

O/N. 2115

M 119

45668

TUCUMÁN

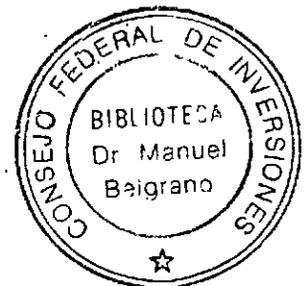
**CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES**

**GOBIERNO DIGITAL EN MUNICIPIOS**

**INFORME FINAL**

**OCTUBRE DE 2005**

**Cr. Luis Martínez  
Lic. Alberto Juárez Aráoz  
Lic. Alfredo Lucchini**



## Índice Temático

Resumen Ejecutivo	1
1- INFORME CENTRO DE ATENCIÓN AL CIUDADANO	3
1.1- Informe Instalación Sistema de Gestión de Documentos	4
1.1.1- SIGEDOC Municipalidad de Yerba Buena	4
1.1.2- SIGEDOC Municipalidad de Lules	6
1.1.3- SIGEDOC Municipalidad de Tafí Viejo	8
1.2- Informe del Acondicionamiento Edificio para el CAC	10
1.2.1- CAC Municipalidad de Yerba Buena	10
1.2.2- CAC Municipalidad de San Isidro de Lules	11
1.2.3- CAC Municipalidad de Tafí Viejo	12
2- INFORME DE LA REINGENIERÍA DE PROCESOS	13
2.1- Informe de Procesos Alternativos	14
2.1.1- Municipalidad de Yerba Buena	18
2.1.2- Municipalidad de San Isidro de Lules	28
2.1.3- Municipalidad de Tafí Viejo	41
3- INFORME SOBRE TABLERO DE CONTROL	60
3.1- Informe del Tablero de Comando	61
3.1.1- Municipalidad de Yerba Buena	63
3.1.2- Municipalidad de San Isidro de Lules	69
3.1.3- Municipalidad de Tafí Viejo	74
3.1.4- Conclusiones	83
4-INFORME SISTEMA INFORMÁTICO ADMINISTRACIÓN DE LEGAJOS	84
4.1- Instalación del Sistema SIAL	85
5- INFORME SOBRE LA CAPACITACIÓN Actitudinal	87
5.1- Capacitación Actitudinal en Yerba Buena	88
5.2- Capacitación Actitudinal en San Isidro de Lules	91
5.3- Capacitación Actitudinal en Tafí Viejo	93
Anexos	95

## RESUMEN EJECUTIVO

La finalidad de este informe final es describir la tarea realizada por el equipo de trabajo, durante la segunda y última etapa del presente proyecto "GOBIERNO DIGITAL DE MUNICIPIOS".

A partir de una tarea realizada "in situ", y un intenso trabajo de gabinete, los consultores trabajaron sobre los siguientes ejes:

- Supervisión y seguimiento en terreno de las actividades relacionadas con la implementación del SIGEDOC
- Supervisión y seguimiento en terreno de las actividades relacionadas con el acondicionamiento edilicio del CAC
- Trabajo de terreno y de gabinete para la elaboración de las propuestas alternativas para los procesos seleccionados
- Trabajo de terreno y de gabinete para la elaboración y presentación de los tableros de control en las áreas seleccionadas
- Supervisión y seguimiento en terreno de las actividades relacionadas con el la carga de legajos en el SIAL
- Supervisión y seguimiento en terreno de las actividades relacionadas con el Programa de Capacitación Actitudinal

Estas tareas se realizaron en función del cumplimiento de los objetivos del proyecto, poniendo especial énfasis, en esta etapa final, en la concreción de las actividades que implicaron el compromiso de tareas conjuntas con fuerte participación municipal.

**1. Implementación del SIGEDOC:** Se realizó un intenso trabajo de seguimiento con permanente presencia en la organización municipal y continuo diálogo con los funcionarios y referentes municipales a los efectos de garantizar el cumplimiento de las actividades previstas en el marco de la implementación y puesta en marcha del Sistema de Gestión de Documentos. Con este accionar se lograron importantes avances en las municipalidades de Lules y Yerba Buena con relación a la adquisición de equipamiento informático y de soporte físico, sin descuidar la

situación de la Municipalidad de Tafí Viejo en la que se esperan avances significativos en el corto plazo.

- 2. Acondicionamiento Edificio:** Sobre la base de una estrategia similar al caso anterior, se lograron importantes avances en materia de reformas edilicias para la implementación de los centros de atención municipales. Tanto Lules como Yerba Buena están en condiciones de habilitar sus centros de atención antes del 30 de Noviembre próximo. Con respecto a Tafí Viejo se puede esperar una situación similar en el corto plazo.
- 3. Elaboración de Propuestas Alternativas de Procesos:** Se completó el relevamiento de información relacionada con los procesos seleccionados y se avanzó, hasta terminar, con la elaboración de propuestas mejoradas que podrán ser implementadas a futuro, en el marco de una segunda etapa del proyecto.
- 4. Tablero de Control:** Se completó el análisis de los planes de gestión y se culminó la construcción de los tableros de control en áreas claves así como la definición de los distintos grupos de indicadores a utilizar. Es de esperar que el uso de los tableros se pueda llegar a consolidar a futuro si es que se decide continuar la asistencia técnica a estos municipios, en una segunda etapa del presente proyecto.
- 5. Implementación del SIAL:** Se supervisó el proceso de traspaso de legajos a los formularios de carga y de estos al sistema de legajo electrónico SIAL. En este rubro se logró un significativo avance, habiéndose completado la carga de formularios, mientras que la carga de datos en el sistema se encuentra en pleno desarrollo.
- 6. Capacitación Aptitudinal:** Se facilitó la coordinación de esfuerzos entre los municipios y el Instituto Provincial de la Administración Pública, dependiente de la Secretaría de Planeamiento, para el desarrollo del programa de capacitación destinado al personal de las municipalidades, involucrado en las líneas de trabajo del proyecto de Gobierno Digital en Municipios.

## **1- INFORME CENTRO DE ATENCIÓN AL CIUDADANO**

- 1.1- Informe instalación Sistema de Gestión de Documentos
- 1.1.1- SIGEDOC Municipalidad de Yerba Buena
- 1.1.2- SIGEDOC Municipalidad de Lules
- 1.1.3- SIGEDOC Municipalidad de Tafí Viejo
- 1.2- Informe del Acondicionamiento Edificio para el CAC
- 1.2.1- CAC Municipalidad de Yerba Buena
- 1.2.2- CAC Municipalidad de San Isidro de Lules
- 1.2.3- CAC Municipalidad de Tafí Viejo

## **1.1- Informe de la Instalación del Sistema de Gestión de Documentos**

### **1.1.1- SIGEDOC en la Municipalidad de Yerba Buena**

Como se anticipo en el informe parcial, esta municipalidad concluyó el proceso de capacitación para el manejo del SIGEDOC y para la carga y actualización de la guía de trámites municipales en el sitio Web de la provincia.

También completó la instalación del desarrollo informático SIGEDOC en todas las oficinas previstas en la propuesta original y en algunas otras a pedido de los funcionarios municipales.

En estos momentos la aplicación esta corriendo sobre una plataforma de Windows, y está siendo utilizada en las oficinas correspondientes, mientras los técnicos de la Dirección de Modernización están trabajando en una serie de adaptaciones que han surgido como demandas de los usuarios de las distintas oficinas que componen la red de trabajo del sistema de mesa de entradas.

Actualmente tienen su calve de usuarios y de acceso al sistema treinta (30) empleados de, entre otras, las siguientes áreas:

- Mesa de Entradas
- Catastro y Edificación Privada
- Recursos Humanos
- Compras
- Despacho
- Secretaria de Gobierno
- Asesoría Letrada
- Dirección de Atención al Vecino
- Tribunal de Faltas
- Tesorería
- Dirección de Rentas
- Contaduría General
- Cementerios
- Obras Públicas

La guía de trámites municipales ha sido completada y validada por los jefes de las áreas correspondientes, estando ya disponible en la red interna del municipio y parcialmente en el sitio Web oficial del Gobierno Provincial, estimándose que estará disponible en forma total antes de la finalización del mes de noviembre del presente año, fecha para la que esta prevista la inauguración del CAC..

En el **Anexo N° 1**, a modo de ejemplo, se puede ver uno de los trámites desarrollados en la guía de trámites municipales de la Municipalidad de Yerba Buena.

### **1.1.2- SIGEDOC en la Municipalidad de San Isidro de Lules**

En esta municipalidad la situación ha cambiado sustancialmente con respecto al momento de presentación del informe parcial.

No solamente lograron adquirir el equipamiento informático necesario, sino que también solucionaron el problema de la red física, por lo que las perspectivas de integrar un proyecto sustentable de modernización han mejorado considerablemente.

Al día de hoy, la municipalidad de San Isidro de Lules ha completado el proceso de capacitación para el manejo del SIGEDOC y para la carga y actualización de la guía de trámites municipales en el sitio Web de la provincia.

En estos momentos se está terminando de acondicionar lo que será el centro de cómputos y en los próximos días, con la colaboración de personal de la Dirección de Modernización se procederá a la configuración del servidor de la red, la habilitación de los usuarios y la instalación de la aplicación SIGEDOC.

Estamos en condiciones de afirmar que el SIGEDOC estará funcionando en todas las oficinas previstas originalmente como parte de la red y en otras que se han ido incorporando por pedido de los funcionarios.

Actualmente tienen su calve de usuarios y de acceso al sistema diecinueve (19) empleados de, entre otras, las siguientes áreas:

- Mesa de Entradas
- Catastro
- Despacho
- Tesorería
- Tránsito
- Personal
- Intendencia
- Hacienda
- Rentas
- Cementerios
- Obras Públicas

Con respecto a la guía de trámites municipales, la misma ha sido terminada y validada por los responsables de las distintas áreas y estimamos que estará disponible en la red interna del municipio y en el sitio Web oficial del Gobierno Provincial antes que termine el mes de noviembre del presente año, fecha en que está prevista la inauguración del CAC.

En el **Anexo N° 2**, a modo de ejemplo, se puede ver uno de los trámites desarrollados en la guía de trámites municipales de la Municipalidad de San Isidro de Lules.

### **1.1.3- SIGEDOC en la Municipalidad de Tafi Viejo**

En esta municipalidad y a diferencia del caso anterior, la situación no ha variado con relación al momento de presentación del informe parcial.

Por este motivo, no se pudo avanzar en la concreción de la red de soporte para la instalación del SIGEDOC por carecer la municipalidad del equipamiento necesario en cuanto a red física y hardware.

Sin embargo, se ha logrado avanzar en la concreción de un umbral mínimo de realización del objetivo correspondiente, mediante la instalación de equipamiento adecuado en la oficina de mesa de entradas, donde se puede acceder al SIGEDOC como consulta de expedientes en un esquema radial, ya que el personal de esta oficina se encarga de introducir cada nuevo expediente que se genera en el sistema. Si bien este esquema es precario y genera una cierta incomodidad al personal de esta oficina y de otras que eventualmente se suman al esquema por propio interés, es importante destacar que, en el mediano plazo, se podrá contar con una base de datos de cierta envergadura con relación al movimiento de expedientes.

Por otra parte, la presencia de este puesto de consulta permitirá a los vecinos, una vez que la base de datos se vaya ampliando, acceder a un sistema de consulta bastante confiable.

