienen local en el municipio pero perciben ingresos del mismo
- Con respecto a los sistemas de información, se consultan los sistemas “Comercio” (principal), “Formas de Pago”, “Sistemas de Expediente”, “Inmueble”.
- El personal concuerda sobre que el actual sistema es obsoleto ante la cantidad de información y reportes que el Departamento necesita, resultando en un sistema de consulta, realizándose tareas manuales adicionales para resolver esta necesidad.
- Permanentemente se realizan tareas de control sobre las acciones realizadas, como ser emisiones de las distintas intimaciones, seguimiento de expedientes y ordenes de intervención, controles sobre las planillas de contribuyentes.
- Dentro de los procesos principales se identifican:
 - Intimaciones preventivas (1ra – 2da – Oficio)
 - Ordenes de Intervención
 - Control de bases
 - DDJJ y no paga
 - Circularización
- Los procesos secundarios, son aquellos cuya aplicación usualmente tiene un impacto más retardado en la recaudación, ante esto se identifican:
 - Deuda de Cartelería
 - Expedientes a Juicio (CISI / Decaimiento de Formas de Pago)
 - Relevamientos
 - Extraña Jurisdicción
 - Solicitud de Inscripción
- Los problemas que detecto el personal en el Departamento Fiscalización fueron:

- Falta de recurso humano capacitado y espacio físico, se comparte espacio con la Dirección y Asesoría Letrada en una oficina chica.
 - Problemas de orden, se cuenta con bastante papeleo que no está clasificado ni archivado como corresponde, al contar con poco espacio no se pueden agregar más bibliotecas o repisas para organizar.
 - Falta de un cuerpo de inspectores, personas que están técnicamente preparadas para verificar y analizar los libros de los contribuyentes, asistiendo físicamente a los comercios.
 - Problemas en la división de tareas, no están bien delimitadas las funciones ni tareas de cada miembro, realizando todos todo. No habiendo un responsable de proceso.
 - Problemas de concentración, al recibir constantemente consultas de otros departamentos y atender al público, al personal se le dificulta concentrarse en la resolución de expedientes, cálculo de deudas y demás funciones.
- Considerando estos problemas, el personal propone los siguientes cambios para mejorar el desempeño del Departamento:
 - Disponer de una pizarra donde se detallen las tareas a realizar en la semana para visibilizar la división de tareas.
 - Fomentar reuniones donde se planifiquen en profundidad las tareas de la semana y mes buscando con ellas aumentar la recaudación.
 - Solicitar el cambio de oficina a un espacio más grande.
 - Delegar tareas que corresponden a otros sectores
 - Reclutar más personal capacitado
 - Realizar capacitaciones al personal de notificadores para que refuercen la función de fiscalización externa.
 - Actualizar el sistema (agilización para informes)

7.2.2 Observaciones

A través de la concurrencia al espacio laboral en el desarrollo de una pasantía en el Departamento de Fiscalización, mediante las vivencias e inspección ocular se rescatan los siguientes puntos de interés para el trabajo.

1. Tareas rutinarias en el ámbito laboral:

- Análisis y emisión de las distintas notificaciones (Acta de Requerimiento, Acta de Requerimiento 2, Acta Oficio, Acta de Rectificativa, Orden de Intervención, Prevista, Vista, Cargo Tributario). Cada Notificación tiene sus procedimientos y normativa regulatoria.
- Análisis y resolución de Expedientes que necesitan el visado de Fiscalización para proceder (Exenciones de impuestos, Re imputación de saldos a favor del contribuyente, entre otras)
- Controles en las bases declaradas de los distintos grupos de contribuyentes.
- Detección de Contribuyentes no inscriptos en el municipio que estén desarrollando actividad en él. (Solicitud de Inscripción, Acta de Extraña Jurisdicción)
- Relevamiento de las zonas comerciales para mantener actualizadas las bases de datos.
- Decaimiento de los Planes de Pago.
- Inicio de Expedientes a Juicio por deudas importantes de CISI.
- Atención al público resolviendo consultas presenciales o vía mail, referentes a los tributos o intimaciones recepcionadas.

2. Estructura Organizacional

No se cuenta con un organigrama que refleje la actualidad de los puestos y este a la vista de todo el personal, tampoco existe un manual de procedimientos o un espacio físico que archive toda la documentación pertinente al desarrollo de las tareas, como el Código Tributario Municipal, Ordenanza 2219. Se dispone la versión online de estos archivos y demás resoluciones, pero la carpeta no está organizada. Ausencia de una carpeta conectada a la red compartida referente a Formularios, se encuentran digitalizados algunos, pero dispersos en otras carpetas.

3. Sistema de Información

El sistema de información trabaja como un sistema de consulta, no dispone de toda la información necesaria de los contribuyentes como ser expedientes en curso, mail, entre otros.

Tampoco se emiten los reportes necesarios para el desempeño de las tareas en el departamento, ante esto, el personal resuelve elaborar planillas en Excell para cruzar datos y obtener la información necesaria para tomar decisiones. Con respecto a las intimaciones se realizan vinculaciones entre los documentos de Word y las planillas antes mencionadas.

4. Cultura y Ambiente Laboral

Sobre la cultura se destaca el ambiente profesional con el que se desempeñan las tareas y se responde a las consultas de los contribuyentes, entre el personal prevalece el respeto, la proactividad, la amabilidad, el espíritu colaborador y el compañerismo ante el trabajo de otro. La comunicación resulta bastante importante antes de dar una solución a los casos de los contribuyentes, solicitando observaciones u aportes de otros.

7.2.3 Diagnostico de la situación actual del departamento.

A partir del año 2014 se comenzó a promover la consciencia tributaria en los vecinos de Yerba Buena, proveyendo de mejor capital humano al Departamento de Fiscalización, instruyendo a los contribuyentes sobre las obligaciones tributarias a responder, teniendo en cuenta lo antes mencionado los procesos se fueron diseñando y transmitiendo entre los miembros oralmente, aplicando experiencias de otros municipios o vivencias del Jefe de Fiscalización y Subdirector de Rentas en trabajos anteriores, también mediante prueba-error.

Ante la incorporación de personal a las oficinas, el proceso de inducción consiste en una introducción sobre el Código Tributario Municipal y la Ordenanza Tributaria de Higiene y Salubridad vigente, ambos sirven de marco normativo para desempeñar las tareas principales en el Departamento. Tomando conocimiento del reglamento, el Jefe de Fiscalización explica el funcionamiento del sistema de información "Comercio" el cual se consulta con regularidad. Se continúa instruyendo sobre las planillas que se emplean, resoluciones relevantes. A continuación, se designa una tarea que el ingresante realizara comenzando con la ambientación a sus funciones, estas primeras órdenes son controladas por el Jefe de Fiscalización indicando irregularidades o consejos, también se resuelven dudas.

En este proceso de inducción desestructurado, con ausencia de manuales de funciones, organigrama a disposición del ingresante, manuales de procedimientos, se identifica una serie de desventajas tales como:

- Introducción a la organización y desempeño de sus tareas tardíos, al no disponer de toda la información necesaria para que el ingresante tome conocimiento de sus funciones, se puede tomar más tiempo en adecuarse a sus tareas.
- Confusión en la definición de las tareas.
- Alta frecuencia de consulta al Jefe de Fiscalización, las primeras semanas el ingresante de forma constante requiere el asesoramiento del Jefe incluso en tareas sencillas al no disponer de una herramienta de consulta. Esto conlleva a que las tareas que desarrolla el asesor se retrasen.
- Dificultades para la Dirección en el control y mejora de los procesos.
- Falta de criterio compartido en el desempeño de los procesos, contando con variaciones en las resoluciones dependiendo de la persona que los realice.

Inicio del año 2020, se produce el cambio de Director de Rentas Municipales, ocupando el cargo un Doctor Abogado proveniente de otra provincia, quien inculca en la Dirección una mirada más formalizada ante la manera desordenada de gestionar los conocimientos organizacionales actuales. Se actualizan algunos procesos mediante resoluciones que brindan un marco legal y normativo general sobre el cual trabajar, sin embargo, no se debe restar importancia a la latente necesidad de contar con herramientas organizacionales al alcance del personal que reflejen todos estos conocimientos implícitos a un plano explícito.

Como consecuencia del relevamiento, se detectaron las siguientes debilidades organizacionales en el departamento.

- Falta de personal y capacitaciones, es necesario contar con un equipo más grande y competente para hacer frente a las obligaciones que corresponden al departamento.
- Problemas de orden y espacio, el tamaño de la oficina es reducido para la cantidad de personas que trabajan en el lugar, aparte de contarse con documentación vieja que ocupa espacio físico y carpetas mal organizadas.
- Problemas en la división de tareas, no están definidas las tareas de cada miembro, debido a esto el control de las tareas realizadas se complica y surgen tareas repetidas.
- Sobrecarga de tareas pertinentes a otros departamentos o sectores, usualmente se realizan en el departamento tareas que no le corresponden al no existir una definición de sus funciones es complicado conocer los límites de Fiscalización.
- Con respecto a los procesos más adelante identificados, las debilidades identificadas fueron:
 - Una cantidad considerable de tipos de intimaciones referentes a las actas preventivas, se envían tres tipos de actas con plazos de 10 días hábiles entre sí. Comparando con otros municipios donde el contribuyente no pasa por tantas etapas antes de tomarse acciones más serias sobre su incumplimiento.
 - Falta de control sobre las intimaciones vía mail que se realizan, también falta de instrumentación y formalidad ante esta nueva modalidad.

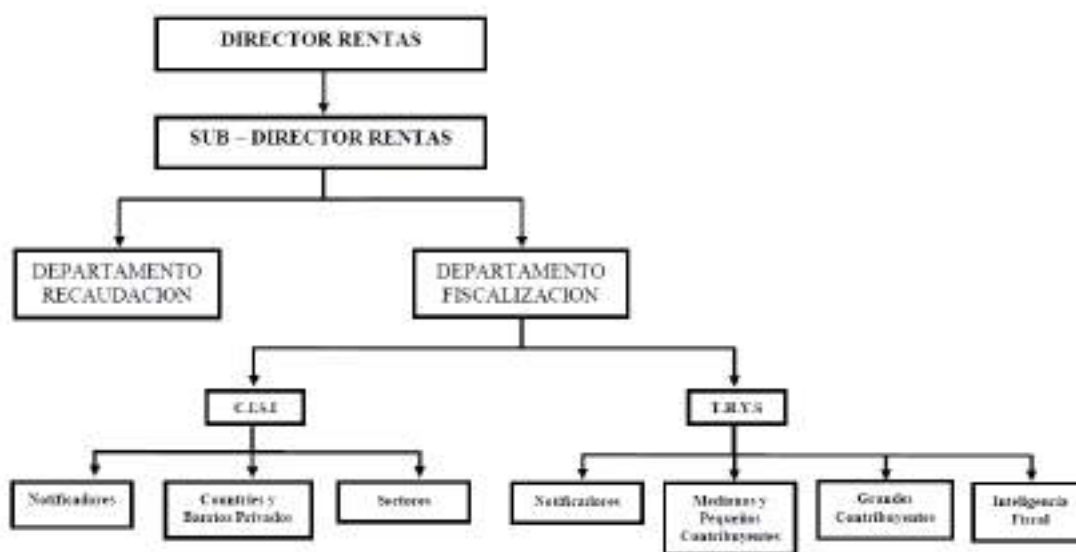
- Falta de campos o funciones en los sistemas que faciliten las tareas actuales sin necesidad de realizar modificaciones importantes en los sistemas, como ser el agregar el campo de “fecha de ddjj presentada”, datos de categorización, o un estado de deuda que permita la selección de ciertos periodos devolviendo el importe a abonar en lugar de un solo calculo total.
- Falta de estandarización sobre los sub procesos de Órdenes de Intervención.

7.3 Propuesta de mejora

Una vez realizado el diagnóstico y contar con un panorama de las problemáticas más puntuales a atender, se procedió a la elaboración de las propuestas de mejoras, las cuales, sin cambiar la estructura a grandes rasgos, se van introduciendo prácticas y herramientas que acercan al departamento a la situación deseada que es una mejor organización.

7.3.1. Organigrama

En función del relevamiento expuesto anteriormente, en conjunto con la documentación presentada por la Dirección, un organigrama del año 1984 (Anexo 10.1.) y un organigrama tentativo (Anexo 10.2.), se diseñó un bosquejo del organigrama actual del Departamento de Fiscalización Yerba Buena.



Fuente: Elaboración propia

En la cúspide se encuentra el Director General de Rentas Municipales Yerba Buena, le precede el Subdirector de Rentas, ambos conforman la Dirección de Rentas Yerba Buena, a continuación, le siguen los departamentos de Recaudación y Fiscalización. Continuando en este último, se optó por una división por tributo, por un lado, C.I.S.I abonado por los contribuyentes de Inmuebles y por otro lado tenemos el tributo T.H.Y.S incluyendo el de Publicidad y Propaganda, correspondiendo a los contribuyentes de Comercio.

Continuando en este último, se cuenta con un Jefe de Fiscalización, del cual derivan dos equipos de trabajo según el tipo de tributo, por un lado, C.I.S.I, correspondiendo al impuesto abonado por los contribuyentes de Inmuebles, desempeñan sus tareas usualmente por el turno tarde. Y por otro lado se encuentra el equipo del tributo T.H.Y.S incluyendo el de Publicidad y Propaganda, correspondiendo a los contribuyentes de Comercio, este grupo desempeña sus tareas usualmente por el turno mañana.

La división dentro de cada tributo es en base al tipo de procesos.

Dentro del tributo C.I.S.I se diferencian los procesos entre vecinos de Countries - Barrios Privados y los vecinos de otros sectores en Yerba Buena.

En cuanto al tributo T.H.Y.S, se diferencian los procesos aplicados a los Grandes contribuyentes, Medianos – Pequeños contribuyentes, y los de Inteligencia Fiscal, correspondiendo en este último a las acciones necesarias para la detección de nuevos contribuyentes.

Ambos tributos cuentan con su Sector de Notificadores, quienes notifican las intimaciones emitidas por el departamento.

7.3.2 Manuales de Funciones.

Acompañando el organigrama, se elaboró el manual de funciones del Departamento de Fiscalización, detallándose en el mismo la misión, valores, funciones generales, y tres descripciones de puestos referentes a los cargos de Jefe de Fiscalización, Empleado administrativo y Pasante.

A modo de ejemplo, **descripción del puesto “Jefe del Departamento de Fiscalización”** en el *Apéndice 9.2*.