Por otra parte, se ha procedido a la instalación del sistema en el área de la Dirección de Rentas que se encuentra fuera del ámbito del edificio central y que dispone de un sistema de red física y el equipamiento necesario para la puesta en marcha del sistema, el cual, será utilizado como un mecanismo de gestión de documentación interna para el área.

Desde el punto de vista de la capacitación en el manejo de los distintos desarrollos informáticos, cabe aclarar que personal de la Dirección de Modernización instrumentó el proceso de capacitación y entrenamiento, así como la habilitación de usuarios del sistema, tanto para el área de mesa de entradas como para la Dirección de Rentas.

Se hace necesario destacar que las gestiones para conseguir los recursos financieros que demanda la concreción del objetivo de implantación del Centro de Atención al vecino continúan y se realizan con el apoyo de la Secretaría de Planeamiento, siendo posible afirmar que en un plazo de tiempo no muy distante, el

municipio estará en condiciones de encarar la inversión necesaria para la concreción del CAC.

Con respecto a la guía de trámites municipales, la misma ha sido terminada y validada por los responsables de las distintas áreas y estimamos que estará disponible en el sitio Web oficial del Gobierno Provincial antes que termine el mes de noviembre del presente año.

Actualmente se encuentra disponible en soporte de papel en el área de mesa de entradas y en el puesto de consulta para una mejor información al vecino.

En el **Anexo N° 3**, a modo de ejemplo, se puede ver uno de los trámites desarrollados en la guía de trámites municipales de la Municipalidad de Tafi Viejo.

## **1.2- Informe del Acondicionamiento Edificio para el CAC**

### **1.2.1- CAC Municipalidad de Yerba Buena**

Las tareas de acondicionamiento edilicio para la implementación del CAC se han ido desarrollando con un ritmo cambiante en función de la disponibilidad de recursos financieros y de personal por parte de la municipalidad.

Se produjeron demoras como consecuencia de los tiempos políticos electorales que marcan sus propias prioridades y por el hecho que la habilitación del lugar elegido requería la reubicación previa de otras áreas.

Habiendo sorteado los inconvenientes mencionados, las tareas han recommenzado con normalidad y es de esperar que la inauguración del mismo pueda realizarse antes del 30 de Noviembre próximo.

## **1.2.2- CAC Municipalidad de San Isidro de Lules**

Al igual que en la municipalidad de Yerba Buena, las tareas de acondicionamiento edilicio para la implementación del CAC se desarrollaron con un ritmo cambiante con picos de alta y de baja.

Las razones de las demoras también pueden encontrarse en la importancia relativa que los funcionarios le asignan a este tipo de emprendimientos, en comparación con las cuestiones relacionadas con la campaña electoral.

Por otra parte, la necesidad de hacer algunas reformas de fondo en el lugar elegido agregaron una mayor demora a la ejecución de las tareas.

A lo anterior también se suma el problema de la disponibilidad de recursos, que en el caso de esta municipalidad adquieren un ribete más notable si se tiene en cuenta la fuerte inversión que realizaron para la adquisición de equipamiento informático y armado de la red física, que excede en mucho los requerimientos iniciales estipulados por nuestro grupo de trabajo.

Sin embargo y a pesar de los inconvenientes precitados, las tareas están prácticamente terminadas y se espera que la inauguración del centro se realice, como en el caso anterior antes del 30 de noviembre próximo.

### **1.2.3- CAC Municipalidad de Tafi Viejo**

Como ya se especificó en el punto 1.1.3, las demoras en la gestión de los recursos financieros para la adquisición de equipamiento informático y para la constitución de la red de soporte, también se han hecho notar en lo relacionado al acondicionamiento de un ambiente físico para la efectiva conformación del centro de Atención al Vecino.

Si bien la demora es un hecho, estamos en condiciones de afirmar que la municipalidad está muy cerca de conseguir los recursos necesarios, no solamente para la resolución del problema de falta de disponibilidad de equipamiento informático y ensamble de la red, sino también para disponer de la estructura física necesaria para la constitución del CAC.

## **2- INFORME DE LA REINGENIERÍA DE PROCESOS**

2.1- Informe de Procesos Alternativos

2.1.1- Municipalidad de Yerba Buena

2.1.2- Municipalidad de San Isidro de Lules

2.1.3- Municipalidad de Tafí Viejo

## **2.1- Informe de Procesos Alternativos**

### **Introducción**

Para iniciar este proceso de reingeniería consideramos de vital importancia definir de manera clara y concisa el concepto "reingeniería".

Se trata del rediseño radical de los procesos considerados estratégicos y de alto valor agregado, orientado a optimizar los flujos de trabajo y aumentar sustancialmente la productividad de la organización.

La reingeniería se centra en los procesos considerados "claves", es decir, aquellas secuencias de actividades que agregan valor al cliente (ciudadano). Por lo tanto, implica seleccionar los procesos claves de la organización y rediseñarlos radicalmente para obtener una mejora drástica en el rendimiento (costo, calidad, servicio).

La reingeniería se propone ir más allá de las operaciones, las tareas y las estructuras para enfocar los procesos como una secuencia de actividades que cruza los límites funcionales y para una mejor delimitación de los procesos debe pensarse en términos de estados iniciales y finales. Tradicionalmente las organizaciones dividen sus procesos en pequeñas tareas, las asignan a diferentes puestos o sectores y enfocan su análisis en la habilidad y rendimiento del trabajador y no en la determinación del propósito, la efectividad y el costo del proceso completo.

La reingeniería debe pensarse como un desafío que requiere que los altos niveles de la organización tengan la firme convicción acerca de la necesidad de implementar el cambio.

### **Objetivo General**

Históricamente, las municipalidades, por su inmediata proximidad al ciudadano, han sido la parte de la Administración Pública más sensible a las necesidades sociales y económicas de la comunidad local. El papel tradicional de éstos ha sido el ejercicio de la autoridad a través del desarrollo de ordenamientos y regulaciones municipales y la prestación de servicios públicos. Pero, las condiciones existentes en el ambiente actual imponen a la Administración Municipal el nuevo papel de materializar la creación y mejora de un entorno favorable para el desarrollo de nuevas e

inteligentes estrategias orientadas a la búsqueda de la satisfacción de los requerimientos de la comunidad.

De esta manera, en adelante nos propondremos rediseñar aquellos procesos municipales en los que una nueva perspectiva, una nueva manera de llevar a cabo las diferentes tareas involucradas, nos permitan generar un cambio sustancial en términos de costos, tiempos y calidad.

El objetivo se traduce en producir mejoras trascendentes basadas en modificaciones radicales y contundentes de ciertos procesos controvertidos. Esto se debe, en parte,, a que ciertas organizaciones aún no han podido generar estructuras útiles y acordes a la complejidad de los cambios del contexto en el que se desenvuelven. Es en este momento donde adquiere especial relevancia la reingeniería de procesos, como herramienta adecuada a escenarios turbulentos y cambiantes en los que se requiere mayor velocidad y sobre todo alto impacto social.

Esta reingeniería esta orientada sobre todo a optimizar los flujos de trabajo cotidianos de ciertos procesos valiéndose no sólo de el rediseño de los procedimientos sino también del uso creativo de la tecnología y de los sistemas informáticos que se proponen integrar en este proyecto como facilitadores del cambio municipal.

Por ello, este análisis no se centrará en el puesto de trabajo en particular, en las operaciones o tareas, sino más bien en los procesos completos.

### **Objetivos Específicos**

Para llevar a cabo los procesos rediseñados será necesario establecer ciertos lineamientos estratégicos en los que se sustentará el nuevo diseño.

- El rediseño de ciertos procesos internos municipales tendrá la finalidad de eliminar la burocracia innecesaria, disminuir el tiempo de resolución de los trámites municipales ligados a los procesos en cuestión y adecuar el funcionamiento de los diversos órganos a las necesidades actuales haciendo hincapié en los procesos de comunicación y control.
- La constitución de una estructura formal, con el diseño de organigramas y manuales de procedimientos requerirá el aporte de recursos tecnológicos adecuados y de recursos humanos capacitados y motivados para implementar el cambio.

- Será necesaria la constitución de equipos de trabajo especializados para el estudio y desarrollo de nuevas reglamentaciones internas que rijan el desarrollo del los procesos propuestos.
- Será indispensable que la capacitación de los agentes municipales afectados al proceso rediseñado sea adecuada y eficaz. Estos conocimientos junto a los resultados del nuevo procedimiento serán los parámetros para retroalimentar y corregir el diseño definitivo del proceso propuesto.
- Los responsables de las distintas áreas de intervención en los procesos tendrán que consensuar los detalles del procedimiento, los requisitos que se plantearán como importantes para la confección de los nuevos formularios o, constancias y las formas de simplificar y agilizar los trámites seleccionados.

### **Propuestas de Reingeniería: Procesos Seleccionados**

La propuesta concreta de modernización presta especial atención al rediseño de tres procesos controvertidos:

- Proceso de Mesa de Entradas
- Proceso de Reclamos Vecinales
- Proceso de Habilitación de Comercios

Los procesos de Mesa de Entradas y Reclamos Vecinales actúan como principal canal de ingreso al municipio, es decir, como principal medio de comunicación entre el vecino-ciudadano y el Municipio. La Administración Municipal particularmente, por su inmediata proximidad al vecino, es más sensible a las necesidades económicas y sociales de los ciudadanos. Por ello, el objetivo general de esta selección se traduce en crear un espacio que ofrezca a los vecinos un ámbito al que puedan acudir para plantear sus inquietudes y necesidades a través de un proceso claramente delineado que garantice al vecino una respuesta por parte del municipio, sea esta respuesta positiva o negativa, lo importante será que el nuevo procedimiento definido garantizará que el ciudadano obtendrá, en un plazo de tiempo estipulado, una respuesta a su pedido o una resolución a su demanda.

El proceso de Habilitación de Comercios fue escogido ya que se debe considerar a los negocios, sobre todo a los pequeños y medianos, como aliados fundamentales en el proceso de generación de riqueza y creación de oportunidades de empleo.

La misión principal de este proceso será la de fiscalizar la iniciación, mantenimiento y actualización de datos de los locales participantes de la actividad comercial del municipio; generar datos estadísticos válidos y útiles sobre la actividad comercial, medir el impacto de la aplicación de políticas financieras municipales y servir de nexo entre el municipio y las organizaciones comerciales.

Estas funciones están dirigidas a fortalecer los parámetros que, a nivel municipal, sirven de base para alinear las políticas aplicadas a incrementar la actividad comercial del municipio y en consecuencia la recaudación impositiva municipal.

Actualmente, si se desea emprender cualquier actividad comercial, no basta con el entusiasmo de iniciar el negocio, sino que previamente se deben cumplir una serie de requisitos: uno de ellos es la obtención de la "Habilitación y Empadronamiento Municipal". Se trata de obtener la habilitación o permiso oficial del municipio donde se va a desarrollar la actividad.

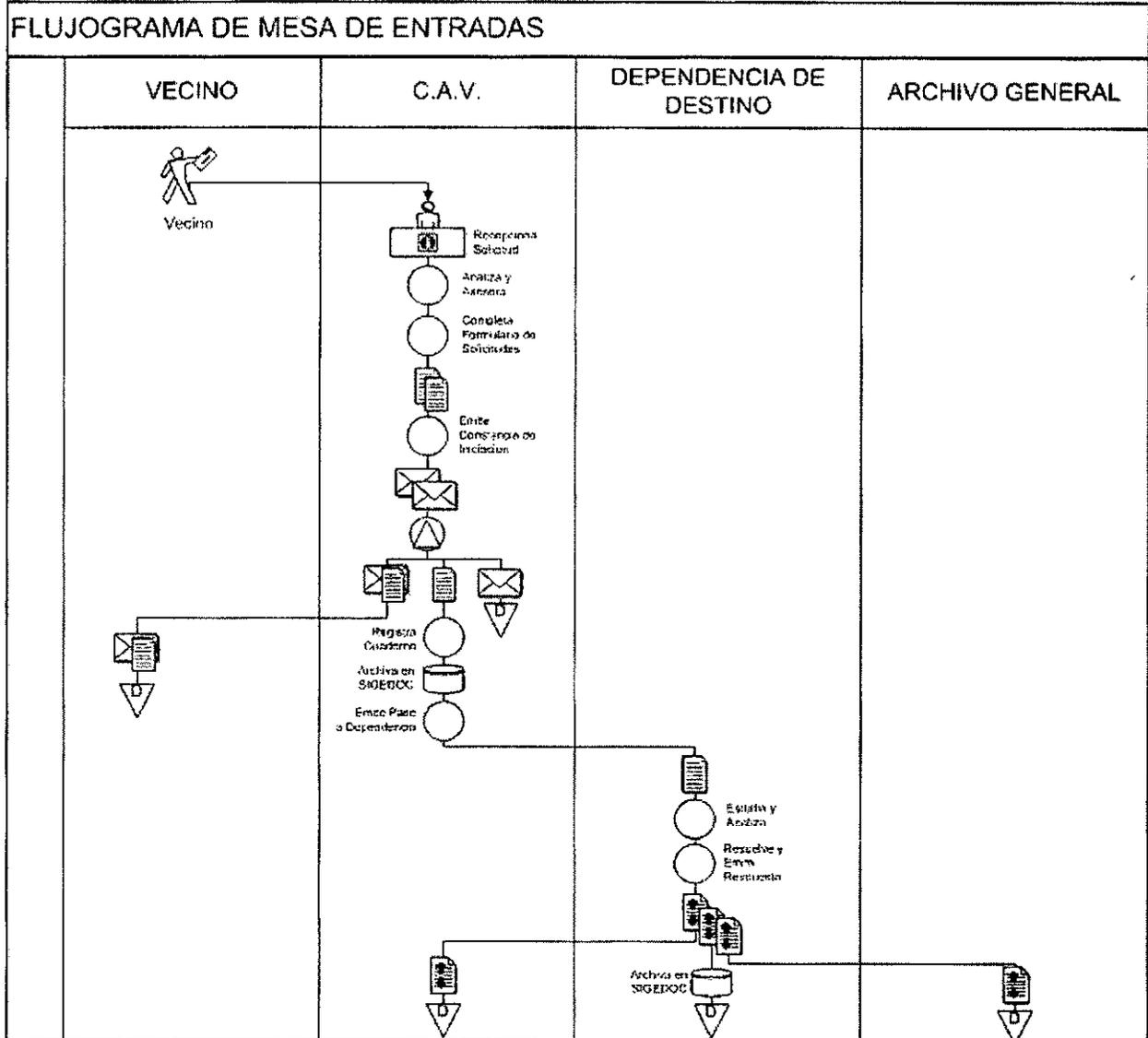
Lo que sucede en realidad es que este trámite que aparentemente se presenta como simple, en la práctica es complejo y genera un sinnúmero de idas y vueltas. Así, se trate de una gran empresa o un pequeño negocio de barrio, los interesados deben deambular por las distintas dependencias municipales, ir y volver varias veces para completar y finalizar el trámite.

Esta situación impulsó el planteo de una nueva manera, el rediseño del proceso a fin de generar mejoras en él a través de un reordenamiento interno y de la implantación de un adecuado mecanismo de control.

## **2.1.1- Municipalidad de Yerba Buena**

### **Procedimiento Propuesto para el Sistema de Mesa de entradas**

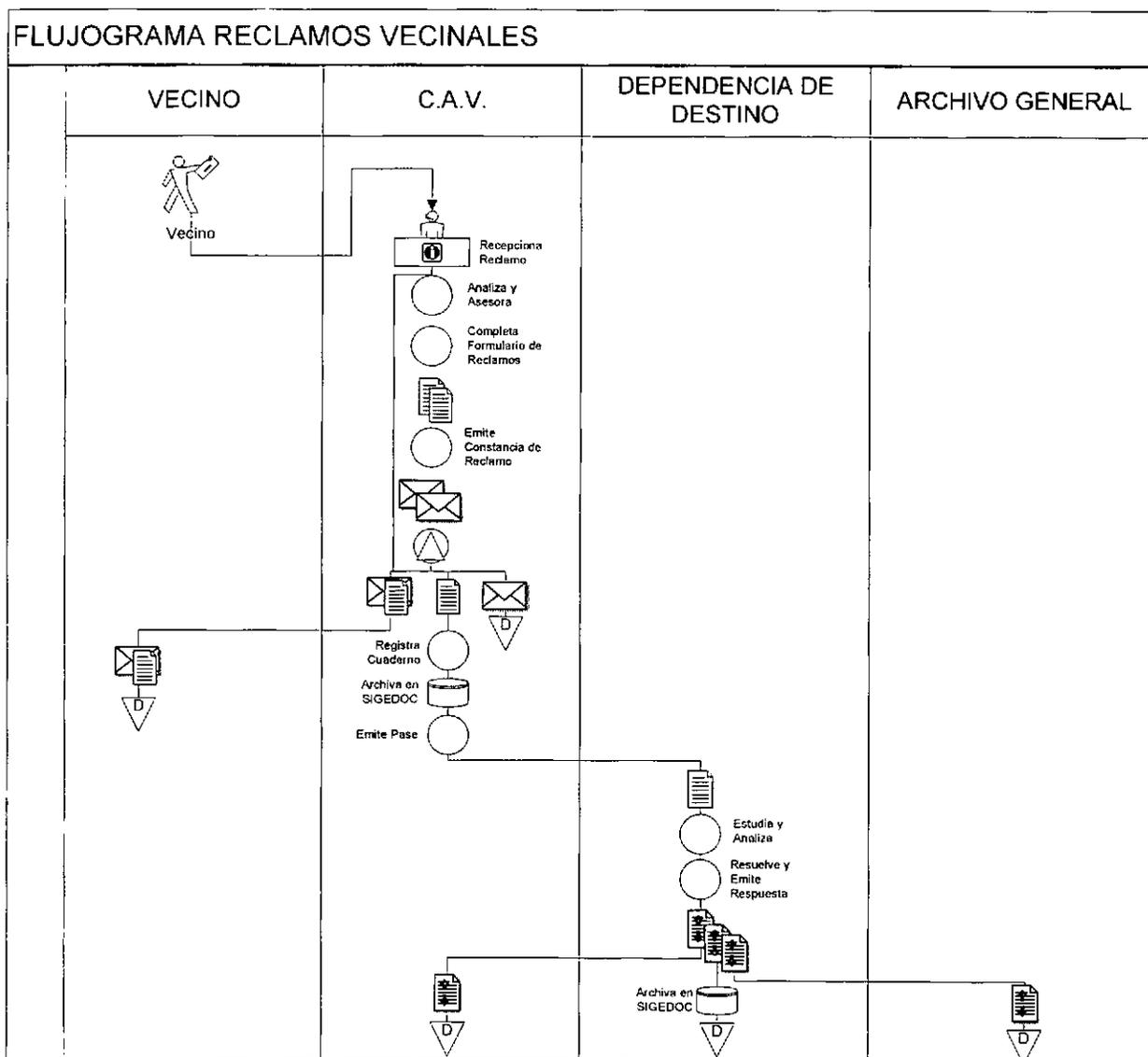
- (1) Inicia el proceso con la presentación del expediente por parte del interesado.
- (2) Mesa de Entradas antes de registrar el expediente realiza asesoramiento al interesado acerca del tema, de tal manera se evita el ingreso de expedientes que no pertenecen a servicios brindados por la Municipalidad. En este el proceso de reclamos llega a su fin.
- (3) Mesa de Entradas registra el expediente en SIGEDOC, este ingreso deberá llevar los datos de quien realiza el expediente, la Secretaria a la cual corresponde el expediente y un numero de expediente para permitir al interesado su seguimiento.
- (4) El Centro de Atención al Vecino emite una constancia de tramite iniciado que le entregan al interesado.
- (5) El expediente es traslado a la dependencia en cuestión.
- (6) La dependencia en cuestión, registra en SIGEDOC y emite una respuesta en el mismo formulario y lo traslada al centro de reclamos detallando los pasos a seguir y el tiempo estimado de resolución del reclamo.
- (7) Una copia del expediente ingresado quedará archivado para su posterior consulta en el Centro de Atención al Vecino.
- (8) Una vez que el Centro de Atención al Vecino obtiene una respuesta de la dependencia en cuestión, el responsable del centro se deberá encargar de hacer conocer esta respuesta al ciudadano informándole el periodo de tiempo estimado para la realización de su petición.



### Procedimiento Propuesto para el Sistema de Reclamos Vecinales

- (1) El vecino presenta el reclamo en el CAV
- (2) El agente del CAV, recibe el reclamo, analiza y asesora, completa formulario de reclamos y emite constancia de reclamo
- (3) El agente del CAV entrega una constancia al vecino
- (4) El agente del CAV archiva una constancia del reclamo
- (5) El agente del CAV registra en el cuaderno, archiva en SIGEDOC y emite el pase a la dependencia de destino
- (6) La dependencia de destino estudia y analiza el reclamo, resuelve y emite respuesta

- (7) La dependencia de destino archiva en SIGEDOC
- (8) La dependencia de destino envía copia al CAV y archivo general
- (9) El CAV archiva respuesta de la dependencia de destino
- (10) Archivo general archiva respuesta de la dependencia de destino



## **Procedimiento Propuesto para la Habilitación de Negocios**

### **1. Consulta sobre el trámite**

En Recepción del CAV se asesora al Responsable que recurre a fin de Habilitar su negocio, emitiendo a tales efectos información detallada mediante documentos Instructivos y formularios Solicitud de Habilitación de Negocios que resumen los requerimientos administrativos en la materia, concordantes con la información residente en Guía de Trámites. Asimismo, el empleado del sector puede informar el forma telefónica, o vía mail mediante reenvío de consulta entrante en la Website de Guía de Trámites. El asesoramiento incluye informarle al responsable, representante o peticionante acerca de los beneficios de contar con una Resolución de Habilitación de su negocio, y cómo acceder a aquella.