7.3.3. Cursogramas.

Para iniciar el diseño organizacional se definieron los siguientes procesos que responden a las funciones principales del departamento.

1. Intimación a contribuyentes THYS morosos.
2. Intimación a contribuyentes THYS morosos DDJJ presentada.
3. Intimación a contribuyentes THYS por inconsistencia de bases.
4. Orden de Intervención
5. Cierre de Fiscalización.
6. Solicitud de Inscripción
7. Circularización
8. Expedientes a Juicio (CISI)
9. Expedientes a Juicio (Decaimiento de Formas de Pago)
10. Deuda de Cartelería
11. Notificación a locales comerciales
12. Transferencias Bancarias

Por cada proceso, se desarrolló su debida fragmentación, graficando de manera general los distintos departamentos por donde pasa toda la documentación necesaria y pertinente en el proceso específico. Además, se graficaron 16 cursogramas, representando en detalle la secuencia de actividades, los soportes de información y los archivos utilizados.

A modo de ejemplo, el cursograma de la operatoria **“Intimación a contribuyentes THYS morosos”** en el *Apéndice 9.3*.

7.3.4 Manuales de Procedimientos.

Los manuales de procedimientos, son una herramienta de consulta para los empleados cuando tiene dudas respecto de un procedimiento a seguir o de una decisión de rutina a

adoptar. Este resultara de especial utilidad como complemento del proceso de inducción cuando se incorpore nuevo personal.

A modo de ejemplo, el manual de procedimientos de la operatoria “**Intimación a contribuyentes THYS morosos**” en el *Apéndice 9.4*.

7.3.5 Planes de Acción complementarios.

Complementando las herramientas elaboradas a los largo del trabajo, se consideraron los siguientes planes de acción que fomentaran la formalización en el departamento brindando una guía y mayor control en las tareas que se desempeñan.

- Disponer de una copia impresa del Código Tributario Municipal Yerba Buena y Ordenanza Tributaria, para consultas rápidas por parte del personal en caso de no disponer del soporte online.
- Instalar una pizarra en la oficina donde se expresen las tareas semanales de cada miembro y problemas que deban ser atendidos. De esta forma el Jefe de Fiscalización tendrá un mejor control de las tareas asignadas.
- Enviar recordatorios de presentación de declaración jurada o pago de tributos a los Grandes contribuyentes, reforzando una relación más cercana a estos y reduciendo la impresión de intimaciones perjudiciales para ellos.
- Solicitar en la pestaña “Contribuyentes” del sistema de “Comercio” agregar campos referentes a la categorización anual siendo obligatorios de completar, facilitando el análisis y no generando dependencia de los comprobantes físicos. Uno de los campos más consultados es el de mail e importe anual del año anterior.
- Diseñar modelos de notas y realizar vinculaciones con Excell de la mayoría de procesos, desentenderse de la tarea de tomar una notificación anterior y modificarla, las planillas de Excell permiten un mejor control a futuro.
- Solicitar del Departamento de Sistemas, la realización de back ups mensualmente o cada dos semanas del servidor ante pérdidas de información.
- Automatizar las transferencias, contando con un sistema similar al de C.I.S.I, o delegar a Tesorería esa actividad, al no responder a las funciones del departamento y desviar su atención.
- Reorganización de la oficina, retirar los muebles grandes y viejos, cambiando por muebles más prácticos, bibliotecas largas o escritorios más angostos.
- Profundizar en la mantención del talento humano, brindar capacitaciones en carácter tributario u otros temas de interés, darle las herramientas a las personas para que crezcan y deseen permanecer en el puesto de trabajo.
- Disponer con un mail únicamente referente a tareas de fiscalización y lo mismo con los demás sectores, atendiéndose de forma más productiva las consultas y brindando un medio de comunicación interno para los sectores. Mientras el mail de Dirección de Rentas puede emplearse para comunicar novedades a los distintos sectores.

8 CONCLUSIONES

A lo largo del trabajo, se remarcó la importancia de disponer de la formalización en las organizaciones, detallándose las desventajas como ser la dificultad en la propuesta de mejoras de procesos, identificación de las tareas asignadas al puesto que se ocupa, estandarización disponiendo de un criterios compartido en la resolución de actividades, entre otros.

Actualmente el Municipio de Yerba Buena se encuentra en expansión, cada vez surgen más locales comerciales y barrios a ser habitados, lo que resulta en una mayor cantidad de contribuyentes que deberán abonar debidamente sus tributos municipales, no disponer de herramientas de guía o consulta, ni una dirección orientada a la formalización y estandarización de procesos y funciones resulta en una falta importante para la imagen de un organismo público orientado a brindar un servicio de calidad a los vecinos de Yerba Buena.

Mediante la elaboración de un organigrama actualizado, los manuales de funciones y procedimientos con sus respectivos cursogramas, y las propuestas de planes de acción a considerarse, se concluye el cumplimiento del objetivo general a la problemática planteada, disponiendo el Departamento de Fiscalización de un plan de reorganización y brindándose las bases suficientes para continuar con esta nueva metodología de trabajo.

También se consiguió brindar material para mejorar y aliviar el proceso de inducción ante la incorporación de nuevos pasantes, con dichos manuales no se busca reemplazar la transmisión oral de conocimientos, si no aportar un apoyo visual y escrito para facilitar el proceso de introducción al departamento, volviéndose a futuro más fructíferas las prácticas y la adecuación a las tareas.

9 APENDICE

9.1. Cuestionario Departamento de Fiscalización

CUESTIONARIO DEPARTAMENTO FISCALIZACION RENTAS MUNICIPALIDAD YERBA BUENA

El presente cuestionario sirve para reforzar ciertos conceptos a ser aplicados en la práctica profesional del pasante Ariadna Lobo F.S. Por favor responda de forma detallada y sincera. Puede extenderse en las respuestas tanto como desee, de las mismas se extraerá la información para dar formalidad al sector de fiscalización.

A. Datos Generales Identificatorios

1. Apellido y Nombre:
2. Edad:
3. Puesto que ocupa:
4. Antigüedad en el Puesto o Cargo años
5. Profesión:

B. Estructura de Organización

6. Misión o finalidad de Rentas Municipalidad Yerba Buena.
7. Misión del Departamento de Fiscalización.
8. Funciones del Departamento de Fiscalización.
9. Supervisor o jefe inmediato superior
10. Recibe instrucciones u órdenes de otro sector o persona. Indique de quién
11. Cantidad de personas que trabajan en su Sector:
12. Indique si tiene empleados a cargo:
13. Mencione el organigrama real del Departamento Fiscalización.
14. Mencione 6 valores que ve reflejados en el desempeño de las tareas por parte del departamento de fiscalización. Breve descripción justificando sus elecciones. (Valores

sugerentes: Compromiso – Responsabilidad – Conducta ética – Trabajo en equipo – Creatividad – Calidad – Servicio superior al cliente – Respeto – Confianza – Sentido innovador – Cuidado del medio ambiente)

C. Funciones y/o Tareas

15. Enumere o describa las funciones generales bajo su responsabilidad.
16. Describa todas las tareas rutinarias que realiza
17. Cuenta con Normas o Instrucciones por escrito que indiquen cómo realizar su tarea.
18. Si no fuera así, quién le indica cómo realizar su tarea.
19. Enuncie toda la Documentación o Registros que Usted procesa, emite, recibe y/o archiva mientras efectúa sus tareas
20. Enuncie todos los Informes que Ud. emite y a quién los dirige.
21. Describa todas las tareas que realiza que no tienen la característica de rutinarias. O sea las que efectúa con cierta periodicidad, por excepción o por otra causa.
22. Trabaja Usted con algún Sistema de Gestión Computarizado:
 - Indicar como es el acceso de los usuarios (uso de claves de acceso – niveles de autorización)
 - Indicar Cantidad de Equipos disponibles en el Departamento: 3
 - Indicar las Aplicaciones que se utilizan
 - Enunciar todos los reportes que emite a partir de este Sistema.
 - ¿Identifica problemas en los sistemas de información que condicionan sus tareas?
¿Cuales?
23. En sus tareas, Usted efectúa controles. Enuncie todos los controles que efectúa.
24. El tiempo asignado para sus tareas es el adecuado.
25. Mencione los procesos principales que identifica en el departamento. Justifique su respuesta.
26. Mencione los procesos secundarios que identifica en el departamento. Justifique su respuesta.
27. ¿Qué procesos considera que podrían ser delegados a otras áreas?

D. Cultura

28. Describe las características de la cultura organizacional en el ambiente laboral del departamento. (Palabras sugerentes: Proactiva/Reactiva – Buena comunicación entre los miembros/Problemas en la Comunicación – Formal/Informal – Ordenada/Desordenado – Tolerancia/Intolerancia al riesgo)
29. ¿Qué reglas informales percibe que se respetan en las oficinas del departamento de fiscalización?

E. Relaciones entre áreas.

30. ¿Con que otras áreas de Rentas Yerba Buena percibe que se relaciona el departamento de fiscalización y cómo?
31. ¿Cómo describiría la relación entre los empleados de diferentes áreas? ¿Por qué?
32. ¿Alguna área en particular presenta más conflictos internos que otras? ¿Por qué?

33. ¿Ha sido convocado para resolver conflictos en otras áreas? ¿Y en qué tipo de conflictos se involucra para su resolución?

34. ¿Con que otros organismos considera se relaciona el departamento de fiscalización? De una breve descripción de esa relación.

F. Observaciones

35. ¿Qué problemas identifica en el departamento de fiscalización? Pudiendo ser problemas de espacio, orden, comunicación, organización de tareas, informalidad, entre otras.

36. ¿Qué cambios propone en el departamento de fiscalización para mejorar su desempeño?

G. Comunicación Organizacional

37. Enumere los canales de comunicación internos y externos que proporciona la organización.

38. ¿Considera que los canales de comunicación que brinda la empresa son suficientes y adecuados para las necesidades de la organización y sus empleados?

39. Si usted debe comunicar una directiva o una orden hacia un empleado ¿Qué medios utiliza para hacerlo? (Personalmente, por medio escrito, telefónicamente, etc.).

H. Motivación y Capacitación Organizacional

40. ¿Qué actividades se realizan respecto de la motivación de los empleados?

41. ¿Se realizan actividades de capacitación para los empleados? ¿Sobre qué temas?

9.2. Descripción de puestos “Jefe del Departamento de Fiscalización”.

DESCRIPCION DE PUESTOS

Nombre del Puesto: Jefe del Departamento de Fiscalización.

Dpto. o Sección: Departamento de Fiscalización.

Jefe inmediato superior: Director de Rentas Yerba Buena – Sub director de Rentas Yerba Buena.

Supervisa a: Empleado administrativo - Pasante

Objetivos del Puesto

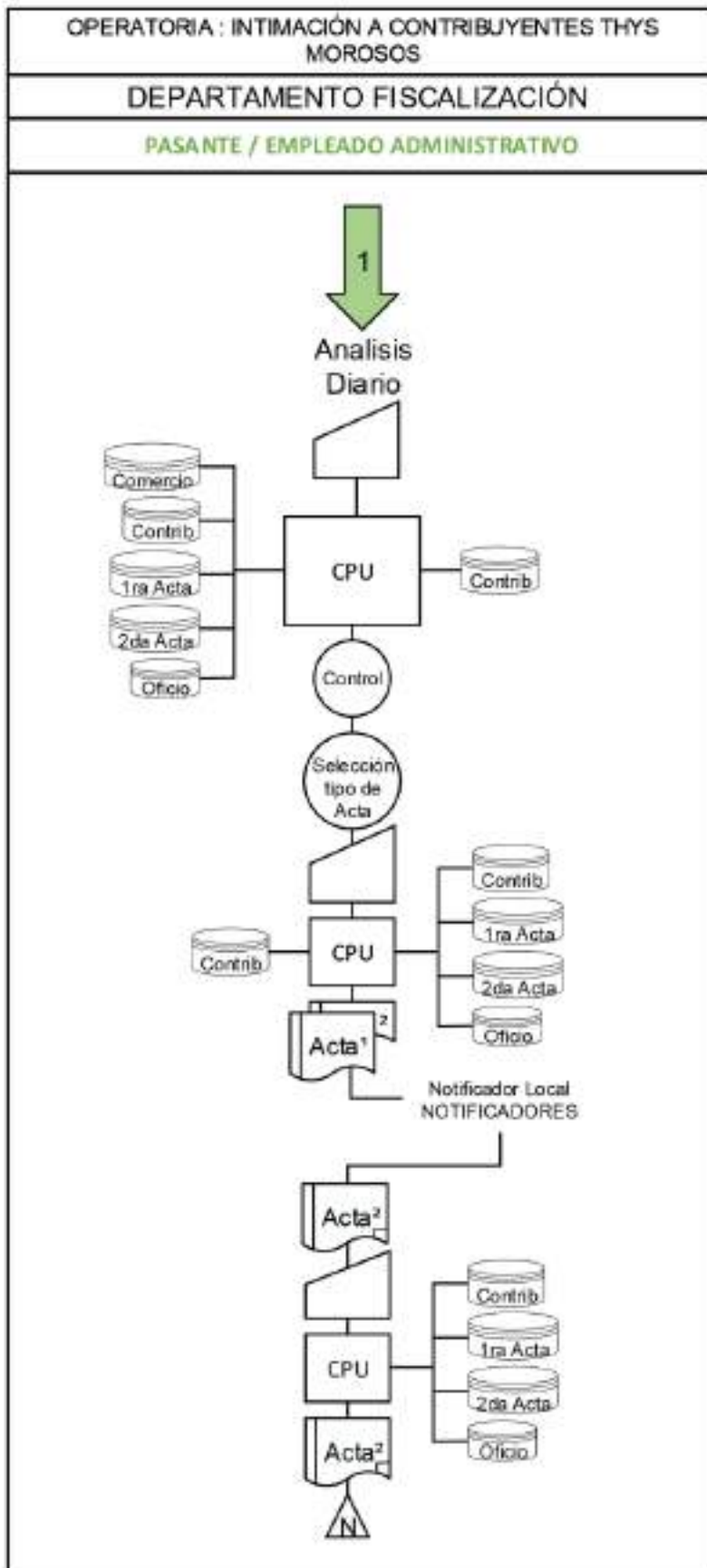
Responsable de la jefatura del Departamento de Fiscalización, es el encargado de planificar, dirigir y controlar las acciones tomadas para con los contribuyentes de Inmueble y Comercio, necesarias para verificar el debido cumplimiento de la normativa vigente, Código Tributario Municipal de Yerba Buena y Ordenanza Tributaria.