### **2. Comprobaciones previas al ingreso de expedientes por mesa de entradas**

La solicitud de Habilitación no puede ingresar o ser sellada hasta que haya sido comprobado su contenido y acreditado su ingreso conforme al control que se detalla. A fin de ingresar un expediente de Solicitud de Habilitación de Negocio, el personal de C.A.V. que recibe el formulario Solicitud de Habilitación de Negocios( por cuadruplicado) con su correspondiente Documentación, procede a validar tales Documentos relevantes estableciendo los siguientes controles:

- Formulario Solicitud Habilitación de Negocios por Original y cuadruplicado con todos los datos completos.
- Documentación anexa completa según documento Instructivo entregado y/o Guía de Trámites Municipales.
- Solicitud de Factibilidad;
- Memoria descriptiva por duplicado;
- Planos actualizados;
- Libre deuda de Rentas
- Libre deuda del Honorable Tribunal de Faltas
- Contrato de locación o Título de propiedad
- Certificado de desinfección;
- Recibo de empadronamiento;

- Fotocopia del D.N.I. 1ª y 2ª hoja;
- Corroborar si la firma del peticionante fue certificada por funcionario municipal de la Dirección de Rentas Municipales, o por escribano público.
- En caso de no poseer firma autenticada, le requiere al Responsable que firme la Solicitud de Habilitación de Negocios, procediendo a comparar los datos personales con los de su D.N.I., Cédula Policial, Pasaporte u otro documento hábil y con su poder certificado por Escribano Público (en caso de representación).

El personal de C.A.V. considera a los formularios de Solicitud de Habilitación de Negocios y a la Documentación anexa como "Documentación Relevante" a los fines de ingresar dicha solicitud como Expediente.

### **3. Validación e ingreso de expedientes**

El funcionario interviniente procede a validar la Documentación relevante estableciendo los controles que se mencionan en el punto 6.2. Siendo el resultado de este control la recepción de Documentación Inválida, el empleado recepcionante procede a imprimir un Comprobante por duplicado, guardando uno en Mesa de entrada y entregando el otro al responsable o representante, restituyéndole la totalidad de la Documentación conformada al Responsable, informándole sintéticamente de que cumplimente la totalidad de lo requerido.

Siendo el resultado de este control de recepción una Documentación Relevante Válida, dichas solicitudes firmadas por cuadruplicado y la documentación anexada (Documentación Relevante Validada) pasará a conformar un Expediente único. Dicho expediente es anotado en Mesa de entradas mediante la emisión de la carátula del mismo en los registros manuales y mediante su registro en soporte físico de Mesa de entrada; luego es sellado. Inmediatamente, realiza la carga de los datos en el SIGEDOC, mediante el cual se genera automáticamente un N° al Expediente y su primer pase electrónico a Dirección de Atención al Vecino, guardándose el ingreso y el egreso de Mesa de Entradas de la Municipalidad de la ciudad de Yerba Buena en la base de datos.

Luego, el empleado recepcionante imprime y entrega comprobante del inicio del trámite. Dicho comprobante no implica que el trámite será Aprobado, sino más bien

la primera conformidad administrativa al cruzarse datos del titular de la explotación, el/los rubros, la marcha de los negocios de dicho titular, el estado de cuenta municipal, el domicilio afectado a la actividad del mismo y otra información pertinente.

#### **4. Pase**

El empleado interviniente de Mesa de entrada retiene todos los expedientes de Habilitación de Negocio y realiza el primer pase físico de los mismos y los correspondientes registros manuales únicamente con destino a la Dirección de Atención al Vecino para el tratamiento del Expediente, estando imposibilitado de consignar otro destino al Expediente de Habilitación de Negocio.

#### **5. Inspección con informe favorable al comercio**

La Dirección de Atención al Vecino recibe el pase de los Expedientes que deben contener información del expediente acerca de los comercios a inspeccionar, con descripción inequívoca y detallada del negocio a Habilitar.

Los integrantes del Equipo Técnico, proceden a Recepcionar los pases ordenando la ejecución de la correspondiente Inspección en el local. Realizada la inspección, deben emitir por duplicado los Informes Técnicos IT 1, IT 2 e IT 3, archivando un Informe Técnico en su dependencia y, registrando el otro en soportes manuales y electrónicos, para luego enviarlo con demás Informes Técnicos en oportunidad de realizar el pase de todos los Informes Técnicos favorables o no) a la Dirección de Atención al Vecino.

Todos los Informes Técnicos deben contener por escrito información del relevamiento efectuado, los fundamentos y las circunstancias de hecho y de derecho que recaen sobre cada una de las inspecciones sobre los comercios debiendo informar por escrito todo lo que observe en aquellos.

#### **6. Inspección con informe negativo o desfavorable**

En el caso de cualquier Informe Técnico resulte desfavorable para el comerciante, el integrante de tal informe desfavorable deberá guardar copia en registros físicos, registrarlo en base de datos y notificar al comerciante. Dicha comunicación al comerciante podrá efectuarse al momento de finalizar la inspección. Luego, el

comerciante podrá efectuar su defensa mediante un pedido de reconsideración dirigido al responsable del órgano emisor del Informe Técnico desfavorable, quién ordena nueva inspección en el comercio y emite Nuevo Informe Técnico por duplicado. Una copia de cada Nuevo Informe Técnico se registra en libros y en base de datos anexándose al Expediente Principal, mientras que la otra se archiva en registros internos de cada dependencia.

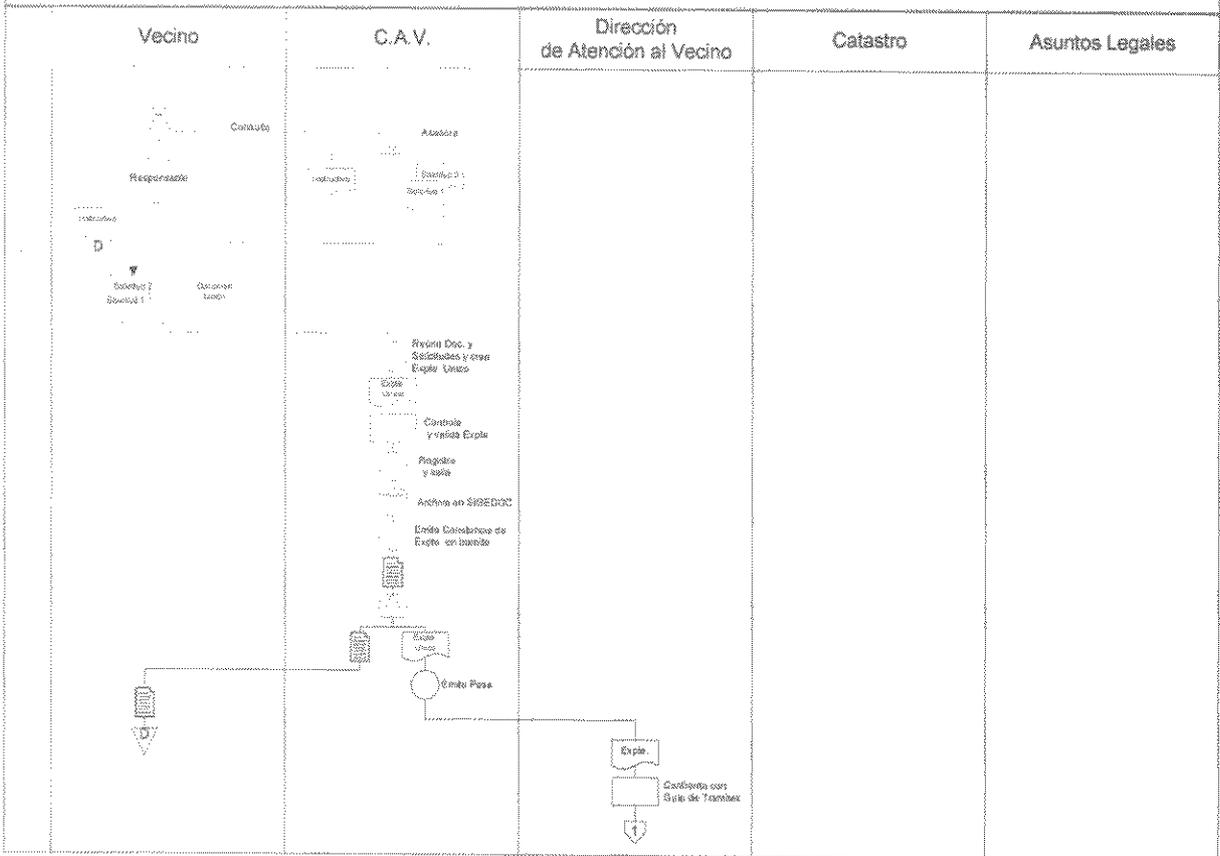
## **7. Pase**

Los Informes Técnicos (favorables o no) que llegan a Dirección de Atención al Vecino son anexados a su correspondiente Expediente principal, guardando en registros internos y en base de datos. Luego, los Expedientes completos son remitidos por Catastro, mediante pase, a la Dirección de Atención al Vecino para su tratamiento.

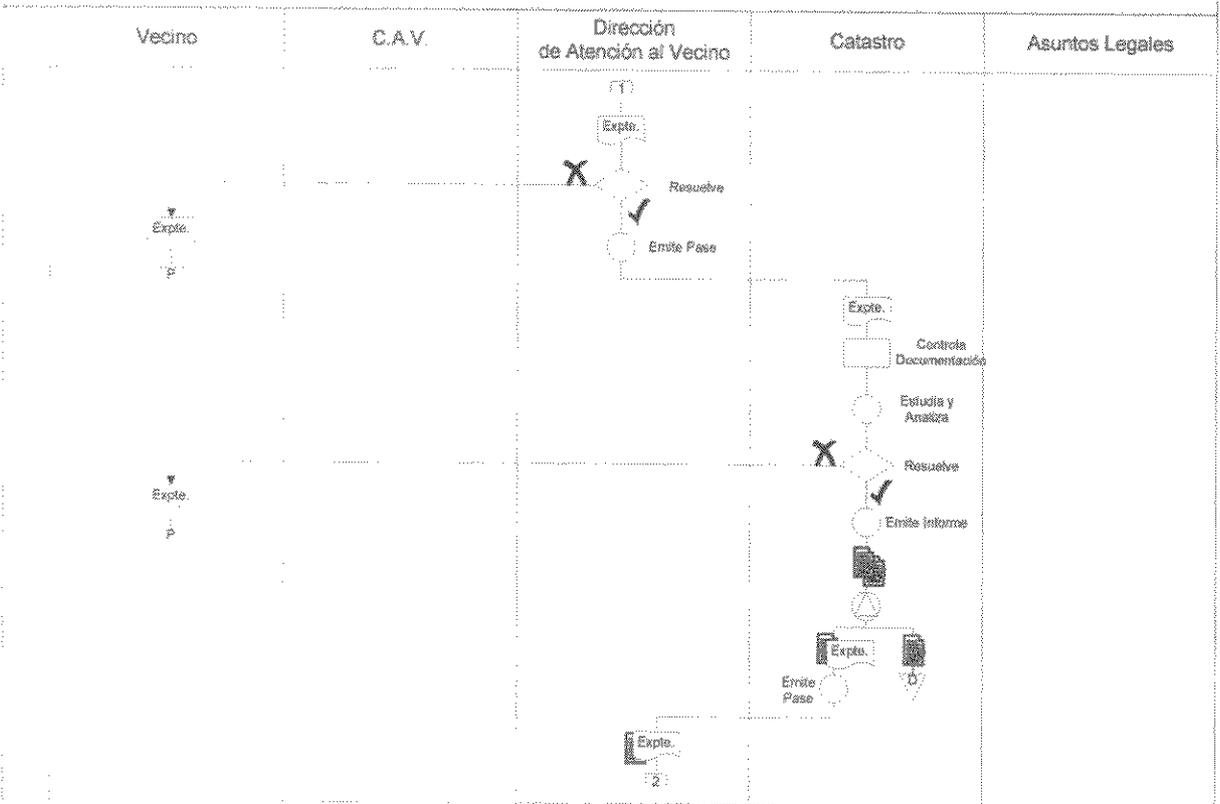
## **8. Resolución de habilitación**

La Dirección de Atención al Vecino recibe los Expedientes Completos , estudia cada caso en particular y emite la correspondiente Resolución de Habilidadación por quintuplicado. Posteriormente, se registra cada Resolución de Habilidadación en registros manuales y en base de datos. Una copia de cada Resolución de Habilidadación es guardada en el C.A.V., otra va a Rentas, al interesado, a la Secretaria de Atención al Vecino y la restante mas el expediente principal es enviada a Archivo General.

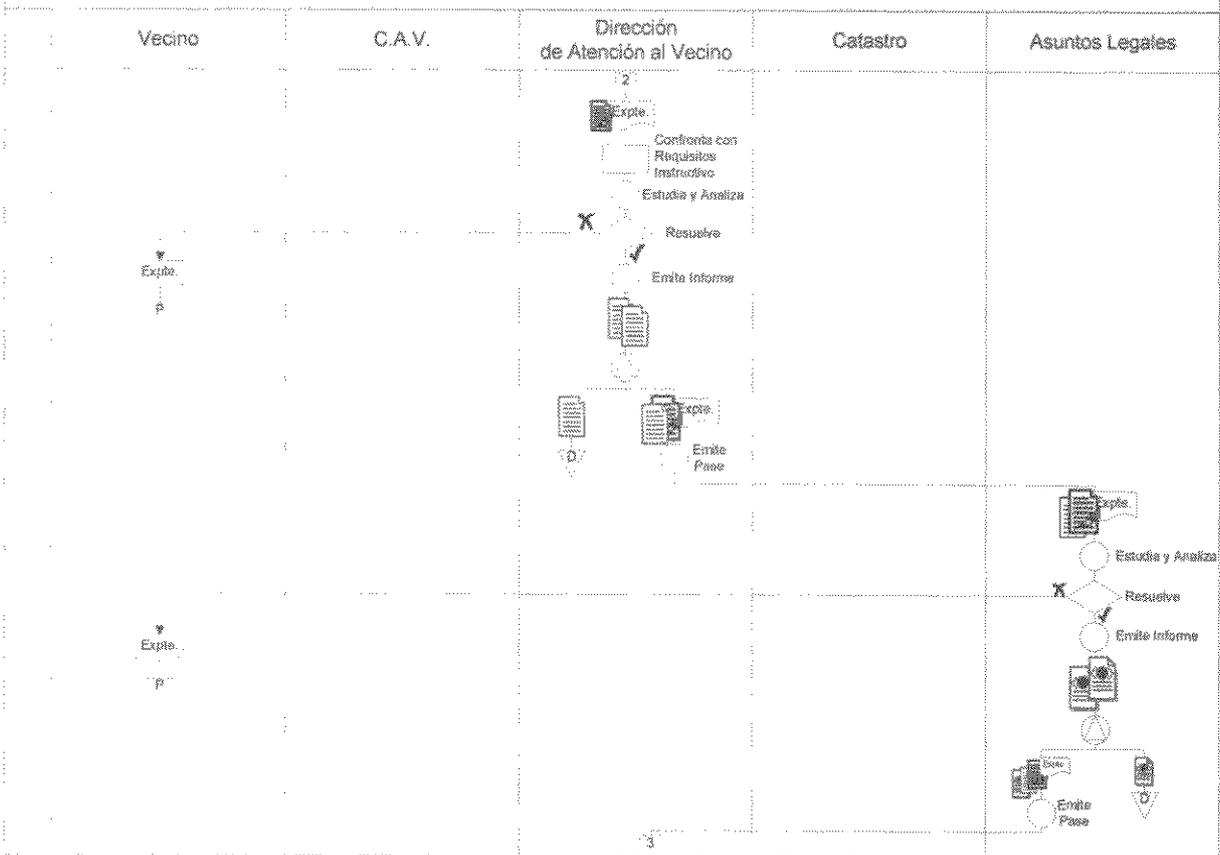
**FLUJOGRAMA HABILITACIÓN DE NEGOCIOS**



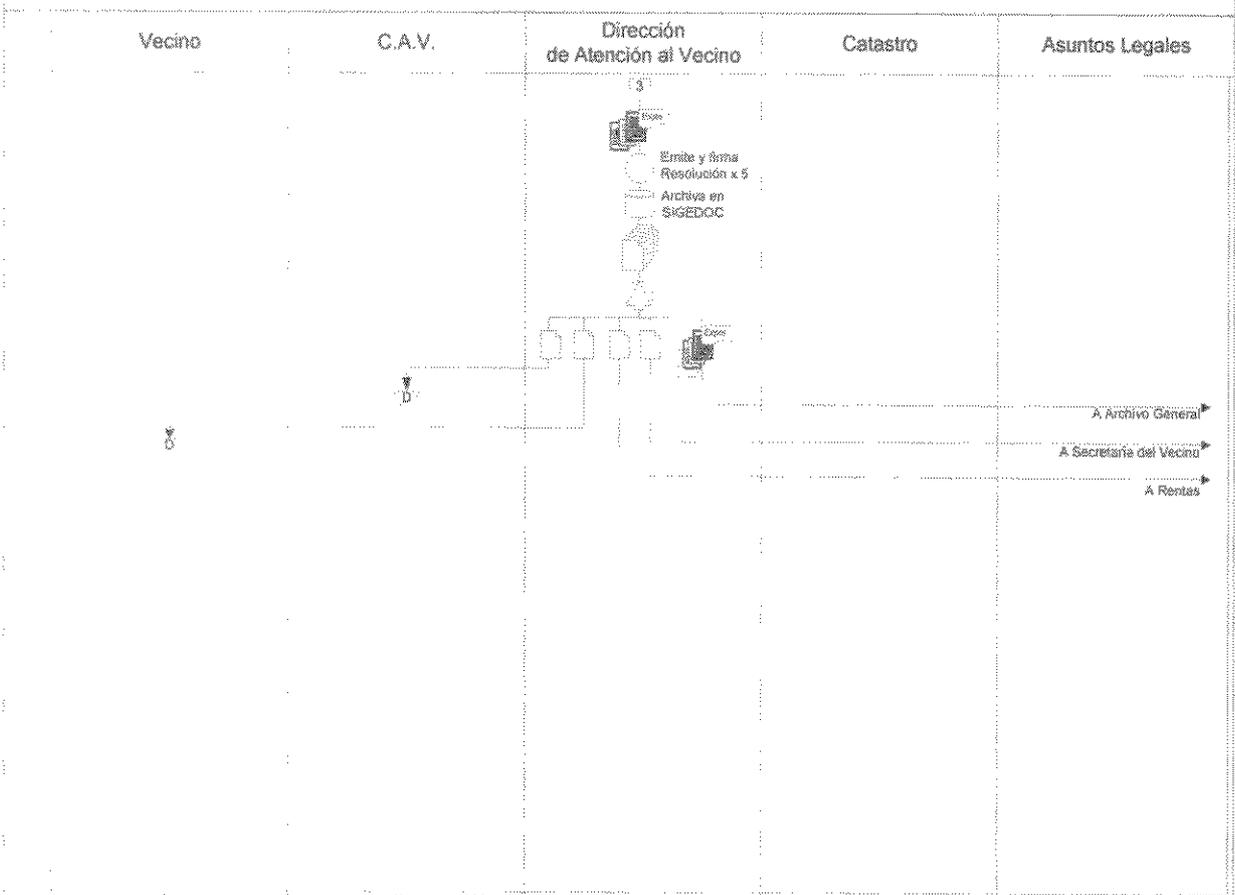
**FLUJOGRAMA HABILITACIÓN DE NEGOCIOS**



FLUJOGRAMA HABILITACION DE NEGOCIOS



FLUJOGRAMA HABILITACION DE NEGOCIOS



En el **Anexo IV**, se presentan los manuales de procedimientos correspondientes para los tres procesos en cuestión.

## **2.1.2- Municipalidad de San Isidro de Lules**

### **Proceso Alternativo para el Sistema de Mesa de Entradas**

Al encarar el proyecto de reingeniería en el Sistema de Mesa de Entradas nos propusimos como meta realizar un análisis de la manera en que se llevan a cabo las tareas en el mismo, contando para ello con la información que nos sirvió de base para determinar la necesidad de implementación del Centro de Atención al Ciudadano, utilizada al momento de determinar la frecuencia de ingreso.

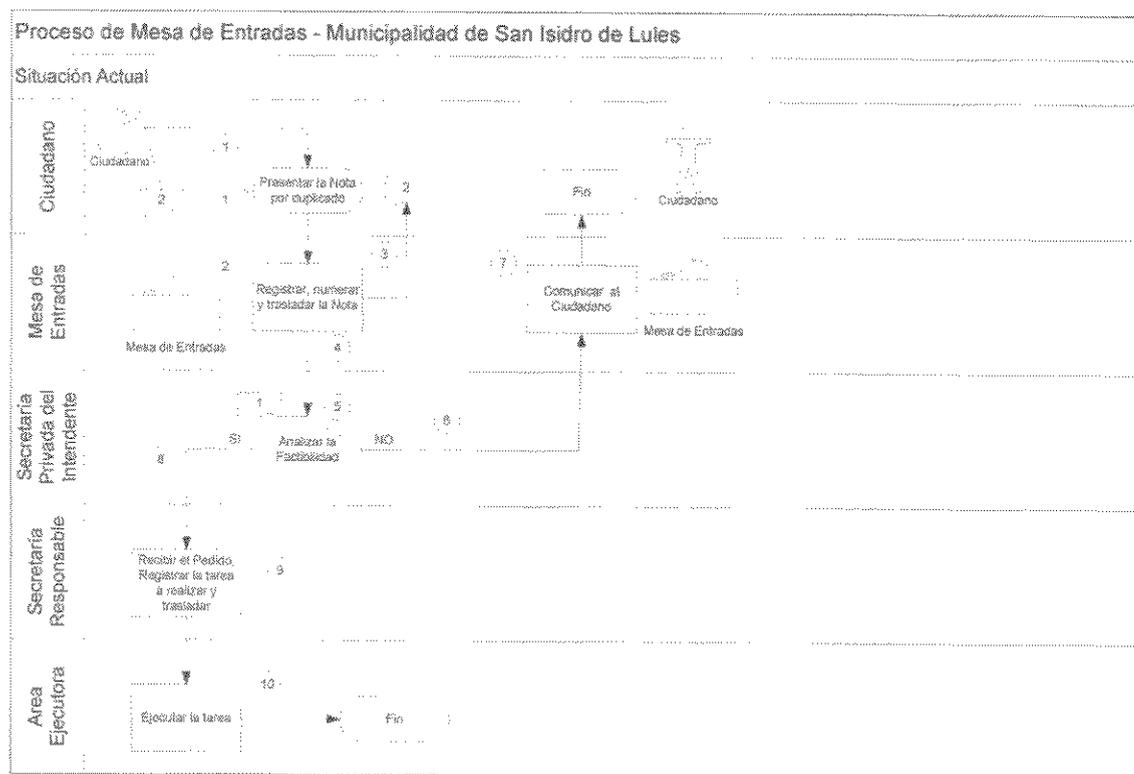
Previo a realizar la propuesta de reingeniería del proceso de reclamos debemos analizar la manera en que se llevan a cabo actualmente las actividades.