Funciones y tareas del puesto

- Planificación de las tareas y procesos a desempeñar en el departamento.
- Control sobre las actividades realizadas por parte del cuerpo pasante y personal administrativo.
- Recomendación y participación en las modificaciones de la Ordenanza tributaria del año próximo.
- Apertura e inicio de expedientes de órdenes de Intervención y posterior seguimiento.
- Análisis y autorización mediante firma de intimaciones emitidas por el departamento.
- Detección y desarrollo de determinaciones de Oficio acondicionando todas las instancias previas proceso de juicio.
- Elevación de informes periódicos al Sub director de Rentas, sobre el desempeño mensual. Informando sobre la cantidad de intimaciones elaborados y emitidas, como así de otras acciones fiscales.
- Detección de nuevos contribuyentes a través de procesos de Inteligencia Fiscal.
- Atención a consultas de grandes contribuyentes por procesos de fiscalización en curso.
- Recepción y análisis de documentación proporcionada por los contribuyentes para proceder en la resolución de expedientes o procesos de fiscalización.
- Análisis y resolución de expedientes referentes a cuestiones tributarias.
- Control de situación tributaria de grandes contribuyentes, finalizando en la elaboración de informes a la dirección.
- Autorización mediante firma de libres deudas de Comercio o Inmueble, en caso de ausencia del Sub Director o Director de Rentas Yerba Buena.

Fuente: Elaboración propia

9.3. Cursograma Operatoria “Intimación a contribuyentes THYS morosos”.



9.4. Manual de Procedimientos Operatoria “Intimación a contribuyentes THYS morosos”.



Operatoria: Intimación a contribuyentes T.H.Y.S morosos.

Intimación al contribuyente comercial en caso de ausencia de presentación de declaración jurada y períodos adeudados. Dentro de esta etapa preventiva, existen tres tipos de actas, las cuales son:

- 1ra Acta de Requerimiento (plazo 10 días hábiles para responder)
- 2da Acta de Requerimiento (plazo 10 días hábiles para responder)
- Acta oficio (plazo 10 días hábiles para responder antes de iniciarse Orden de Intervención)

Cada Acta dispone de una planilla de Excel, donde se cargan los datos que figuraran en las intimaciones, siendo los campos a completar los siguientes: “Nro. de Acta”, “Nombre Contribuyente”, “Nombre de Fantasia”, “Actividad”, “Domicilio”, “Número”, “Padrón”, “GUI”, “Situación Tributaria”, “Fecha de emisión”, “Inspector Asignado”, “Fecha de notificación”, “Estado”, “Observación”, “Novedades”. Las planillas de Excel se encuentran vinculadas con documentos Word cumpliendo con la formalidad correspondiente.

Departamento Fiscalización Pasante/Emppleado administrativo

1. Durante el análisis diario de contribuyentes morosos, en conjunto con el sistema de “Comercio” consultando la pestaña “Estado de Cuenta” controlando con las planillas de Excel “CONTRIBUYENTES”, “ACTAS DE REQUERIMIENTO”, “Acta 2ª Intimación” y “ACTAS OFICIO”, se detecta un local comercial el cual adeuda más de 3 meses presentación de declaraciones juradas y pago de los tributos de T.H.Y.S (Publicidad y Propaganda).
2. Se controla en las planillas de Excel antes mencionadas, mediante la opción de formato condicional, si fue enviada con anterioridad intimaciones sobre dichos períodos y la respuesta obtenida. Esto permitirá determinar el tipo de acta a enviar.
3. Se selecciona el tipo de acta según los siguientes casos:
 - No se envió intimación a este contribuyente por estos períodos adeudados anteriormente – Acta de Requerimiento primera.
 - Se envió a este contribuyente por estos períodos un Acta de Requerimiento primera y se cumplió el plazo establecido de 10 días hábiles – Acta de Requerimiento segunda.
 - Se envió a este contribuyente por estos períodos un Acta de Requerimiento segunda y se cumplió el plazo establecido de 10 días hábiles – Acta Oficio.
4. Para la elaboración de la intimación se completa en la planilla de Excel correspondiente al tipo de acta, los datos solicitados.
5. Se imprimen en hojas blancas A4 dos copias, original y duplicado. Resaltar en amarilla las actas impresas a enviar para diferenciar de las actas aun en análisis.
6. El siguiente paso es notificar en el local comercial, continuar en la Operatoria Notificación a locales comerciales.
7. Una vez regresa el acta mediante el Jefe de Notificadores, pueden darse 2 casos:
 - Regresa un acta, indicando que se intimó el local correctamente o mediante Art. 40.
 - Regresan dos actas, detallando que el local cesó su actividad en el domicilio indicado o que cerró.
8. **Recepcionadas** las actas, se actualizan las planillas de Excel “CONTRIBUYENTES”, “ACTAS DE REQUERIMIENTO”, “Acta 2ª Intimación” y “ACTAS OFICIO”, se completan los campos “Inspector Asignado” – “Fecha Notificación” – “Estado” – “Nuevo Contribuyente (opcional)” – “Nuevo Gui (opcional)” – “Observación (opcional)” – “Gui (opcional)”.
 - En el caso de la planilla “CONTRIBUYENTES”, completar los campos de acuerdo al acta enviada, y fecha de recepción.



9. Finalmente se archivan las Actas en sus respectivas cajas en orden numérico.

9.5. Respuestas de los cuestionarios al Departamento de Fiscalización

- **CUESTIONARIO GUSTAVO ORTIZ - JEFE FISCALIZACIÓN.**

A. Datos Generales Identificatorios

1. **Apellido y Nombre: Gustavo Ortiz**
2. **Edad:**
3. **Puesto que ocupa: Jefe del Departamento de Fiscalización dependiente de la Dirección Rentas Municipales Yerba Buena.**
4. **Antigüedad en el Puesto o Cargo 5 años // 17 años en municipalidad**
5. **Profesión: Contadora Publico Nacional – Cursos particulares**

B. Estructura de Organización

6. Misión o finalidad de Rentas Municipales Yerba Buena.

Brindar un servicio al contribuyente, habitante de Yerba Buena, a través de su tributo, puntualmente trabajos de thys, comercio. Otros tributos contribuciones varias, inmuebles, cementerio. Que todos los tributos del contribuyente vuelvan al mismo habitante de Yerba Buena.

7. Misión del Sector de Fiscalización.

Recaudar de la siguiente forma, controlando a los contribuyentes que cumplan con sus obligaciones, necesitamos que ellos traigan una ddjj expongan base imponible en tiempo y forma (los días 20 de cada mes).

8. Funciones del Sector Fiscalización.

- Control, hacer que el contribuyente cumpla en tiempo y forma el tributo
- Ente recaudador, nos debemos a recaudar.
- Recordatorio al contribuyente de meses atrasados, (procesos: ddjj no pagadas, intimaciones, oi, luego pasa a parte jurídica con cargo tributario).

9. Supervisor o jefe inmediato superior. Subdirector de Rentas, Director de Rentas.

10. Recibe instrucciones u órdenes de otro sector o persona. Indique de quién. No.

11. Cantidad de personas que trabajan en su Sector: 3

12. Indique si tiene empleados a cargo. Trabajo con un equipo, conformado por pasantes, contadora y otros sectores. En este momento somos 3 personas. Contador Roberto a la tarde realiza tareas de CISI relacionadas algo con fiscalización.

13. Conoce el organigrama de su sector. Si conozco,

14. Mencione 6 valores que ve reflejados en el desempeño de las tareas por parte del departamento de fiscalización. Breve descripción justificando sus elecciones. (Valores sugerentes: Compromiso – Responsabilidad – Conducta ética – Trabajo en equipo – Creatividad – Calidad – Servicio superior al cliente – Respeto – Confianza – Sentido innovador – Cuidado del medio ambiente) Actitud y corazón, a los efectos de dar solución al contribuyente.

C. Funciones y/o Tareas

15. Enumere o describa las funciones generales bajo su responsabilidad.

- Elaboración de Ordenes de Intervención.

- Determinaciones de Oficio y todas las instancias antes de llegar a un proceso de juicio.
- Elevar informes al Subdirector sobre la gestión a nivel mensual. (cantidad de intimaciones, que otras acciones se hicieron en el mes).
- Detección de nuevos contribuyentes a través de intimaciones de extraña jurisdicción (inteligencia fiscal). Contribuyentes que no están en los sistemas.
- Intimar a los barrios y countries privados (empresas de mantenimiento del country) o intimaciones a los bancos (empresas seguridad y caudales).

16. Describa todas las tareas rutinarias que realiza.

- Resolución de Expedientes.
- Contribuyentes que solicitan Constancia de no inscripción, para ello se Cruzar datos con AFIP, ingresos brutos, corroborar si tributaron de forma correcta.
- Control de grandes contribuyentes.
- Controles de bases imposables.
- Firma de libre deudas de Comercio o Inmueble.
- Firma de vales de anticipos a los empleados municipales.

17. Cuenta con Normas o Instrucciones por escrito que indiquen cómo realizar su tarea.

Si, nomenclador que estipula las funciones, las normas por donde uno se rige.

18. Si no fuera así, quién le indica cómo realizar su tarea.

Coordinación con el Subdirector o el Director, en base a los lineamientos que ellos determinan y que están estipulados dentro de las normativas de Rentas.

19. Enuncie toda la Documentación o Registros que Usted procesa, emite, recibe y/o archiva mientras efectúa sus tareas.

- Expedientes
- Documentación solicitada al contribuyente
- Rectificativa
- Recibos
- Documentación respaldatoria de expedientes
- Presentación de ddjj (base cierta)
- Presentación de ddjj de otros para continuar con las ordenes de intervención (base presunta)

20. Enuncie todos los Informes que Ud. emite y a quién los dirige.

Informes al director o subdirectos (acciones realizadas en el sector, ordenes de intervención emitidas, intimaciones emitidas, como está determinada una deuda solicitada, análisis de grandes contribuyentes, si corresponde o no la base imponible de algún contribuyente) o a la asesora legal para emitir dictámenes. Informes a comercio.

21. Describa todas las tareas que realiza que no tienen la característica de rutinarias.

- Llenado ddjj, mando liquidación a tesorería

22. Trabaja Usted con algún Sistema de Gestión Computarizado: Comercio - Inmueble – Formas de Pago.

♦ **Indicar como es el acceso de los usuarios (uso de claves de acceso – niveles de autorización) – clave de usuario para Comercio e Inmueble. Con forma de Pago ingreso con otra clave de usuario que no es la mía.**

♦ **Indicar Cantidad de Equipos disponibles en el Sector: 3**

◆ **Indicar las Aplicaciones que se utilizan.**

- Comercio (estado cuenta – estado de deuda presentación de ddjj no abonadas– liquidaciones – DDJJ (se coloca la base imponible se determina el tributo) – Movimientos de caja en los detalles)
- Formas de Pago (cuotas a vencer, cuanto pagaron de anticipo o consultar la deuda)
- Inmueble (estado de deuda para corroborar si tienen deuda así firmar algunos libros deudas de Inmueble)

◆ **Enunciar todos los reportes que emite a partir de este Sistema.**

- Estado de Cuenta – Listados (por rubro)

◆ **¿Identifica problemas en los sistemas de información que condicionan sus tareas? ¿Cuales?** No veo puntualmente alguna deficiencia en el sistema, puede ser lento. Que el sistema se actualice y genere ciertos informes que agilicen las tareas de fiscalización.

23. En sus tareas, Usted efectúa controles. Enuncie todos los controles que efectúa.

Si, controles para las constancias de no inscripción o baja en el tributo se controla que la base imponible declarada sea la misma que la declarada en ingresos brutos, también que se respete todo dentro de los parámetros de la categoría de afip. También controlo la redacción de los informes de libre deuda emitidos por los empleados de comercio y se corrobora en el sistema.

24. El tiempo asignado para sus tareas es el adecuado.

No, me queda corto el tiempo. Al estar reducido el plantel y distanciados en grupos nos volvemos algo ineficientes.

25. Mencione los procesos principales que identifica en el sector. Justifique su respuesta.

- Controles de las bases imponibles (control de actividades similares).
- Controlar las inscripciones y habilitaciones
- Llevando las intimaciones para que el contribuyente sepa que hay un control como organismo fiscal recaudador.
- Relevamientos de comercios a través de los notificadores. Se buscaba información de Google Maps.

26. Mencione los procesos secundarios que identifica en el sector. Justifique su respuesta.

- Controles secundarios más internos (libre deuda firma del sector de comercio y guiarme del sistema).
- Acompañamiento a los sectores de Inmueble con catastro, contribuciones varias (brindar asesoramiento)
- Deuda de Cartelería (Contribuciones Varias).
- Residuos de Grandes Generadores (contribuciones varias).

27. ¿Qué procesos considera que podrían ser delegados a otras áreas?

- Expedientes puntuales de registración de subcontratos de cementerio (San Agustín deberían quedar en partes de contribuciones varias).
- Control de bases (Comercio).
- Transferencias (Tesorería).

D. Cultura

- 28. Describe las características de la cultura organizacional en el ambiente laboral del sector.** (Palabras sugerentes: Proactiva/Reactiva – Buena comunicación entre los miembros/Problemas en la Comunicación por el tema del tiempo, cada uno está en sus cosas y resulta complejo ver algunos temas – Formal/Informal – Ordenada/Desordenado – Tolerancia/Intolerancia al riesgo) - Solucionar los problemas de los contribuyentes (vínculo con el contribuyente)
- 29. ¿Qué reglas informales percibe que se respetan en las oficinas del sector de fiscalización? -**

E. Relaciones entre áreas.

- 30. ¿Con que otras áreas de Rentas Yerba Buena percibe que se relaciona el sector de fiscalización y cómo?**
Comercio, Inmuebles, Contribuciones Varias, Mesa de Entrada (Expedientes dejamos o recibimos), RRHH Rentas (solicitamos información del personal con los notificadores), Asesoría Jurídica, Dirección y Subdirección, Tesorería (información de pago – transferencias – recepción de recibos)
- 31. ¿Cómo describiría la relación entre los empleados de diferentes áreas? ¿Por qué?** Trabajamos con compañerismo, buena voluntad, poniendo la actitud a todas las situaciones, buscamos dar soluciones al contribuyente. Trabajamos bien con todos los sectores.
- 32. ¿Alguna área en particular presenta más conflictos internos que otras? ¿Por qué?** Algunos conflictos en Inmuebles (distintas situaciones que debe consultar con el Subdirector o Director)
- 33. ¿Ha sido convocado para resolver conflictos en otras áreas?**
Puede ser. Intervenir en situaciones de Comercio o Notificadores **¿Y en qué tipo de conflictos se involucra para su resolución?** (notificaciones que deben llegar al contribuyente y deben interferir con notificadores que no están bien capacitados y consultan)
- 34. ¿Con que otros organismos considera se relaciona el sector de fiscalización? De una breve descripción de esa relación.**
Rentas Provincia (no hay convenio firmado) consultamos los ingresos brutos, AFIP (cruzamos información) cruzamos información solicitando reflejo de datos y categoría inscripto.