### **Descripción del Procedimiento Actual**

- (1) El Ciudadano presenta en Mesa de Entradas la nota por duplicado dirigida al Señor Intendente.
- (2) El personal de mesa de entradas registra la nota presentada clasificándola como nota o expediente dependiendo de trámite a que se refiera la nota. Para registrarla sella la nota incluyendo el día, la fecha y el número de nota o expediente.
- (3) Devuelve el duplicado de la nota sellada al Ciudadano.
- (4) El original es transferido a Secretaria Privada del Intendente quien debe decidir su continuidad.
- (5) Secretaria Privada analiza la factibilidad de la realización de la nota presentada por el Ciudadano.
- (6) En caso de respuesta negativa secretaria Privada del Intendente comunica la decisión a Mesa de Entradas
- (7) En caso de que el Ciudadano se presente a consultar sobre su nota, Mesa de Entradas notifica en forma oral la decisión tomada por la Intendencia.
- (8) En caso de respuesta positiva, Secretaria Privada transfiere la nota con la autorización pertinente a la Secretaria Responsable.
- (9) La Secretaria responsable recibe el pedido y lo ingresa en su plan de trabajo. Luego lo traslada a la área ejecutora dependiente de la Secretaria en cuestión

- (10) El área ejecutora realiza la tarea de acuerdo a la orden recibida de la Secretaria responsable.

## Flujograma del Procedimiento Actual

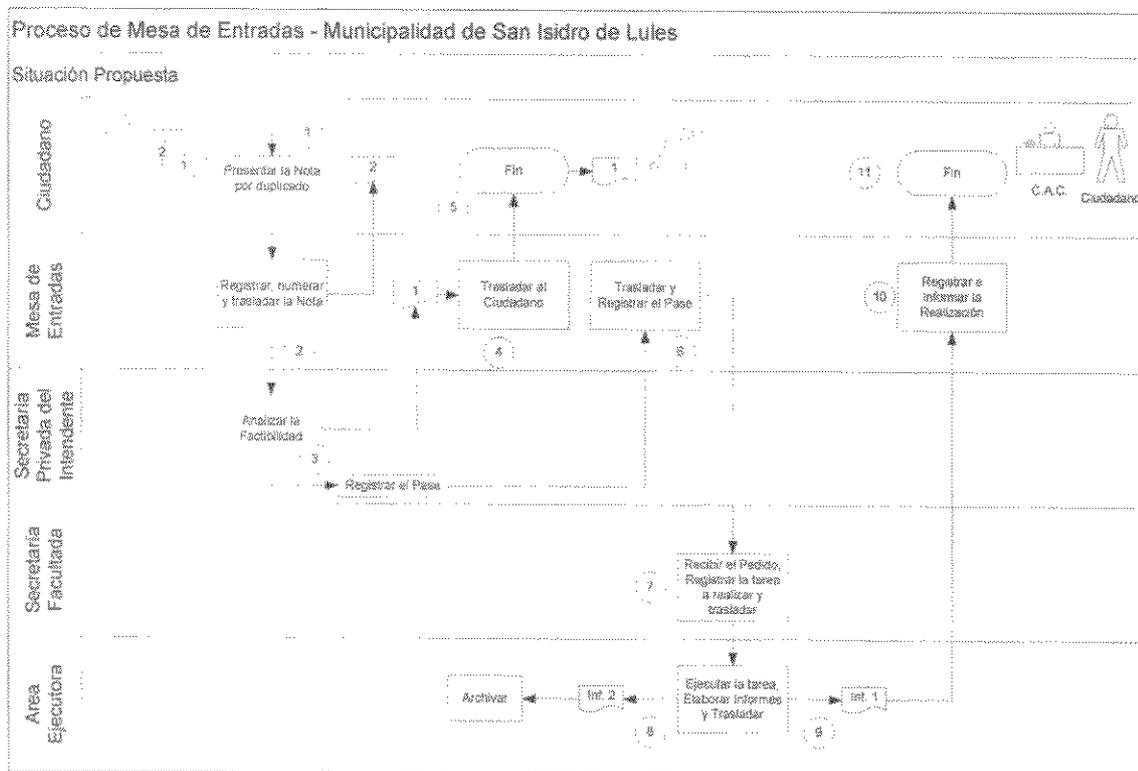


## Procedimiento Propuesto para el Sistema de Mesa de Entradas

- (1) Se inicia el proceso con la presentación de la nota por parte del vecino. Esta es presentada por duplicado y dirigida al Señor Intendente.
- (2) Mesa de entradas registra, numera y traslada las notas, el original se envía a la Secretaria Privada de Intendencia y el duplicado se le entrega al vecino.
- (3) Secretaria Privada de Intendencia analiza la factibilidad y oportunidad de la nota presentada.
- (4) En caso de que no haya factibilidad Secretaria Privada de Intendencia devuelve la nota a Mesa de Entradas informando el motivo.
- (5) Mesa de entradas informa al ciudadano la negativa a su pedido.
- (6) En caso positivo registra el pase por mesa de entradas designando la Secretaria Responsable.

- (7) Mesa de entradas registra el pase y traslada la nota con el pedido a la Secretaria designada.
- (8) La secretaria responsable registra el pedido para dejar constancia de la tarea realizada y traslada la orden al área ejecutora.
- (9) El área ejecutora realiza la tarea y elabora un informe por duplicado de la tarea realizada, dejando una copia en su archivo y la otra la envía a Mesa de entradas.
- (10) Mesa de entradas registra la tarea realizada e informa al ciudadano la realización de la misma.

### Flujograma del Proceso



### Control de la Gestión de Reclamos

Para que el Sistema de reclamos pueda evaluarse periódicamente debe llevarse estadísticas del mismo de manera que surjan indicadores, los cuales serán incluidos en el Tablero de Control propuesto para el Sistema de Mesa de Entrada.

Utilizando los siguientes datos se pueden obtener distintos indicadores.

- N° total de notas por semana

- N° de notas de las distintas áreas por semana
- N° total de expedientes por semana
- N° de expedientes de las distintas áreas por semana
- Tiempo necesario para la respuesta de un nota
- Tiempo necesario para la respuesta de un expediente
- N° de respuestas de distintas áreas por semana

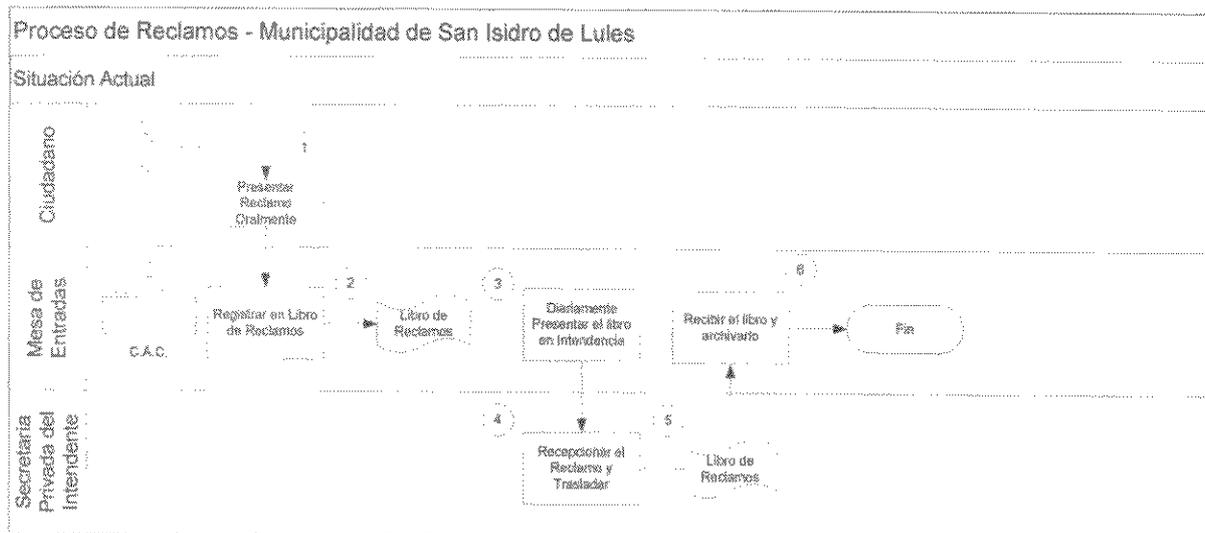
### **Propuesta Alternativa para el Sistema de Reclamos Vecinales**

Antes de elaborar la propuesta de reingeniería del proceso de reclamos debemos analizar la manera en que se llevan a cabo actualmente las actividades.

#### **Descripción del Procedimiento Actual**

- (1) El ciudadano se presenta en mesa de entradas para manifestar su reclamo. Este reclamo es realizado en la mayoría de los casos verbalmente y en otras ocasiones estos reclamos son presentados mediante notas elevadas al Intendente.
- (2) El personal de mesa de entradas registra el reclamo en el libro de Quejas y Felicitaciones o permite que el ciudadano directamente lo escriba.
- (3) En el caso que en el día se produzca algún reclamo, el libro de Quejas y Felicitaciones es trasladado por el personal de mesa de entradas hacia la Secretaria Privada del Intendente.
- (4) Secretaria Privada del Intendente toma conocimiento del reclamo a través del libro.
- (5) Secretaria Privada del Intendente devuelve el libro a mesa de entradas.
- (6) Mesa de Entradas conserva el Libro para nuevos reclamos.

#### **Flujograma del Procedimiento Actual**



### Consideraciones Generales

El objetivo general del proyecto es armar un sistema de reclamos que pueda satisfacer las necesidades e reclamos de los vecinos. El cual deberá constar con una oficina específica en la cual el ciudadano pueda presentar sus quejas y obtener las respuestas buscadas en un tiempo oportuno.

El Sistema de Reclamos deberá ser considerado como un sistema en el cual el ciudadano debe tener siempre una respuesta, sea esta positiva o negativa dentro de un periodo de tiempo no superior a los tres días.

Se debe considerar que un reclamo, para ser atendido por la Municipalidad, debe ser sobre los servicios que brinda la misma.

Contará con un Centro de reclamos en la oficina central en el Edificio Central de la Municipalidad y un centro de reclamos en cada área involucrada.

De acuerdo a los análisis de expedientes realizados, consideramos que el Centro de Reclamos debe contar con dos empleados para la recepción. Dicho personal deberá tener conocimiento sobre todas las áreas de la Municipalidad para saber a priori el curso del reclamo.

En cada una de las Secretarías Responsables debe haber un responsable de recibir las quejas, hacer un análisis y dar una respuesta al Centro de Reclamos.

Se deberá establecer un sistema de notificaciones al ciudadano de las respuestas a sus reclamos. La forma a través de la cual se puede notificar a los ciudadanos a nuestro criterio sería el telegrama, ya que este no es un medio tan costoso, sobretodo pensando en que a todos los ciudadanos se les debe informar con el

mismo medio sin tener en cuenta la cercanía con que se encuentra el ciudadano de la Sede Municipal.

El Centro de reclamos deberá atender de 8 a 20 hs. de lunes a viernes y sábados, domingos y feriados mantener una guardia de 9 a 13 hs.

Para llevar a cabo el Proceso de Reclamos se deberá emitir un formulario por triplicado, de los cuales se destinara una copia al ciudadano, una Intendencia y una en la Secretaria Responsable.

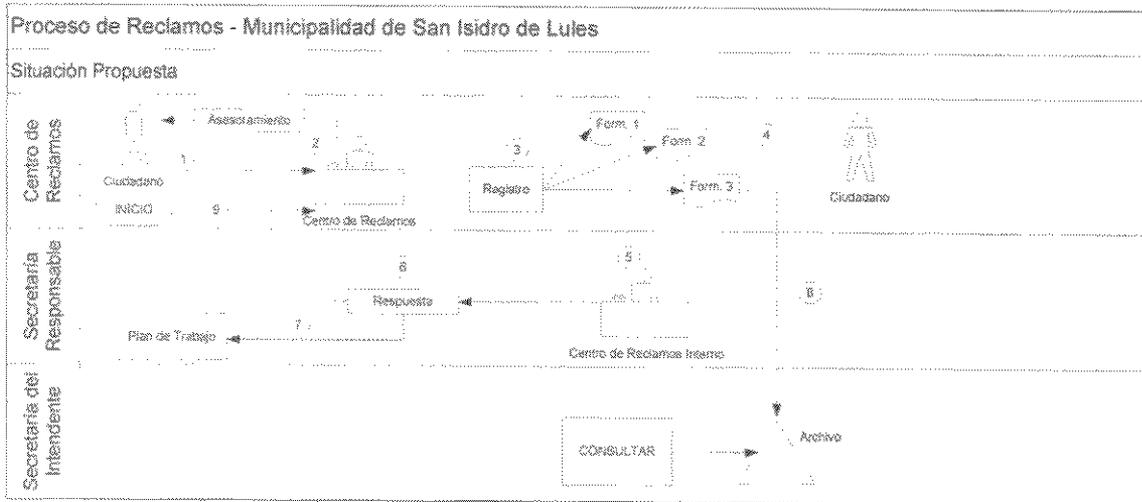
Para implementar el sistema se necesitara una resolución interna del Intendente, donde determine responsabilidades y procedimientos.

### **Procedimiento Propuesto para el Sistema de Reclamos Vecinales**

- (1) Inicia el proceso con la presentación del reclamo por parte del ciudadano.
- (2) Mesa de Entradas antes de registrar el reclamo realiza asesoramiento al ciudadano acerca del tema, de tal manera se evita el ingreso de reclamos que no pertenecen a servicios brindados por la Municipalidad. En este el proceso de reclamos llega a su fin.
- (3) Mesa de Entradas registra el reclamo en un formulario preimpreso por triplicado, este formulario deberá llevar los datos de quien realiza el reclamo, la Secretaria a la cual corresponde el reclamo y un numero de reclamo para permitir al ciudadano su seguimiento.
- (4) El formulario original es entregado al ciudadano.
- (5) El duplicado es traslado al Centro de Reclamos Interno de la Secretaria en cuestión.
- (6) El Centro de Reclamos Interno emite una respuesta en el mismo formulario y lo traslada al centro de reclamos detallando los pasos a seguir y el tiempo estimado de resolución del reclamo.
- (7) Por otro lado el Centro de Reclamos Interno incluirá en el Plan de trabajo de la Secretaria la tarea a realizar.
- (8) El triplicado es trasladado a la Secretaria del Intendente, donde quedará archivado para su posterior consulta.

- (9) Una vez que el Centro de Reclamos obtiene una respuesta de la Secretaria responsable se deberá encargarse de hacer conocer esta respuesta al ciudadano informándole el periodo de tiempo estimado para la realización de su petición.

### Flujograma del Proceso



### Control de la Gestión de Reclamos

Para que el Sistema de reclamos pueda evaluarse periódicamente debe llevarse estadísticas del mismo de manera que surjan indicadores, los cuales serán incluidos en el Tablero de Control propuesto para el Sistema de Mesa de Entrada.

Utilizando los siguientes datos se pueden obtener distintos indicadores:

- N° total de reclamos por semana
- N° de reclamos de distintas áreas por semana
- N° de respuestas a reclamos por semana
- N° de respuestas de distintas áreas por semana

**Índice de Realización:**  $N^{\circ}$  de respuestas/ $N^{\circ}$  de reclamos

**Índice de Control:**  $N^{\circ}$  de reclamos contestados/ $N^{\circ}$  de reclamos realizados

## **Consideraciones Específicas**

Un tema de vital importancia para cualquier tipo de sistema de reclamos es el de la debida y adecuada publicidad que se deberá realizar para que toda la ciudadanía tenga conocimiento de que el mismo se encuentra funcionando. Para que el Sistema de reclamo funcione eficientemente se deberá adecuar todas las áreas sensibles para que sigan el ritmo del mismo.

Además se deberá tener en cuenta que un sistema de reclamos requiere un gran compromiso desde el primer momento ya que en los casos en que los reclamos no sean debidamente contestados, la ciudadanía perderá credibilidad del mismo y dejará de utilizarlo.

Por otro lado vale aclarar que el sistema planteado no tiene en cuenta medios de reclamos como el teléfono o el mail, ya que la realidad y el futuro cercano nos demuestran que para la ciudadanía del municipio de San Isidro de Lules es mucho mas cómodo y fácil llegar hasta la cede municipal a presentar un reclamo que tratar de utilizar alguno de los medios antes mencionados, tanto por una cuestión de cultura como por el tema de la comodidad.

## **Propuesta Alternativa para el Sistema de Habilitación de Negocios**

Dentro de la serie de variados tramites que realiza la municipalidad, el de habilitación de negocios es el que reviste mayor importancia ya que genera ingresos genuinos para el municipio y brinda al beneficios a la sociedad, porque requiere el cumplimiento de ciertas normas tanto en lo edilicio como en lo ambiental y la salubridad de la ciudadanía.

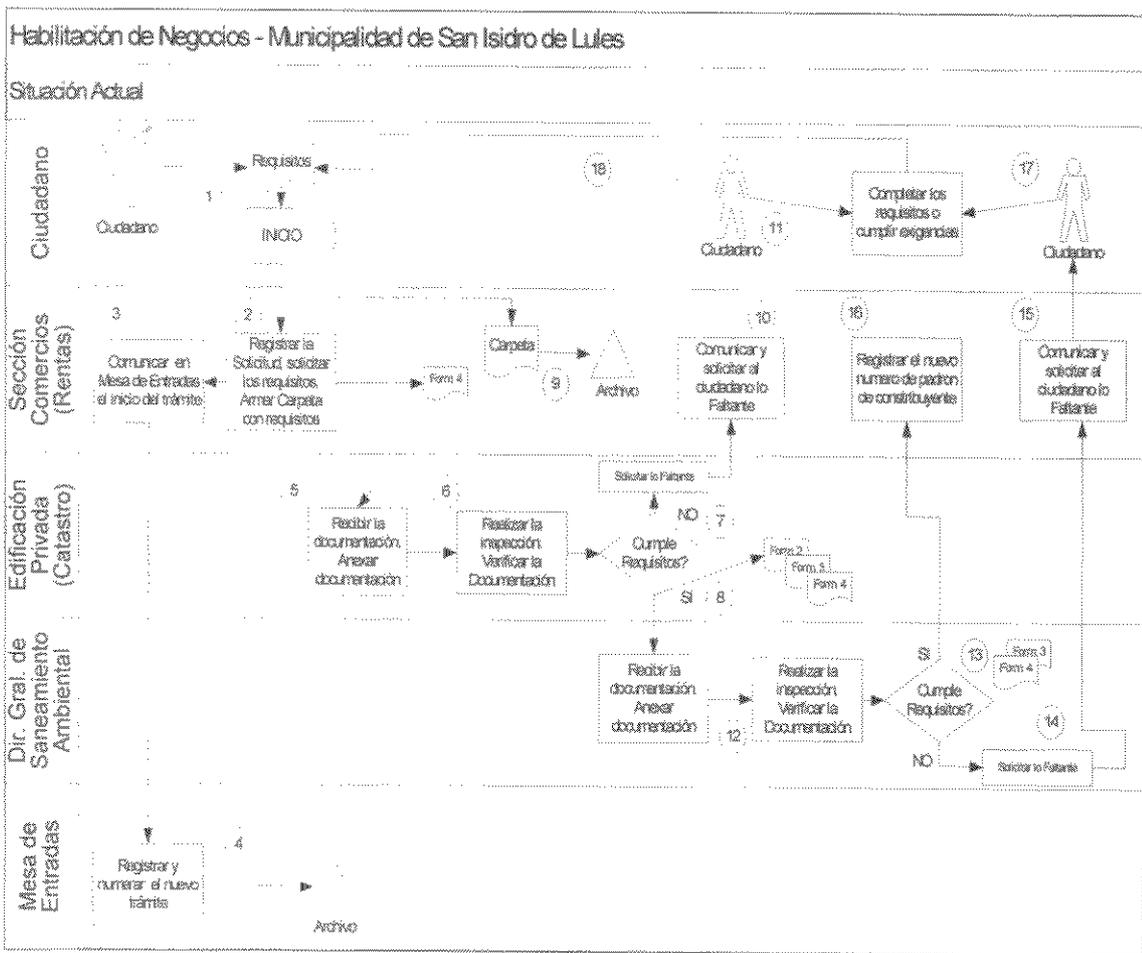
En la habilitación de negocios intervienen tres áreas o departamentos, Dirección General de Rentas quien realiza el control sobre el estado de deuda del inmueble donde se busca habilitar el negocio, Dirección General de Catastro quien realiza la inspección técnica y Dirección General de Saneamiento Ambiental que es quien verifica el cumplimiento de las normas de higiene, seguridad y salubridad.

## **Descripción del Procedimiento Actual**

- (1) El ciudadano se presenta en la Dirección de Rentas para iniciar el trámite. Para ello lleva todos los requisitos solicitados según guía de trámites o encargado de la oficina de habilitación de negocios.
- (2) Dirección de Rentas registra el inicio del trámite y arma una carpeta con un número de expediente en la que se incluyen todos los requisitos mencionados. Emite una solicitud de inscripción de negocios por cuádruplicado. Estos formularios son trasladados a la dirección de Catastro quien exige los requisitos relacionados con lo edilicio del inmueble donde funcionará en negocio.
- (3) Comunica a Mesa de entradas el inicio del nuevo trámite.
- (4) Mesa de entradas registra y numera el inicio de este trámite en el libro de expedientes.
- (5) La Oficina de Edificación Privada dependiente de Catastro recibe los cuatro formularios y exige al contribuyente que cumpla los requisitos edilicios.
- (6) La Oficina de Edificación Privada realiza la inspección del inmueble destinado a negocio para verificar el cumplimiento de los requisitos exigidos
- (7) En caso de que no coincida la documentación, exista algún defecto edilicio o falte documentación se notifica a Dirección de Rentas el motivo.
- (8) En caso de cumplir con todos lo ante expuesto remite tres formularios a Saneamiento Ambiental, archivando el formulario restante.
- (9) La carpeta con los datos del futuro contribuyente es archivada en la Dirección de Rentas.
- (10 y 15) Dirección de Renta comunica al ciudadano los motivos por los cuales no continúa el trámite de habilitación de negocios.
- (11 y 17) El ciudadano debe completar la documentación y los requerimientos exigidos, los que presentara en la Dirección de Rentas para que continúe el trámite.
- (12) Recibe la aprobación otorgada por Catastro y los tres formularios, exige al contribuyente que cumpla los requisitos ambientales.
- (13) Si cumple con todos los requisitos, Saneamiento ambiental aprueba la habilitación y transfiere los dos formularios a Dirección de Rentas quedándose con el restante.