F. Observaciones

- 35. ¿Qué problemas identifica en el sector de fiscalización? Pudiendo ser problemas de espacio, orden, comunicación, organización de tareas, informalidad, entre otras.**
Falta de Recursos humanos – espacio físico (necesitaremos más recursos) – temas políticos en la contratación, necesitamos que el secretario de hacienda e intendente reconozcan el área de fiscalización como prioritarias en la recaudación para incorporar con más personal capacitado.
- 36. ¿Qué cambios propone en el sector de fiscalización para mejorar su desempeño?**
- Independización de la oficina, que solo sea una oficina de fiscalización para trabajar con mayor armonía. Uno trabaja con números y necesita cierto grado de precisión y la oficina es de alto tránsito.
 - Actualizar el sistema (agilización para informes)
 - Transferencia sea manejado por tesorería.

G. Comunicación Organizacional

37. Enumere los canales de comunicación internos y externos que proporciona la organización.

Whatsapp con algunos contribuyentes, mails, teléfono fijo

38. ¿Considera que los canales de comunicación que brinda la empresa son suficientes y adecuados para las necesidades de la organización y sus empleados?

Por el momento son los que hay y por medio de ellos se están dando soluciones, mail es el más adecuado,

39. Si usted debe comunicar una directiva o una orden hacia un empleado ¿Qué medios utiliza para hacerlo? (Personalmente, por medio escrito, telefónicamente, etc.). personalmente, por teléfono.

H. Motivación y Capacitación Organizacional

40. ¿Qué actividades se realizan respecto de la motivación de los empleados?

Existe el fondo de productividad (llevarlo como corresponde para motivarlo) más capacitaciones en parte tributaria y humana.

41. ¿Se realizan actividades de capacitación para los empleados? ¿Sobre qué temas?

No están realizando capacitaciones, pero hay proyectos (como notificadores-capacitaciones de monotributo para gente de comercio)

• CUESTIONARIO CAROLINA NICASTRO – EMPLEADO ADMINISTRATIVO.

A. Datos Generales Identificatorios

- 1. Apellido y Nombre: Carolina Nicastro**
- 2. Edad:**
- 3. Puesto que ocupa: Empleado administrativo**
- 4. Antigüedad en el Puesto o Cargo: 7 años**
- 5. Profesión: Contadora Publico Nacional – Post Grado Impositivo**

B. Estructura de Organización

6. Misión o finalidad de Rentas Municipales Yerba Buena. Impulsar o ejecutar todas las políticas que establece el ejecutivo municipal vinculado a la actividad tributaria.

7. Misión del Departamento de Fiscalización. Controlar, fiscalizar y ejecutar todas las acciones necesarias, para que las políticas del ejecutivo se puedan realizar de acuerdo a lo que establece la normativa. Facilitar las tareas de la Dirección de Rentas y ayudar a su control y ejecución.

8. Funciones del Sector Fiscalización.

- Cumplir con lo establecido en el Código tributario y en la Ordenanza Municipal.
- Actualizar y proyectar este mismo Código tributario y Ordenanza Fiscal año a año.
- Programar acciones de inteligencia fiscal a efecto de determinar cuáles son los sujetos a los que les vamos a aplicar ciertos procedimientos de control – Seleccionar el mundo de contribuyentes sobre los cuales vamos a aplicar controles.

- Acciones individuales o masivas de fiscalización, verificación y control.
- Coordinar funciones con el cuerpo de inspectores y controlar las actividades que ellos realizan.
- Recepcionar y responder a requerimientos de otros organismos (municipales o tribunal de cuentas), en cuanto a todo lo que es ingresos municipales por tributo. (Rentas de prov manda requerimiento de información)
- Elaborar informes.
- Participar en algunos procesos de comercio. (baja de contribuyente, se analiza si el mismo deberá pasar por un proceso de fiscalización como ser control de bases)
- Emisión, control y seguimiento de Notificaciones (Acta de Requerimiento, Orden de Intervención), todos los pasos previos a vía judicial.

9. Supervisor o jefe inmediato superior. Jefe fiscalización Cr. Gustavo Ortiz (jefe directo). Subdirector Cr. Cesar Farag y Director Dr. Tuero Juan Ignacio

10. Recibe instrucciones u órdenes de otro sector o persona. Indique de quién. No.

11. Cantidad de personas que trabajan en su Departamento: 3

12. Indique si tiene empleados a cargo. No.

13. Conoce el organigrama de su sector.

Si, Director – Subdirector - Jefe Departamento Fiscalización - Empleado Administrativo - Pasante.

RELACIÓN CON CISI: CONTRATADOS QUE NO SE SABEN SI ESTAN EN FISCALIZACIÓN O A DIRECCIÓN DE RENTAS.

14. Mencione 6 valores que ve reflejados en el desempeño de las tareas por parte del departamento de fiscalización. Breve descripción justificando sus elecciones.

(Valores sugerentes: Compromiso – Responsabilidad (4) – Conducta ética (6)– Trabajo en equipo – Creatividad en la resolución de problemas o medios nuevos para captar contribuyentes (5) – Calidad – Servicio superior al cliente (1) – Respeto (2) – Confianza – Sentido innovador – Cuidado del medio ambiente) Servicio de colaboración a otros compañeros (Compañerismo) (3)

C. Funciones y/o Tareas

15. Enumere o describa las funciones generales bajo su responsabilidad.

- Atención al contribuyente por procesos de fiscalización por teléfono o mail
- Atención reclamos con respecto a Dirección de Rentas por atención al vecino,
- Elaboración y ejecución de proyector como por ej. libre deuda
- Modificación de la ordenanza fiscal 2021.
- Análisis documentación de contribuyentes
- Elaborar acciones de fiscalización para captar nuevos contribuyentes aquellos que no tienen local en el municipio pero perciben ingresos del mismo

(Pensamos un rubro coordinándolo con el director – Para poder llegar a esos contribuyentes se realiza una circularización solicitando información – 2da notificación si es necesario – con toda la información relevada se elabora un informe al director quien chequea el mismo - se envía solicitud de alta del contribuyente (extraña jurisdicción son aquellas que no pertenecen a la provincia, se envían cartas formalizadas) (se pide información a los clientes de estos contribuyentes – empresas de seguridad de bancos)

16. Describa todas las tareas rutinarias que realiza.

- Checkear mails

- Auxiliar comercio en la implementación de libre deuda y demás certificados de la actividad comercial.
- Atención al público
- Proyecto de la ordenanza.
- Corroborar intimaciones.

17. Cuenta con Normas o Instrucciones por escrito que indiquen cómo realizar su tarea. No.

18. Si no fuera así, quién le indica cómo realizar su tarea. Puede ser el Director, pero generalmente lo propongo yo. Se me asigna una tarea y elevo yo la propuesta de cómo realizarla.

Para elevar la propuesta de cómo hacer las tareas, me baso en otros municipios a los cuales tengo acceso, rentas de provincia (estuve trabajando allí e intercambio información con personas que estuvieron trabajando conmigo), me baso también en cosas hechas antes en el departamento. Página web de otros municipios.

19. Enuncie toda la Documentación o Registros que Usted procesa, emite, recibe y/o archiva mientras efectúa sus tareas. Mails - Descargos a notificaciones, intimaciones, libros iva, iva ventas, iva compras, ddjj, ingresos brutos, reflejo de datos de AFIP, ingresos correspondientes a convenio multilateral, ddjj iva, otra documentación excepcional. Escrituras, contratos de alquiler. Comprobantes de pago del tributo.

20. Enuncie todos los Informes que Ud. emite y a quién los dirige.

Informe al jefe de fiscalización o al Director en tareas específicas solicitadas por él. Informe sobre la circularización, informes de análisis de expedientes, se realizan cálculos de deudas acompañado de sugerencias a realizar por parte del contribuyente.

21. Describa todas las tareas que realiza que no tienen la característica de rutinarias. O sea las que efectúa con cierta periodicidad, por excepción o por otra causa.

- Auxiliar de otros sectores. Trabajo con lo no rutinario que con lo rutinario por la falta de personal.
- Calculo de intereses por modificación de alícuota para algunos casos de planes de pago.
- Simulaciones de Planes de Pago.
- Capacitación a Comercio sobre la implementación del nuevo procedimiento de Libre Deuda.

22. Trabaja Usted con algún Sistema de Gestión Computarizado: Sistema de Comercio

♦ **Indicar como es el acceso de los usuarios (uso de claves de acceso – niveles de autorización)** – clave usuario y contraseña que las otorga a solicitud de parte al jefe de por autorización. Existen autorizaciones de funciones para algunas personas y para otras no.

♦ **Indicar Cantidad de Equipos disponibles en el Sector**

♦ **Indicar las Aplicaciones que se utilizan.**

- Inscripción
- Estado deuda,
- Estado de cuenta,

- ddjj,
- liquidación,
- anulación de ddjj,
- listados (listado de contribuyentes x rubro, recaudación anual y mensual).
- Cambio de alícuota.

◆ **Enunciar todos los reportes que emite a partir de este Sistema.**

- Estado deuda,
- Estado de cuenta
- Listado de contribuyentes x rubro
- Listado de deudores a una fecha determinada
- Intimaciones (obsoletas)

◆ **¿Identifica problemas en los sistemas de información que condicionan sus tareas? ¿Cuales?** El sistema quedo obsoleto para la cantidad de contribuyentes e información que necesitamos, nuestro trabajo pasa a ser casi manual, obtenemos de este sistema los listados para hacer nuestros trabajos. El sistema antes emitía intimaciones pero quedo obsoleto emitiendo intimaciones detallando cada uno de los periodos que se adeudan pero únicamente aquellos que se hayan presentado declaración jurada. Si no presenta ddjj aparece que no debe.

23. En sus tareas, Usted efectúa controles. Enuncie todos los controles que efectúa. Realizo una tarea y luego la controlo, pido a otro que corrobore algo de la tarea. Utilizo fórmulas de control por Excel para detectar diferencias en los cálculos. Cuando se emiten intimaciones corroborar que los datos estén bien cargados.

24. El tiempo asignado para sus tareas es el adecuado. No, falta tiempo. Son muchas tareas para pocas personas. Tenemos una sobrecarga. Realiza más tareas fuera del horario de trabajo.

25. Mencione los procesos principales que identifica en el sector. Justifique su respuesta.

- Firmar vales de adelantos de sueldo empleados
- Atención al público
- Trabajo de seguimiento rutinario de la situación de los grandes contribuyentes
- intimaciones (mail o notificación)
- Trabajos varios para la dirección y subdirección
- Reuniones semanales, presencial o vía zoom (se asignan las tareas y objetivos).

26. Mencione los procesos secundarios que identifica en el sector. Justifique su respuesta.

- Ir a buscar materiales de papelería.
- Contribuciones varias cartelería publicidad.
- Liquidación de transferencias.
- Buscar expedientes de otro sector que no nos hicieron el pase.

27. ¿Qué procesos considera que podrían ser delegados a otras áreas?.

- Acreditación transferencias bancarias (tarea de cobranza).
- Atención al público que no sea por un caso de fiscalización.
- Mails.

D. Cultura

- 28. Describe las características de la cultura organizacional en el ambiente laboral del departamento.** (Palabras sugerentes: Actitud Proactiva/Reactiva – Buena comunicación entre los miembros/Problemas en la Comunicación (trabajamos pocas personas con tareas asignadas y no sabemos que está realizando el otro, estas tareas vienen de un superior que como no se respeta la cadena de mando, los jefes no saben que estamos realizando, se realizan tareas repetidas con las planillas de Excell por esta falta de comunicación) – Formal/Trato Informal (favorable y desfavorable (es muy verbal) – Ordenada/Desordenado en cuanto al archivo (por falta de espacio o personal o por poco tiempo se llenan de papeles por todas partes) Manejamos mucha información en papeles que necesitan espacio y no tenemos – Tolerancia/Intolerancia al riesgo)
- 29. ¿Qué reglas informales percibe que se respetan en las oficinas del sector de fiscalización?** Manejo verbal, el pase de documentación o expedientes mano a mano sin registro sistematizado a pesar de tenerlo, no se respeta pirámide de mando. Muchas personas trabajando juntas pero sin que alguien tome la dirección, la guía del trabajo coordinando quien hace que tareas.

E. Relaciones entre áreas.

- 30. ¿Con que otras áreas de Rentas Yerba Buena percibe que se relaciona el sector de fiscalización y cómo?** Comercio (libre deuda, atención al público), Tesorería (acreditación de liquidaciones), Dirección de Rentas (director y subdirector), Contabilidad (percepciones, asignación de las liquidaciones, retenciones, residuos). Compras (proveedores)
- 31. ¿Cómo describiría la relación entre los empleados de diferentes áreas? ¿Por qué?** Bien, en general, buena recepción y buena respuesta, siempre buena predisposición y colaboración en las consultas de otras áreas.
- 32. ¿Alguna área en particular presenta más conflictos internos que otras? ¿Por qué?** Comercio (porque es difícil el personal, personas de hace muchos años y presentan resistencia al cambio, uno debe estar arriba suyo haciendo seguimiento en caso de alguna modificación en las metodologías de trabajo, políticas)
- 33. ¿Ha sido convocado para resolver conflictos en otras áreas? ¿Y en qué tipo de conflictos se involucra para su resolución?** Conflictos laborales en Comercio (quejas del contribuyente o que no comprendan alguna modificación no muy bien aceptada por el contribuyente), Tesorería y CISI,
- 34. ¿Con que otros organismos considera se relaciona el sector de fiscalización? De una breve descripción de esa relación.** No hay convenio, Rentas Provincia, Saneamiento Ambiental (se tramita habilitaciones con ellos y bajas comerciales), Pagina web de Seguridad del Ministerio de Seguridad de la provincia, pagina web de Municipalidad Córdoba o Salta, Departamento de BS AS, Villamaria, Pagina de AFIP.

F. Observaciones

- 35. ¿Qué problemas identifica en el sector de fiscalización?** Pudiendo ser problemas de espacio, orden, comunicación, organización de tareas, informalidad, entre otras. No se respeta la pirámide de mando, no tenemos a uno a quien responder, respondemos a varios pudiéndose ser más productivo de contar con una persona que guie al resto en que tareas debe realizar.
- 36. ¿Qué cambios propone en el sector de fiscalización para mejorar su desempeño?** Más espacio, dejar de realizar tareas que corresponden a otros sectores, más personal, mejor organización del sector, más recursos.

Problemas con Notificadores (que se los capacite más)

G. Comunicación Organizacional

37. Enumere los canales de comunicación internos y externos que proporciona la organización.

Internos nos comunicamos por WhatsApp o nos comunicamos de forma personal. Y externos por mails, teléfono. WhatsApp.

38. ¿Considera que los canales de comunicación que brinda la empresa son suficientes y adecuados para las necesidades de la organización y sus empleados?

Son adecuados pero no son suficientes, porque hay un solo mail que lo manejan muchas personas, problemas de mails leídos o eliminados, se pierde el seguimiento, sería óptimo que cada área cuente con su mail y poder emplearlo como un canal interno de comunicación.

39. Si usted debe comunicar una directiva o una orden hacia un empleado ¿Qué medios utiliza para hacerlo? (Personalmente, por medio escrito, telefónicamente, etc.). Personalmente o por Whatsapp

H. Motivación y Capacitación Organizacional

40. ¿Qué actividades se realizan respecto de la motivación de los empleados? Ninguna.

41. ¿Se realizan actividades de capacitación para los empleados? ¿Sobre qué temas? No se realizan. Hay un proyecto que se armó pero no se llevó a cabo de capacitación en nuevas normativas destinadas para Atención al público en Comercio, conocer lo que es una declaración jurada, lectura a una constancia de no inscripción a un reflejo de datos de la AFIP.

Nos propusieron en su momento participar en encuentro tributarios pero no se realizaron.

• CUESTIONARIO CESAR FARAG – SUB DIRECTOR RENTAS YERBA BUENA.

A. Datos Generales Identificatorios

- 1. Apellido y Nombre: Farag Cesar**
- 2. Edad:**
- 3. Puesto que ocupa: Subdirector de Rentas Municipales Yerba Buena**
- 4. Antigüedad en el Puesto o Cargo 1 año – 4 años y medio**
- 5. Profesión: Contador Público Nacional Post Grado en especialización tributaria UNT**

B. Estructura de Organización

6. Misión o finalidad de Rentas Municipales Yerba Buena.

Está en el Art 11 del Código Tributario, la misión es Recaudar los tributos, significa cubrir todos los recursos que necesita el intendente para cubrir las necesidades del vecino. Para cumplir y satisfacer las necesidades de los vecinos. A medida que los vecinos solicitan servicios el primer estado presente es la municipalidad.

Funciones:

*Reglamentar el funcionamiento o la estructura orgánica de Rentas, armar la estructura orgánica en cuanto a departamentos, secciones, subdirecciones.

*Sancionar las conductas por infracciones a los deberes formales y materiales. Sancionar al contribuyente que incumpla con sus obligaciones tributarias.

*Iniciar Ejecución Fiscal cuando el tributo no se abone en su justa medida o en el tiempo oportuno. Se inicia para procurar el cobro de esas deudas tributarias.

7. Misión del Departamento de Fiscalización.

Tiene como principal objetivo iniciar inspecciones tributarias o intimaciones a fin de cumplir los objetivos recaudatorios, cumple un papel preponderante en la misión de rentas. Por qué fiscalización detecta la morosidad y genera todas las acciones pendientes al cobro de esa morosidad, las acciones son intimaciones preventivas (1er aviso), no

8. Funciones del Departamento Fiscalización.

- Sugerir al director sanciones (clausuras), solicitar que se generen sanciones.
- Resolver algún recurso de deuda (contribuyente presenta un descargo y solicitan cálculo de deuda)
- Detecta la morosidad y genera todas las acciones tendientes a esa morosidad. Las cuales son intimaciones preventivas (1er aviso) no iniciamos inspecciones integrales (ver los libros), “usted está debiendo regularice su situación”. De no lograrse el objetivo se pasa a una segunda instancia que es una 2da y 3ra intimaciones, de ahí iniciamos OI,
- Inteligencia Fiscal, investigar operaciones en la economía informal y que no estén inscriptos en nuestros sistemas. Por ejemplo, verificar en el libro del Asesor si está o no inscripto e intercambiar información con Saneamiento Ambiental.
- Fiscalización Interna, Área interna para analizar los expedientes (exenciones, pedidos de devolución)
- Fiscalización externa, el inspector a sale a la calle a verificar un tributo o hacer operativos. Por ejemplo(relevamientos) recorremos todo el solar y que vemos que comercios están y no inscriptos - Operativos Puerta a Puerta (PAP) sale una cuadrilla de inspectores a verificar comercio por comercio a ver si tiene las inscripciones.

9. Supervisor o jefe inmediato superior

Director de Rentas

10. Recibe instrucciones u órdenes de otro Departamento o persona. Indique de quién

No. Salvo recursos humanos que me da instrucciones sobre determinadas licencias que corresponden al personal.

11. Cantidad de personas que trabajan en su Departamento: 3 y 3 (CISI)mas

12. Indique si tiene empleados a cargo

Si.

13. Mencione 6 valores que ve reflejados en el desempeño de las tareas por parte del Departamento de fiscalización. Breve descripción justificando sus elecciones. (Valores sugerentes: Compromiso – Responsabilidad – Conducta ética – Trabajo en equipo – Creatividad – Calidad – Servicio superior al cliente – Respeto – Confianza – Sentido innovador – Cuidado del medio ambiente) Honestidad en que no eh detectado alguna maniobra ilegal por parte del sector de fiscalización, no toque ninguna maniobra indebida- La gente tiene ese valor que es la honestidad bien marcado.

C. Funciones y/o Tareas

14. Enumere o describa las funciones generales bajo su responsabilidad.

- Tareas preventivas de intimaciones
- Determinar deudas
- Generar posibles sanciones a los contribuyentes
- Verificar incumplimientos entre las brechas de evasión DDJJ presentadas y no pagadas, DDJJ no presentadas, contribuyentes inscriptos vs no inscriptos
- Resolver recursos de reconsideración o de apelación, en caso de que tenga que intervenir un contador para analizar los planteos numéricos.
- Inteligencia fiscal: circularizaciones, pedido de información.
- Resolver expedientes de compensaciones

15. Describa todas las tareas rutinarias que realiza

- Iniciar expedientes de Orden de Intervención.
- Verificar los operativos (si salimos a la calle)
- Controlar el cumplimiento voluntario de los contribuyentes.
- Detectar nuevos contribuyentes

16. Cuenta con Normas o Instrucciones por escrito que indiquen cómo realizar su tarea.

No.

17. Si no fuera así, quién le indica cómo realizar su tarea.

Eso es parte del conocimiento, de la formación de cada uno, cada uno tiene un criterio y sabe cómo desempeñar sus tareas, A lo largo de los años. Es más que nada Experiencia y conocimiento. Considero que el saber cómo hacer las cosas viene de la experiencia y con el cargo.

El Director de Rentas no me dice como intimar, yo ya lo tengo en mi formación para ocupar el cargo que ocupo.

18. Enuncie los Informes que emite el Departamento de Fiscalización que recepciona o solicita.

Los informes son conforme a la planificación de las tareas generadas en el mes, que sirve para el informe final de recaudación que nos pide el Director. El informe es sobre las acciones generadas en el mes. (cantidades de OI, intimaciones, mails). El informe de recaudación va con números sobre la recaudación y sobre las acciones con el informe de fiscalización.

19. Describa todas las tareas que no tienen la característica de rutinarias. O sea, las que efectúa con cierta periodicidad, por excepción o por otra causa.

- Informe que solicite comercio. (buscan que alguien avale su opinión)

20. Trabaja Usted con algún Sistema de Gestión Computarizado: Comercio – Formas de Pago – Inmuebles – Seguimiento de Expedientes

- ◆ Indicar como es el acceso de los usuarios (uso de claves de acceso – niveles de autorización) clave de acceso.
- ◆ Indicar Cantidad de Equipos disponibles en el Departamento: 3
- ◆ Indicar las Aplicaciones que se utilizan en Fiscalización.

Comercio (Inscripción. Estado deuda, cuenta, ddjj, listados, datos del padrón)
Formas de Pago (verificar si el contribuyente realizo una forma de pago y en qué estado se encuentra)
Inmuebles (estado deuda. Estado de cuenta)

◆ **Enunciar todos los reportes que emite a partir de este Sistema.**

Contribuyentes que abonaron en donde dicen bases declaradas y el tributo abonado. Reportes de estado de deuda, estado de cuenta. Listados de contribuyentes por rubro. Recaudación, listar la recaudación de todos los tributos. DDJJ no presentadas.

CISI: estado de deuda. Estado deuda.

Formas de pago: Periodos ingresados en forma de pago.

◆ **¿Identifica problemas en los sistemas de información que condicionan sus tareas? ¿Cuales?**

Hoy no tengo todos los reportes necesarios como para tomar decisiones. Quisiera que el sistema me genere reportes más precisos en cuanto a la identificación de deudores. Requiere de mucho refinamiento manual para obtener la información que necesitamos en el sector. Antes se imitían intimaciones, pero el formato de estas quedo obsoleto, servía para realizar intimaciones masivas, pero al sistema no estar actualizado, se contaba con varios contribuyentes no dados de baja.

21. ¿Qué controles se efectúan en Fiscalización?

Control de intimaciones rendidas, las que se emitieron y no se entregaron, las que entregaron.

Control de los expedientes, revisión de los expedientes

Control de las etapas en ordenes de intervención, seguimiento de las ordenes de intervención

Determinación de oficio, (surge cuando inicias una oi y el contribuyente presenta los libros contables, pero no cumple) Art 37 CT Se realiza una Vista, cedula de notificación. (la base puede ser cierta o presunta)

22. ¿El tiempo asignado para las tareas que desempeña en Departamento es el adecuado?

No, deberíamos hacer en menos tiempo las tareas. Expedientes frenados por que no se los impulsa. Concentradas muchas tareas en pocas personas.

23. Mencione los procesos principales que identifica en el Departamento. Justifique su respuesta.

- Intimaciones con las actas de 1ra y 2da
- OI
- Resolución de expedientes de determinación de oficio
- Inteligencia Fiscal

24. Mencione los procesos secundarios que identifica en el Departamento. Justifique su respuesta.

- Resolución de expedientes de pedidos de devolución, compensaciones, acreditaciones.
- Planteos sobre alguna novedad de algún contribuyente, cambio de razón social

25. ¿Qué procesos considera que podrían ser delegados a otras áreas?

- Tema de compensaciones o los saldos a favor (Comercio)

- Expedientes que son operativos de movimientos de sistema no hace falta que intervenga fiscalización. (por ej, tarea de pedir una planilla debería hacerla el sector)

D. Relaciones entre áreas.

26. ¿Con que otras áreas de Rentas Yerba Buena percibe que se relaciona el Departamento de fiscalización y cómo?

Comercio (este pide informes sobre un correspondiente contribuyente)
 Recaudación (para tener conocimiento de algún pago)
 Legales (solicita información sobre un determinado expediente o proceso de fiscalización)

27. ¿Con que otros organismos considera se relaciona el Departamento de fiscalización? De una breve descripción de esa relación.

Dirección de Saneamiento Ambiental solicitando informes de comercios habilitados.
 El departamento fiscalización no puede relacionarse directamente con Rentas de Provincia, corresponde relacionarse con la Dirección de Rentas Municipales.

E. Observaciones

28. ¿Qué problemas identifica en el Departamento de fiscalización? Pudiendo ser problemas de espacio, orden, comunicación, organización de tareas, informalidad, entre otras.

Problemas de espacio, el principal problema viene de la división de funciones de cada uno, no están bien delimitadas las funciones de cada uno, necesitamos que este desagregada en interna y externa, hay que definir misiones y funciones de cada departamento, organización.

Gustavo debería organizarse mejor con ciertos trabajos, seguimiento de grandes, apertura de oi, que no se pueden concentrar en una sola persona. 1 persona en cada función.

Nos falta un cuerpo de inspectores, el inspector es una persona que está técnicamente preparada para verificar y analizar los libros de los contribuyentes, suele ser un contador. Contar con dos o tres inspectores que realicen fiscalización externa.

29. ¿Qué cambios propone en el Departamento de fiscalización para mejorar su desempeño?

Tiene que ver con los recursos humanos, no tenemos recursos para dar más vuelo a fiscalización, por que el 80% de fiscalización es en la calle. Necesitamos notificar de forma presencial al contribuyente.

Sería lo mejor que cada OI sea asignada a diferentes personas. Si todas las OI las realiza una persona se detiene el avance de las ordenes de intervención. Una OI no puede tener más de 4 meses. Debería haber un control por tiempo, no pueden permanecer bastante tiempo en una etapa, se estancan porque no hay un seguimiento, 5 o 6 ordenes por personas.

F. Comunicación Organizacional

30. Enumere los canales de comunicación internos y externos que proporciona la organización.

Internos: rendición de cuentas a través de zoom, hacíamos reuniones presenciales todos los martes, mails con Gustavo. Externos: mails, notificadores a través de actas.

G. Motivación y Capacitación Organizacional

31. ¿Qué actividades se realizan respecto de la motivación de los empleados?

Fondo estímulo, es un porcentaje de la recaudación. La distribución es en la misma proporción a todos los contribuyentes, uno no recibe ni más ni menos pero sí se debe cumplir con ciertos requisitos para tener acceso a ella.

32. ¿Se realizan actividades de capacitación para los empleados? ¿Sobre qué temas?

Propuse un listado de temas para capacitación principalmente en comercio y cisi, los temas fueron thys, el hecho imponible, la base, las alícuotas, y que significa cobrar el thys, curso sobre monotributista como funciona en afip, cursos de convenio multilateral, curso de notificaciones para los notificadores como se aplica el artículo 40 del código. Pero no se llegaron a hacer los cursos porque el monto a abonar a los disertantes, en esas horas extras, no era atractivo.

Incorporación de personal se complicó, deberíamos tener 3 jefes y debajo de esos 3 jefes deberíamos tener 2 o 3 personas. El organigrama tentativo no se lo aprueba al no contar con suficientes personas para poder cumplir con esas áreas definidas. No es lo mejor que todos hagan de todo.

Rentas debe tener una visión de proyección a futuro, el secretario de hacienda nos ponía objetivos en ese caso nos proporcionaba profesionales para seguir manteniendo los objetivos y superarlos.

Mostrar la necesidad de la incorporación de profesionales, también profesionalizar el sector para abarcar más. Se debe acompañar un crecimiento con el sistema que brinde reportes eficientes en un tiempo considerable. Se pidió alquiler de oficinas, pero se complicó este año con la pandemia.

Tener un edificio municipal, donde tengamos las reparticiones en un mismo lugar, saneamiento, tesorería y rentas, catastro, las cuales están coordinadas al intercambiar información, se simplificarían los trámites. Sería algo ideal. Cada uno cuenta con su propio box.

El intendente es quien toma la decisión final.

Se trabaja cuando los problemas ya están perjudicando

Para mi Fiscalización cumple una función netamente activa por eso considero que debería considerarse una subdirección. Recaudación es más pasiva al recibir los pagos y ddjj.

• CUESTIONARIO ARIADNA LOBO F.S – PASANTE.

A. Datos Generales Identificatorios

- 1. Apellido y Nombre: Ariadna Lobo Figueroa Suarez**
- 2. Edad: 23 años**
- 3. Puesto que ocupa: Pasante del Departamento de Fiscalización**
- 4. Antigüedad en el Puesto o Cargo 1 años y medio**
- 5. Profesión: Estudiante de último año de la carrera universitaria Licenciatura en Administración**

B. Estructura de Organización

- 6. Misión o finalidad de Rentas Municipales Yerba Buena.**

La misión que percibo en Rentas Yerba Buena es la de recaudar los tributos municipales concebidos en el Código Tributario Municipal. Aparte realiza tareas de control para corroborar que esos tributos se abonen de forma justa y en tiempo.

7. Misión del Departamento de Fiscalización.

La misión del Departamento de Fiscalización es la de brindar apoyo a la actividad de recaudación. Trabaja como control de que los tributos se estén abonando en tiempo y forma. Aparte de resolver problemáticas planteadas por los contribuyentes.

8. Funciones del Departamento Fiscalización.

En cuanto a las funciones percibo las siguientes:

- * Control a las situaciones tributarios de los contribuyentes
- * Solicitar sanciones o clausuras en casos especiales de incumplimiento
- * Desarrollar procesos de fiscalización ante situaciones de análisis que lo requieran (control de bases)
- * Intimar a aquellos contribuyentes que adeuden periodos no tributados o que hayan tributado de forma errónea
- * Detección de nuevos contribuyentes y empadronarlos en el sistema para tributar
- * Identificación de casos extremos de incumplimiento tributario y preparación de los expedientes a juicio

9. Supervisor o jefe inmediato superior

Jefe de Fiscalización

10. Recibe instrucciones u órdenes de otro Departamento o persona. Indique de quién

Si, recibo órdenes del Subdirector de Rentas

11. Cantidad de personas que trabajan en su Departamento: 6, el jefe de fiscalización, una contadora y yo, Y se supone que tres contadores más que brindan apoyo en cisi a la tarde

12. Indique si tiene empleados a cargo

No tengo empleados a cargo

13. Conoce el organigrama de su Departamento

No lo conocía hasta que lo pedí. Tuve que ir aprendiendo de lo que me decían, pero no me lo mostraron en un inicio

14. Mencione 6 valores que ve reflejados en el desempeño de las tareas por parte del Departamento de fiscalización. Breve descripción justificando sus elecciones. (Valores sugerentes: Compromiso – Responsabilidad – Conducta ética – Trabajo en equipo – Creatividad – Calidad – Servicio superior al cliente – Respeto – Confianza – Sentido innovador – Cuidado del medio ambiente)

Responsabilidad cuando se toma una tarea- Conducta Ética en el desempeño de las tareas - Trabajo en equipo - Creatividad en la resolución de problemas - Servicio superior a los contribuyentes - Respeto a los compañeros de trabajo y contribuyentes.

C. Funciones y/o Tareas

15. Enumere o describa las funciones generales bajo su responsabilidad.

Las funciones bajo mi puesto son:

- * Brindar apoyo a las tareas de mis superiores.
- * Realizar Intimaciones a los contribuyentes que adeudan el tributo o tributan de forma inusual a la tarea que desempeñan.
- * Resolver expedientes específicos en el cálculo de deudas
- * Procesar las transferencias

- * Brindar apoyo en la realización de órdenes de intervención
- * Desarrollar los expedientes a juicio de contribuyentes que adeudan varios periodos de cisi y decaimientos de planes de pago.
- * Resolver consultar de contribuyentes que se apersonan a la oficina o consultas por mail

16. Describa todas las tareas rutinarias que realiza

Las tareas rutinarias que realizo son:

- *contestar mails de rentas
- *procesar transferencias
- *cargar declaraciones juradas
- *calcular deudas de contribuyentes
- *intimar contribuyentes por distintos casos
- *recepcionar y archivar recibos de pagos de transferencias
- *cumplir con tareas específicas que me soliciten mis superiores
- *mantener actualizadas las planillas de contribuyentes e intimaciones para contar con información precisa y oportuna en caso de consultas.

17. Cuenta con Normas o Instrucciones por escrito que indiquen cómo realizar su tarea.

Las tareas que realizamos se basan en las normativas vigentes del Código Tributario Municipal, Ordenanza 2219, resoluciones u ordenanzas que dan un parámetro para desarrollar las tareas.

18. Si no fuera así, quién le indica cómo realizar su tarea.

En caso de no tener normativas que más o menos encaminen la tarea, solicito asesoramiento de mis superiores sobre cómo encarar la misma.

19. Enuncie toda la Documentación o Registros que Usted procesa, emite, recibe y/o archiva mientras efectúa sus tareas

Proceso DDJJ, Transferencias

Emito intimaciones de distinto tipo, comprobantes de estado de cuenta, movimiento de caja.

Recibo documentos que acompañan los expedientes, comprobantes de pago de tesorería.

Archivo recibos de pago, duplicados de las intimaciones.

20. Enuncie todos los Informes que Ud. emite y a quién los dirige.

No emito informes.

21. Describa todas las tareas que realiza que no tienen la característica de rutinarias. O sea las que efectúa con cierta periodicidad, por excepción o por otra causa.

- Expedientes a juicio por deuda de cisi o decaimiento de forma de pago
- Calculo de deuda de cartelería
- Resolución de Expedientes
- Resolver casos de comercio o cisi

22. Trabaja Usted con algún Sistema de Gestión Computarizado: Comercio – Formas de Pago – Sistema de Expediente.

- ◆ **Indicar como es el acceso de los usuarios (uso de claves de acceso – niveles de autorización) no tengo clave de acceso propia uso la de mi jefe. Tengo acceso limitado como el tiene**
- ◆ **Indicar Cantidad de Equipos disponibles en el Departamento**
3 para fiscalización. Compartimos oficina con asesoría letrada y el subdirector de rentas.

◆ **Indicar las Aplicaciones que se utilizan**

Comercio (Inscripción para consultar categoría del contribuyente o consultar algún dato, exenciones) – (DDJJ cargo ddjj de los contribuyentes que consultan su deuda o consulta el cálculo de ddjj anteriores) – (Estado de cuenta para conocer la situación tributaria de los contribuyentes, su actividad, padrón) – (Liquidación para procesar las transferencias y consultar las deudas actuales con intereses cargados) – (Listados por contribuyentes y el de recaudación anual para comprobar contribuyentes que adeudan y completar las planillas de consultas de Excel) – Formas de pago consulto el estado de la misma, si está abonándose como corresponde.

Sistema de Expediente (consulto los expedientes de fiscalización)

◆ **Enunciar todos los reportes que emite a partir de este Sistema.**

Estado de Cuenta – Listado de Recaudación, deuda, por contribuyentes – Movimiento de Caja – Estado de la forma de pago – Seguimiento del expediente (por donde paso y donde se encuentra)

◆ **¿Identifica problemas en los sistemas de información que condicionan sus tareas? ¿Cuales?**

Muchos problemas, no esta actualizado, solo sirve para consultar y el resto de las tareas debemos contar con planillas de Excell elaborándolas de formas manual, el formato es viejo y no responde a las necesidades actuales del personal. No emite toda la información que necesitamos ni reportes, debemos consultar con otras áreas para obtenerla, tampoco registra cierta información como ser la fecha de cargada la ddjj o ciertos cálculos de los intereses. No se hace una limpieza de contribuyentes que se dieron de baja o sus locales cerraron, a veces se repiten padrones. No emite información general si no especifica de que periodos se adeudan volviéndose engorroso a la lectura.

23. En sus tareas, Usted efectúa controles. Enuncie todos los controles que efectúa.

Si, realizo controles en las intimaciones tenemos una celda condicionada para que no se repitan padrones y evitar así intimaciones duplicadas. Contamos con planillas de transferencias realizadas o pases de forma de pago para que ante cualquier consulta poder saber si contamos con el recibo, cuanto fue el importe, si regreso un recibo o si se hizo el pase en qué fecha. Otro control es el de las planillas de contribuyentes que se pueden visualizar cuantas intimaciones se realizaron y en qué fecha. En ordenes de intervención o expedientes a juicio se cuenta con planillas de seguimiento de estos expedientes.

24. El tiempo asignado para sus tareas es el adecuado.

No, al contar con poco personal el tiempo nunca alcanza con la basta cantidad de tareas que se deben hacer para contar con un servicio de calidad en tiempo y forma.

25. Mencione los procesos principales que identifica en el Departamento. Justifique su respuesta.

- Intimaciones preventivas (1ra – 2da – Oficio)
- Ordenes de Intervención
- Control de bases
- DDJJ y no paga

26. Mencione los procesos secundarios que identifica en el Departamento. Justifique su respuesta.

- Determinación de Deuda de Cartelería
- Expedientes a Juicio
- Relevamientos
- Extraña Jurisdicción (los considero secundarios ya que son los que más toman tiempo en su proceso y no impacta en el acto en la recaudación)
- Solicitud de Inscripción

27. ¿Qué procesos considera que podrían ser delegados a otras áreas?

- Procesamiento de Transferencias (Tesorería)
- Control de Bases (Comercio)
- Firmas de Vales (otros contadores o rrhh)
- Cargar ddjj online (Comercio)
- Manejo de mails (cada área que tenga su propio mail)

D. Cultura

28. Describe las características de la cultura organizacional en el ambiente laboral del Departamento. (Palabras sugerentes: Proactiva/Reactiva – Buena comunicación entre los miembros/Problemas en la Comunicación – Formal/Informal – Ordenada/Desordenado – Tolerancia/Intolerancia al riesgo)

Proactiva – Algo complicada la comunicación no todos sabemos lo que otros hacen aunque nos esforzamos por mejorarla – Formal con algunos e informal con otros – Desordenada, se pierden expedientes, intimaciones, papeles – Sentimiento de pertenencia a las tareas que se nos asignan – Hay un espacio para realizar consultas o aportes a las tareas que desarrollan otros – Compañerismo en el desempeño de las tareas de otros o alivianar el exceso de tareas.

29. ¿Qué reglas informales percibe que se respetan en las oficinas del Departamento de fiscalización?

Un trato cordial con respeto al contribuyente, tolerancia con contribuyentes que vienen enojados, escucha activa y estar disponible ante cualquier consulta de las oficinas. Priorizar los contribuyentes más grandes.

E. Relaciones entre áreas.

30. ¿Con que otras áreas de Rentas Yerba Buena percibe que se relaciona el Departamento de fiscalización y cómo?

Se relaciona con Comercio solicitando información sobre los contribuyentes o consultando dudas de ddjj, categorización, exenciones, expedientes.

Tesorería, en el pago de transferencias, recibos.

Inmueble y Formas de Pago o Contribuciones varias ante consultas específicas

31. ¿Cómo describiría la relación entre los empleados de diferentes áreas? ¿Por qué?

Buena, siempre están dispuestos a responder dudas o ayudarte en las tareas. Si sos alguien nuevo tienen bastante paciencia aparte de ser personas amables, respetuosas y con quién podés hablar cosas apartes del trabajo.

32. ¿Alguna área en particular presenta más conflictos internos que otras? ¿Por qué?

Tesorería, específicamente en la caja, su trabajo desordenado con respecto a las transferencias nos perjudica perdiéndose comprobantes de pago. Y también Comercio se necesita personal más capacitado y que el jefe del sector organice las tareas que desempeñan.

33. ¿Ha sido convocado para resolver conflictos en otras áreas? ¿Y en qué tipo de conflictos se involucra para su resolución?

A veces, pero cosas muy específicas como intimaciones de countries, deudas o recibos de contribuyentes o formas de pago.

34. ¿Con que otros organismos considera se relaciona el Departamento de fiscalización? De una breve descripción de esa relación.

Rentas provincia, página de AFIP, Saneamiento Ambiental, Catastro.

F. Observaciones

35. ¿Qué problemas identifica en el Departamento de fiscalización? Pudiendo ser problemas de espacio, orden, comunicación, organización de tareas, informalidad, entre otras.

Principalmente un problema de personal, debería contar con más contadores contratados, más computadoras, una oficina propia para poder desempeñar sus tareas de la mejor forma posible y no a las apuradas. Problema de orden, contar con bibliógrafos, más estantes para archivar información de ser necesario, no prestar atención al público como tesorería ya que desconcentra.

36. ¿Qué cambios propone en el Departamento de fiscalización para mejorar su desempeño?

Propongo que se presente una nota proponiendo formalmente las cosas que se solicitan en el departamento y especificar la importancia de las mismas y como estas impactarían en una mejor calidad de servicio y recaudación. Contar con una pizarra o reuniones donde se planifiquen de mejor manera las tareas a desarrollarse en la semana o el mes que ayuden a aumentar la recaudación, brindar cierta información a los trabajadores como resultados en cuanto a la recaudación obtenida o nuevos contribuyentes inscriptos o juicios procesados para que el personal vea el resultado de sus acciones

G. Comunicación Organizacional

37. Enumere los canales de comunicación internos y externos que proporciona la organización.

Canales internos que proporciona la organización con otras áreas es por teléfono con nros internos. Y Externos teléfono, mail, whatsapp con los contadores.

38. ¿Considera que los canales de comunicación que brinda la empresa son suficientes y adecuados para las necesidades de la organización y sus empleados?

Considero que son adecuados, pero no suficientes ya que existe una sola casilla para consultas de toda Rentas, esta debería pertenecer solamente a la dirección, mientras que tendríamos que contar con un correo por área para ser más eficientes a las dudas.

39. Si usted debe comunicar una directiva o una orden hacia un empleado ¿Qué medios utiliza para hacerlo? (Personalmente, por medio escrito, telefónicamente, etc.).

Personalmente

H. Motivación y Capacitación Organizacional

40. ¿Qué actividades se realizan respecto de la motivación de los empleados?

No se realizan actividades de motivación

41. ¿Se realizan actividades de capacitación para los empleados? ¿Sobre qué temas?

Tampoco se realizan.

10 ANEXO

10.1. Estructura Orgánica de la Dirección de Rentas Yerba Buena.

X
Verba Buena, 21 ENE 1984



HONORABLE CONCEJO DELIBERANTE DE VERBA BUENA:

ORDENANZA No. 508

Estructura Orgánica de la Dirección de Rentas:

VISTO:

La Ordenanza 091 del 16 de noviembre de 1984, por la cual se aprueba para la Secretaría de Hacienda de la Municipalidad de Verba Buena la estructura organizativa, y;

CONSIDERANDO:

Que la Ordenanza 091/84, en su organigrama y manual de funciones y misiones establece una estructura orgánica para la Dirección de Rentas Municipales.

Que resulta imperiosa e impostergable la necesidad de dotar a la Dirección de Rentas Municipales de una estructura orgánica adecuada a los objetivos básicos del Organismo Fiscal.

Que resulta necesario introducir modificaciones a la actual, a fin de crear una organización en la que queden claramente definidas las competencias de los agrupamientos funcionales básicos propios de un organismo de Administración Tributaria, dotando a éste de los medios técnicos y humanos que la realidad exige, asegurando una operatoria que, además de su racionalidad administrativa, resulte eficaz y dinámica para el accionar del organismo.

Que la estructura vigente, concebida en base a un marco de referencia obsoleto y fundamentalmente a una especialización por contribuciones no ha producido los logros esperados.

Que por tal motivo, es necesario reemplazarla por un esquema de organización diseñado a partir de una especialización por funciones básicas - recaudación y fiscalización.-

Que se hace imprescindible disponer de un Órgano Fiscal adecuado a la actualidad tributaria, cuyo nivel jerárquico asegure la eficiencia necesaria en materia de recaudación y constituya un incentivo para llevar a cabo las acciones tendientes a eliminar la evasión fiscal.

Que la cantidad y variedad de problemas que deben ser resueltos por el Director de Rentas, hacen necesario que el Organismo cuente con un Sub-director, en quien el Director pueda delegar la supervisión de algunas de las áreas que componen la recaudación y a su vez, pueda ser reemplazado en caso de ausencia temporaria.

Que es necesario diferenciar en la estructura las funciones de fiscalización de la recaudación, para dar independencia a la función control, para facilitar la coordinación de las inspecciones y lograr una mayor eficiencia en la utilización de los recursos humanos disponibles, al posibilitar la realización de inspecciones integrales.

Que la nueva estructura, resulte idónea para el logro de objetivos fiscales y posibilita también efectuar un reencasillamiento de la actual planta de personal del Organismo Fiscal de carácter estrictamente selectivo en base principalmente a factores relacionados directamente con el mérito en el desempeño del cargo, mediante el procedimiento del concurso cerrado de oposición y antecedentes según Decreto nº 646/1,
Por Ellos:

VERBA BUENA, 21 DE ENERO DE 1984
MUNICIPALIDAD DE VERBA BUENA
H.C. DE VERBA BUENA

JUAN G. GONZALEZ
PRO-SECRETARIO
MUNICIPALIDAD DE VERBA BUENA



EL CONCEJO DELIBERANTE
SANCIONA CON FUERZA DE
ORDENANZA

ARTICULO PRIMERO: Apruébase la estructura de la Dirección de Rentas Municipales que forma parte de esta Ordenanza como Anexo I.

ARTICULO SEGUNDO: Establécese para la Dirección de Rentas Municipales, para el Director, para el Sub_Director, para los Departamentos Fiscalización y Recaudación, las funciones consignadas en el Anexo II, que forma parte de esta Ordenanza.

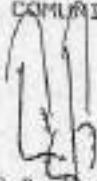
ARTICULO TERCERO: Apruébase la asignación de cargos, por función y categoría, que se detalla en el Anexo III de esta Ordenanza.

ARTICULO CUARTO: El Departamento Ejecutivo queda facultado a dictar las normas reglamentarias y necesarias para la vigencia de la presente Ordenanza.

ARTICULO QUINTO: Derógase toda otra disposición que se oponga a la presente.


ARTICULO SEXTO: El reencasillamiento y los cargos a cubrirse se hará en base a un Concurso Cerrado de antecedentes y oposición para todos aquellos cargos que sean concursables de acuerdo a las leyes en vigencia, ello en base al Decreto Reglamentario 646/1. La Junta examinadora quedará constituida por un miembro de cada bloque político del H.C.D. y tres miembros designados por el D.E.M.-

ARTICULO SEPTIMO: COMUNIQUESE, COPIESE Y ARCHIVASE.


LUIS G. GARCIA
PRO-SECRETARIO

D. E. DELIBERANTE DE YAGUAJAY




AGUSTINA LORENA PARRILLA DE YERMAL
PRESIDENTA
H.C.D. DE YAGUAJAY



DIRECCION DE RENTAS MUNICIPALES:

ANEXO II:

Entender en la Administración General del Sistema Tributario Municipal.

FUNCIONES:

- 1.- Administrar y recaudar las contribuciones municipales que fige el Código Tributario y normas especiales.
- 2.- Entender en la elaboración, implementación y Coordinación de planes, normas y procedimientos inherentes a la percepción de los gravámenes.
- 3.- Asesorar y asistir a la Secretaría de Hacienda en materia de legislación tributaria.
- 4.- Entender en todo lo referente a la interpretación y aplicación con carácter general de las disposiciones tributarias que sean de su competencia e impartir normas generales de carácter obligatorio.
- 5.- Controlar el cumplimiento de las obligaciones tributarias mediante la preparación y ejecución de planes de fiscalización y verificación.
- 6.- Detectar infracciones fiscales en general y aplicar las sanciones previstas en el Código Tributario.
- 7.- Efectuar intimações administrativas de pago a los deudores morosos.
- 8.- Representar al Fisco Municipal en los juicios de ejecución fiscal y demandas judiciales de repetición.
- 9.- Estimar anualmente los recursos tributarios a su cargo que dispondrá el Municipio para cada período fiscal.


LUIS B. GARCÍA
PROSECCUTOR
M. C. YAGUAJAY DE YUCA BUENA




AGUSTINA TORRES
PRESIDENTA
M.C. DE YUCA BUENA

DEPARTAMENTO FISCALIZACION




ANEXO II


Atender todo lo relacionado en la verificación interna y externa, tendientes a mejorar el cumplimiento de las obligaciones fiscales por parte de los contribuyentes y responsables.

FUNCIONES

- 1.- Determinar las cosas que serán sometidas a fiscalización.
- 2.- Practicar inspecciones tendientes a lograr el estricto cumplimiento de las obligaciones fiscales.
- 3.- Practicar la verificación de declaraciones juradas, controlando la correcta aplicación de las normas tributarias vigentes y la observación de las formalidades establecidas.
- 4.- Proponer al Director, la aplicación de sanciones que correspondan por infracciones tributarias detectadas a través de su actuación.
- 5.- Evacuar las consultas que sobre materia de su competencia le formulen los contribuyentes y responsables.
- 6.- Informar en los recursos de reconsideración y en las acciones de repetición, cuando haya intervenido en los aspectos cuestionados.
- 7.- Practicar reinspecciones a los sujetos pasivos y realizar nuevas verificaciones internas, a fin de corregir determinaciones y controlar el personal.


LUIS O. GARCIA
 PROSECUTOR
 C. S. DELIBERANTE DE TIERRA BUENA




AGUSTÍN ARCEZA PARILLA de NUMA
 PRESIDENTA
 H.C.D. DE TIERRA BUENA

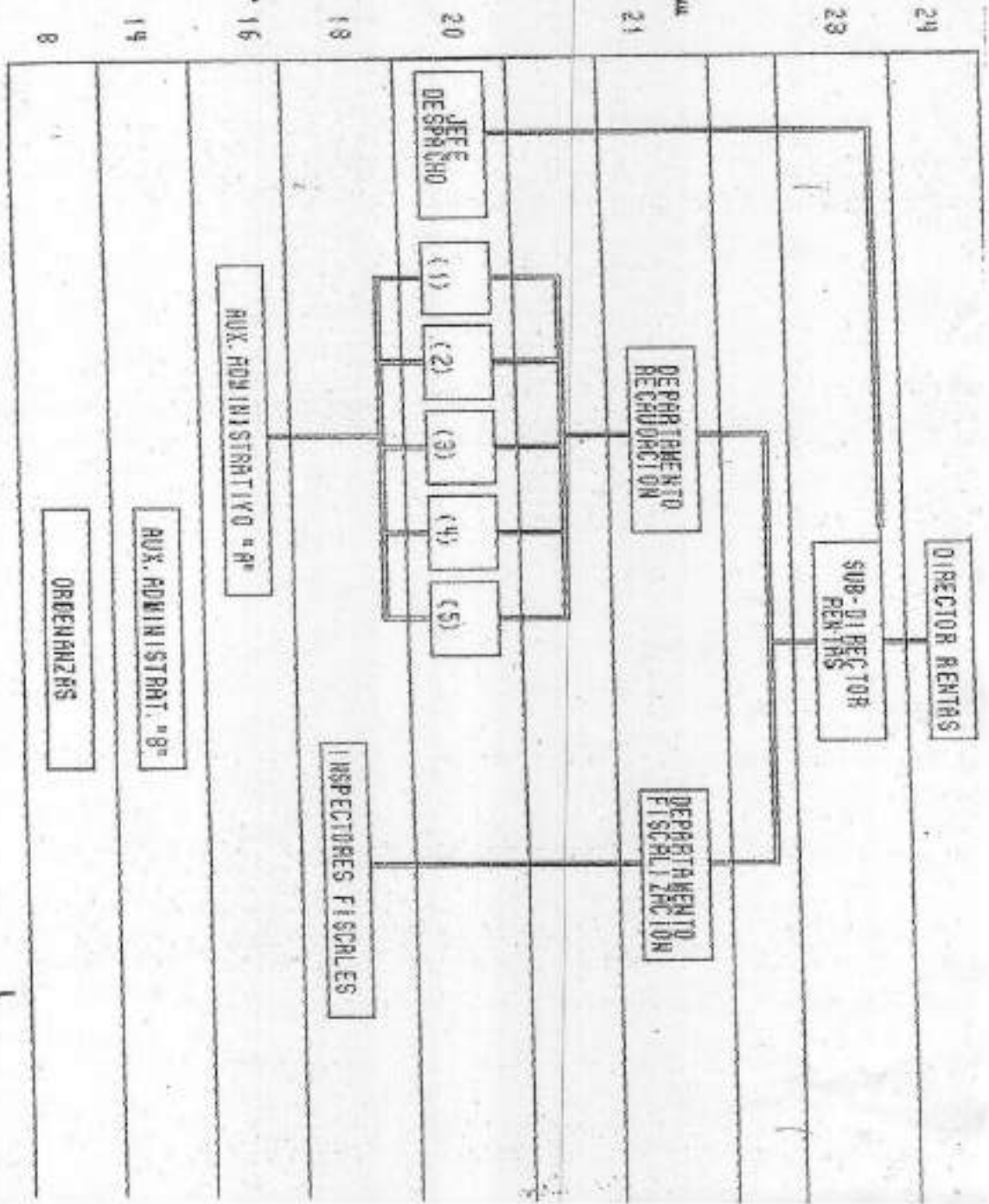
2

CASTRO LUISA PERLA de RIVALLA
PRESIDENTA
MUNICIPIO DE YERBA BUENA
21



ADIB G. BARROJA
PROSECRETARIO
M. S. SECRETARÍA DE TRABAJO, SALUD
16

ORDENANZA NO 123



REFERENCIAS : 1) - 2) - 3) - 4) - 5) VER ANEXO 1.1

4 5 228



Universidad Nacional de Tucumán
Facultad de Ciencias Económicas
Instituto de Administración
**VIII Muestra Académica de Trabajos de
Investigación de la Licenciatura en
Administración**

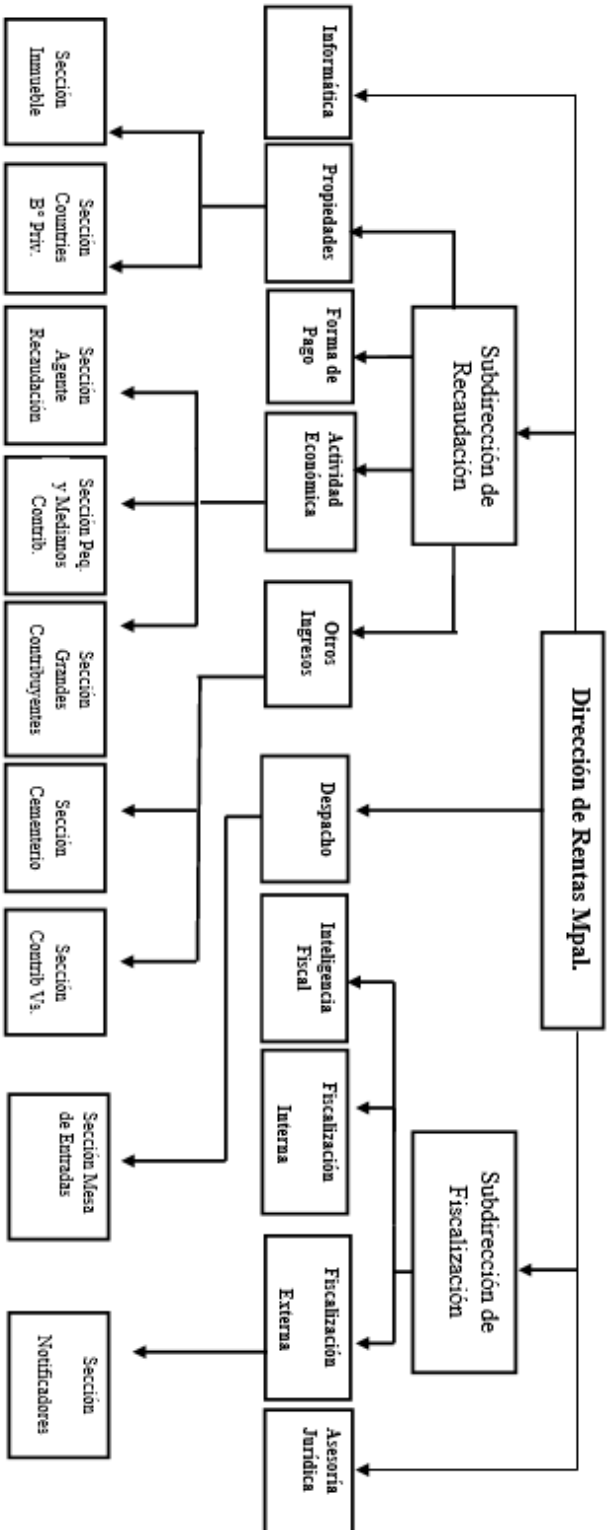


10.2. Propuesta Nueva Estructura Orgánica de la Dirección de Rentas Yerba Buena.



ESTRUCTURA ORGANICA DIRECCION DE RENTAS MUNICIPALES

ANEXO II



24	
23	
22	
21	
20	
18	
15	
15	Categorías



PROYECTO DE ORDENANZA

VISTO:

La Ordenanza 083/84 Nomenclador de Puestos y Funciones Municipal y la Ordenanza 598/94, por la cual se aprueba la Estructura Orgánica de la Dirección de Rentas, y

CONSIDERANDO:

Que, las Ordenanzas antes mencionadas **referidas** al organigrama y manual de funciones de la Estructura Orgánica para la Dirección de Rentas Municipales datan del siglo pasado, por lo que se justifica la necesidad de actualización de la misma.

Que, la adecuación resulta imperiosa e impostergable para dotar a la Dirección de Rentas Municipales de una nueva estructura orgánica adecuada a los objetivos básicos del Organismo Fiscal y a las necesidades de los tiempos que se viven;

Que, es necesario introducir modificaciones a la actual, a fin de crear una organización en la que queden claramente definidas las competencias de los agrupamientos funcionales básicos propios de un organismo de administración tributaria, dotando a este de los medios técnicos y humanos que la realidad exige, asegurando una operatoria que además de su racionalidad administrativa, resulte eficaz y dinámica para el accionar del organismo;

Que esta Dirección viene trabajando con una estructura interna, la cual requiere de un marco normativo que permita establecer de forma clara niveles de responsabilidad, mejorar el rendimiento y productividad de los recursos, delegar a través de la estructura organizacional reglamentada, realizar procesos de comunicación, control, etc. para canalizar los esfuerzos de acuerdo con los fines y objetivos de la organización. De esta forma se pretende evitar la falta de coordinación, duplicación de esfuerzos, políticas indefinidas, toma de decisiones inciertas y otras evidencias lo que no redundan en beneficio de la Institución. Ello provocado por la falta de un organigrama organizacional claro y reglamentado,

Que, la estructura vigente dentro de un marco de referencia obsoleto no ha producido los logros esperados;

Que, se hace imprescindible disponer de una Administración Tributaria idónea a la actualidad tributaria, cuyo nivel jerárquico asegure la eficiencia necesaria y constituya un incentivo para llevar a cabo las acciones tendientes a eliminar la evasión fiscal;



Que, dada la variedad y la cantidad de resoluciones que debe emitir el Organismo Fiscal es necesario dotar al área de un respaldo jurídico que asegure la protección y respeto de los principios legales que hacen a la materia y evitar de esta manera posteriores impugnaciones al efecto y consolidar el principio de celeridad en el dictado y confección de las mismas;

Que es necesario contar con un esquema solido en donde las áreas puedan apoyarse para cumplir con los objetivos que cada una se propone y que están en concordancia con los objetivos generales del ejecutivo municipal.

Que los avances en el campo de las telecomunicaciones, la automatización de la información, la conexión a Internet, los factores físicos y ambientales, la inversión en investigación y desarrollos básicos, la innovación en diseños y la tecnología de los servicios o productos, requieren la creación de un Departamento que se encargue de todos estos factores, para ello se crea el Departamento Informática.

Que resulta de fundamental importancia diferenciar las funciones de fiscalización de las de recaudación, de manera de dotar de independencia y autonomía a la función de control; facilitando la coordinación de inspecciones y lograr una mayor eficiencia de las mismas.

Que, **la incorporación de Departamentos y Secciones** a través de esta nueva norma legal se ve beneficiada tanto la Municipalidad y el personal dependiente de la Dirección de Rentas, como así también los contribuyentes en la agilización de la toma de decisiones y las respuestas sobre los problemas que actualmente se plantean sobre los temas fiscales;

POR ELLO

EL HONORABLE CONCEJO DELIBERANTE SANCIONA CON FUERZA DE O R D E N A N Z A

ARTICULO PRIMERO: MODIFIQUESE, la estructura Orgánica de la Dirección de Rentas Municipales, incorporándose a la misma las misiones y funciones consignadas en el anexo I, que forma parte de esta Ordenanza.

ARTICULO SEGUNDO: APRUÉBASE la asignación de cargos por función y categoría que se detallan en el anexo II.

ARTICULO TERCERO: El Departamento Ejecutivo queda facultado a dictar las normas reglamentarias necesarias para la puesta en vigencia de esta Ordenanza.

ARTICULO CUARTO: DEROGASE, toda otra Ordenanza o disposición que se oponga a la presente.

ARTICULO QUINTO: De forma.

ANEXO I



SUBDIRECCIÓN DE FISCALIZACIÓN

MISIONES:

Con relación a la Sub Dirección de Fiscalización, la actual estructura resulta limitada desde el punto de vista de la evolución y la importancia que adopta ésta parte de la Administración Tributaria. Se busca crear un Departamento que se dedique al estudio previo de los casos a fiscalizar y la asignación de los mismos conforme a la complejidad de las inspecciones. Asimismo, intervendrá en controlar las determinaciones tributarias a fin de lograr que las mismas reflejen la realidad económica de las empresas objetos de verificación.

Esta Sub Dirección contará con tres departamentos: a) **Departamento Inteligencia Fiscal**, b) El Departamento Fiscalización Externa y c) Departamento de Fiscalización Interna.

FUNCIONES

- Instar el cumplimiento voluntario de las obligaciones impositivas por parte de los contribuyentes y/o responsables, así como también de los agentes de retención y de percepción, y otros responsables designados por el Organismo.
- Aplicar programas de fiscalización intensivos, efectivos y prácticos a determinados contribuyentes considerados de mayor significación económica o interés fiscal (Grandes y Medianos Contribuyentes).
- Mantener una fluida comunicación con el Departamento Inteligencia Fiscal respecto de las órdenes de inspección a iniciar y el flujo de información obtenida.
- Controlar el cumplimiento fiscal diferenciado de las empresas vinculadas a la prestación de Servicios Públicos a fin de lograr el seguimiento de las mismas con el objeto de corregir los desvíos que se presenten respecto de su situación tributaria.
- Participar en la redacción e interpretación de proyectos de ordenanza vinculados con la fiscalización, proponiendo las modificaciones e incorporaciones que podrían mejorar las acciones a realizar.
- Garantizar la correcta utilización, mantenimiento y cuidado de los bienes patrimoniales confiados, informando sobre posibles irregularidades.
- Reemplazar a la Dirección en los casos de ausencia temporaria y asumir su representación cuando ésta le sea otorgada.

DEPARTAMENTO FISCALIZACION EXTERNA:

MISIONES:



Proceder al control pormenorizado o minucioso de grandes y medianos contribuyentes mediante la elaboración de inspecciones integrales o preventivas, promoviendo el cumplimiento de las obligaciones para con el Fisco.

Practicar el control de las empresas de servicios públicos diferenciadas del resto de las actividades con el fin de verificar el cumplimiento fiscal de las mismas.

FUNCIONES:

- Iniciar fiscalizaciones de grandes y medianos contribuyentes morosos con objetivos puntuales y específicos, realizando controles preventivos dirigidos a corregir los posibles desvíos existentes en las obligaciones tributarias respecto de la documentación verificada.
- Elevar informes al Subdirector con opinión técnica sobre toda la documentación que se somete a consideración, analizando las pruebas presentadas por los contribuyentes al contestar la “vista” e instrucción de sumario si existiera.
- Promover sobre la base de parámetros definidos y analizados por el Departamento inteligencia fiscal, la realización de inspecciones integrales.
- Clasificar la información obtenida seleccionando la más adecuada para el logro de los fines perseguidos.
- Asistir a los inspectores en las consultas técnicas sobre la secuencia que debe observarse para el cumplimiento de la tarea encomendada.
- Aplicar procedimientos de presunción (punto fijo, existencia de mercadería, depósitos bancarios, etc.) conforme a lo establecido por el Código Tributario Municipal.
- Efectuar controles masivos de contribuyentes mediante lotes de intimaciones a fin de generar la percepción de riesgo subjetivo ante el incumplimiento.
- Supervisar los operativos externos conocidos como PAP (Puerta a Puerta) y las intimaciones masivas (Control de Pagos) elaborando un informe completo sobre los resultados obtenidos para reportar a la Subdirección.
- Observar el correcto desenvolvimiento en los procedimientos de inspección.



DEPARTAMENTO INTELIGENCIA FISCAL:

MISIONES

Este Departamento asume un papel de gran importancia en todas las Administraciones actuales, como un medio para incrementar la recaudación de ingresos y atender el efecto indirecto de la fiscalización, o sea lograr que el cumplimiento tributario se acreciente en forma integral y voluntaria.

Tendrá como una de las principales misiones ampliar la base de contribuyentes mediante investigaciones y revisión selectiva de la información obrante en el Organismo, aportada por terceros o solicitadas a Organismos Nacionales y Provinciales.

FUNCIONES

- Revisión selectiva de contribuyentes a fiscalizar

- Propender a la elaboración de órdenes de inspección con objetivos predeterminados respecto de la determinación de deuda.

- Mantener actualizaciones respecto de los contribuyentes que realicen la presentación en concurso preventivo de acreedores mediante consulta en el Boletín Oficial de la Provincia u otras formas de acceso a la mencionada información.

- Realizar los análisis técnicos de las declaraciones juradas presentadas por los contribuyentes, y la información proporcionada por terceros (circularizaciones) para determinar posibles brechas de evasión.

- Efectuar tareas de fiscalización mediante la evaluación selectiva de la información proporcionada por otros Organismos y por otras áreas de la Dirección realizando cruce de información conforme a lo previamente investigado.

- Elaborar informes a fin de proponer nóminas de contribuyentes o responsables a fiscalizar, seleccionados de acuerdo a criterios objetivos y equitativos de selección.

- Investigar la conducta fiscal de los contribuyentes y responsables, tanto locales como de otras jurisdicciones con el fin de identificarlos como posibles sujetos pasivos de obligaciones.

- Informar a su superior jerárquico acerca de cada una de las actuaciones producidas.

- Receptar, clasificar y seleccionar datos que se refieran a contribuyentes, que provengan de otros entes recaudadores.



- Informar los posibles desvíos existentes en las obligaciones tributarias de los contribuyentes y/o responsables sobre la base de la documentación analizada elaborando un perfil de riesgo de los mismos en base a sus antecedentes.
- Colaborar con el superior en la selección de los casos a fiscalizar.
- Mantener el seguimiento de las fiscalizaciones en curso a fin de comprobar el estricto cumplimiento por parte de los funcionarios actuantes, de las pautas de fiscalización establecidas controlando el tiempo y la eficiencia en las fiscalizaciones.

DEPARTAMENTO FISCALIZACION INTERNA

MISIONES

Obtener la reducción de la evasión existente intimando las diferencias a favor del Fisco detectadas por la confrontación de la información obrante en el Organismo recabada de otros entes o que surjan del análisis de datos obtenidos especialmente al efecto, principalmente de pequeños y medianos contribuyentes.

FUNCIONES

- Contribuir en la elaboración de proyectos y planes de fiscalización en el marco de las funciones asignadas, dirigiendo luego la ejecución de los mismos.
- Poner a consideración del jefe inmediato, cuando corresponda, métodos alternativos a aplicar para la determinación de oficio sobre base presunta de la obligación fiscal.
- Solicitar datos y documentación obrantes en la Dirección u otros Organismos que sean soporte de actuaciones que inicie el Organismo.
- Recepcionar los informes referentes a las verificaciones finalizadas.
- Efectuar intimaciones requiriendo el cumplimiento de deberes formales y sustanciales omitidos.
- Intimar “vistas previas” y resoluciones que se generen en el cumplimiento de instrucciones impartidas, constatando la exactitud de los montos determinados como adeudados y exigibles a los contribuyentes.
- Analizar, en primera instancia, la procedencia de las pruebas y descargos presentados, elevando informe fundado a su Superior.



11 REFERENCIAS

- Chiavenato Idalberto: Administración de Recursos Humanos, El capital humano de las organizaciones. Novena Edición
- Hernandez Sampieri; Fernandez Collado; Baptista Lucio. Metodología de la investigación
- Juan Jose Gilli. Diseño Organizativo (Estructura y Procesos). Edición 2007
- Sistemas Administrativos. Estructuras y Procesos. Juan C. Gomez Fulao. Fernando G. Magdalena. Buenos Aires, Macchi, 3a Edición, 1992, 166 Págs.
- Miguel Jorge Klein. Cursogramas, Técnicas y Casos.
- Henry Mintzberg. (1990): Diseño de organizaciones eficientes, Buenos Aires, El Ateneo.
- Clases Teóricas de “Organización Contable de Empresas I” dictadas en la Facultad de Ciencias Económicas
- Ordenanza Fiscal 2124/2018
<http://datos.yerbabuena.gob.ar/dataset/904c957c-84c8-4647-a23b-1ef8784742b4/resource/1623f2cd-1109-4f99-9e82-60bb1b05ec27/download/tributo-de-higiene-y-salubridad.-ord.-2124.pdf>
- Código Tributario. Ordenanza 430
<http://datos.yerbabuena.gob.ar/dataset/6cb7527e-2fa4-472b-b62b-04324980174f/resource/46818d4d-dd8b-4903-9d9c-a79a5b15a1f2/download/codigo-tributario.-ord.-430.pdf>
- Ordenanza Fiscal 2219/2019
- Resolución de Categorización N° 18
- Guía de tramites <https://www.yerbabuena.gob.ar/?q=direccion-rentas>