- (14) En caso de que no coincida la documentación, exista algún defecto que pueda perjudicar a los ciudadanos o falte documentación se notifica a Dirección de Rentas el motivo.
- (16) Una vez aprobado por Saneamiento ambiental Dirección de Rentas asigna un padrón al nuevo contribuyente.

**Flujograma del Procedimiento Actual**



**Consideraciones Generales**

No existe un sistema de registro en el que los departamentos que participan en la habilitación dejen constancia cierta de que se cumple con los requisitos exigidos. Tampoco existe un registro fehaciente de los negocios habilitados y no hay coordinación entre el ciudadano y los departamentos encargados de las inspecciones.

La habilitación de un nuevo negocio requiere un gran compromiso por parte de los agentes que participan en ella. En la actualidad esto no está ocurriendo y en ocasiones los negocios funcionan sin habilitación alguna y sin considerar los riesgos en los que ponen a la sociedad en su conjunto.

Es por ello que se formó una comisión con los Directores de Rentas, de Catastro y de Saneamiento Ambiental para tratar de buscar la forma de mejorar el procedimiento y de lograr que se cumplan las normas.

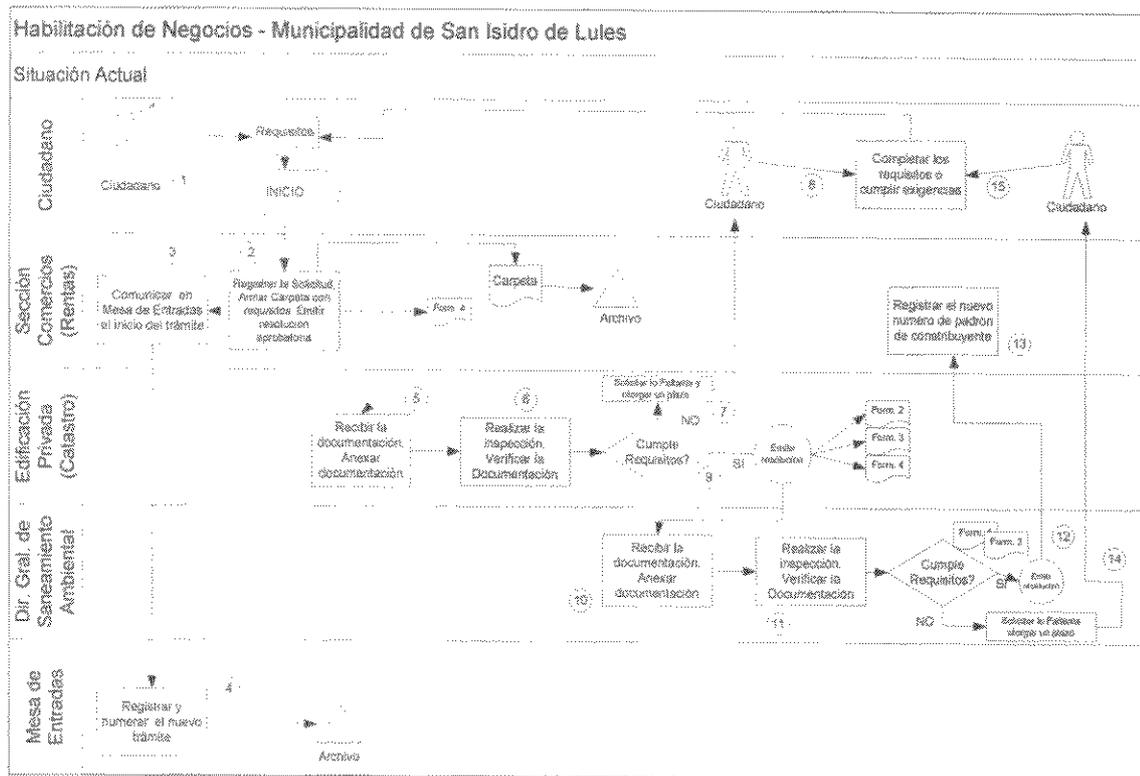
De acuerdo a la decisión de la Intendencia de que las áreas participantes se comprometían a hacer cumplir con todos los requisitos necesarios para brindar seguridad a la ciudadanía se formó la comisión antes citada la cual deberá tener un responsable designado por Resolución Interna de la Municipalidad.

El sistema de habilitación de negocios deberá contar con resoluciones que emitirán cada uno de los departamentos intervinientes, considerándose la creación de una comisión encargada de dar el último visto bueno al proyecto de la habilitación en cuestión.

Se buscará una mayor articulación entre quien verifica el cumplimiento de los requisitos edilicios exigidos (Catastro) y quien verifica la normativa vigente de higiene y seguridad ambiental (Saneamiento) y el ciudadano.

Antes de emitir la resolución, cada departamento deberá otorgar un plazo al ciudadano para que este cumplimente los requisitos.

## Procedimiento Propuesto para la Habilitación de Negocios



- (1) El ciudadano se presenta en la Dirección de Rentas para iniciar el trámite. Para ello lleva todos los requisitos solicitados según guía de trámites o encargado de la oficina de habilitación de negocios.
- (2) Dirección de Rentas registra el inicio del trámite y arma una carpeta con un número de expediente en la que se incluyen todos los requisitos mencionados. Emite una solicitud de inscripción de negocios por cuadruplicado. Junto con los formularios se trasladada a la dirección de Catastro una resolución interna en la cual Rentas aprueba el inicio del trámite
- (3) Comunica a Mesa de entradas el inicio del nuevo trámite.
- (4) Mesa de entradas registra y numera el inicio de este trámite en el libro de expedientes.
- (5) La Oficina de Edificación Privada dependiente de Catastro recibe los cuatro formularios y la resolución de la Dirección de Rentas y exige al contribuyente que cumpla los requisitos edilicios.
- (6) La Oficina de Edificación Privada realiza la inspección del inmueble destinado a negocio para verificar el cumplimiento de los requisitos exigidos.

- (7) En caso de exista algún defecto edilicio o falte documentación se notifica al ciudadano la situación y se le otorga un plazo para que cumplimente lo exigido.
- (8 y 15) El ciudadano dentro del plazo otorgado cumplimenta lo exigido y le comunica a Catastro para que este luego continúe el tramite.
- (9) En caso de cumplir con todos lo ante expuesto remite tres formularios a Saneamiento Ambiental junto con una resolución interna en la cual Catastro aprueba la continuidad del tramite.
- (10) Recibe la aprobación otorgada por Catastro y los tres formularios, exige al contribuyente que cumpla los requisitos ambientales.
- (11) La Oficina de Saneamiento Ambiental realiza la inspección del inmueble destinado a negocio para verificar el cumplimiento de los requisitos exigidos.
- (12) En caso de cumplir con todos lo ante expuesto remite dos formularios a la Dirección de Rentas junto con una resolución interna en la cual Saneamiento Ambiental aprueba la continuidad del trámite.
- (13) Una vez aprobado por Saneamiento ambiental Dirección de Rentas asigna un padrón al nuevo contribuyente.
- (14) En caso de exista algún incumplimiento de las normas de higiene y seguridad o falte documentación se notifica al ciudadano la situación y se le otorga un plazo para que cumplimente lo exigido.

En el **Anexo V**, se presentan los manuales de procedimientos correspondientes para los tres procesos en cuestión.

### **2.1.3- Municipalidad de Tafi Viejo**

#### **Procedimiento Propuesto para el Sistema de Mesa de Entradas**

##### **Responsabilidades**

El Peticionante es responsable de la veracidad de la información suministrada al Municipio, referida a todos los aspectos que pudiesen recaer sobre este trámite, por lo que le corresponde demostrar y fundar todo aquello que afirma en el transcurso del Expediente.

El Centro de Atención al Vecino es el responsable de la información suministrada al Responsable del Trámite (consultas telefónicas y/o verbales, Guía de Trámites municipales, consultas escritas sobre la Base de Datos residente y Comunicaciones por Reclamos). Asimismo, deberá informar con celeridad a sus superiores jerárquicos cuando éstos le requieran informes o reportes acerca de su gestión. También es responsabilidad del Centro de Atención al Vecino validar una solicitud cuando el recurrente completa la totalidad de la documentación exigida con respecto al trámite en cuestión, dándole inmediato trámite a la misma, o bien rechazándola sin ingresarla al sistema de Mesa de entradas, siempre conforme a lo que obra en poder del peticionante.

Mesa de Entradas del Municipio debe actuar como principal canal de ingreso o medio de comunicación entre el vecino interesado en la gestión de un trámite particular y la Municipalidad de la Ciudad de Tafi Viejo.

Es responsable de recibir la documentación presentada por el interesado y efectuar un correcto análisis de la misma, confrontando con Manuales de Procedimientos y Guía de trámites Municipales, a fin de conformar el Expediente Único. Luego de controlar y validar la información contenida en el expediente, si la solicitud es válida, corresponde realizar las registraciones manuales pertinentes; detallando tema, causante, fecha de ingreso, destino, nº de expediente y firma del recepcionante tanto en los cuadernos como en las planillas de movimiento de expedientes; crear e imprimir la carátula del expediente y sellar el expediente validado. El siguiente paso se traduce en registrar el ingreso del expediente en SIGEDOC, proporcionar al interesado una constancia que acredite la recepción de su expediente y emitir el pase correspondiente. Si la solicitud o la información presentada por el interesado no

es validada, se deberá imprimir una Constancia de Rechazo explicitando los motivos de la no aceptación y entregársela al vecino a fin que reúna la información y documentación acertada.

Mesa de Entradas es responsable también de consultar electrónicamente mediante SIGEDOC acerca del estado de un trámite en particular e informar al peticionante, agregar expedientes hijos a un expediente padre o bien desagregar expedientes hijos de un expediente padre.

## **Definiciones**

- **Interesado:** es el titular o la persona que acredite su legítimo interés en el cumplimiento de un trámite municipal, se trate de un trámite interno o externo.
- **Peticionante:** es el solicitante del trámite, ya sea el titular, su representante o responsable.
- **C.A.V.:** Centro de Atención al Vecino.
- **SIGEDOC:** Sistema de Gestión de Documentos.
- **Solicitud:** formulario general preimpreso con especificación de los datos requeridos en el trámite
- **Constancia:** Comprobante de iniciación del trámite.

## **Desarrollo**

### **1. Consulta sobre el trámite**

En Recepción del CAV se asesora al Responsable que recurre a fin de iniciar un trámite en el municipio vía expediente, informando únicamente sobre trámites relacionados con servicios brindados por el municipio. De esta manera se evita el ingreso de expedientes ajenos a los servicios prestados por la Municipalidad. De ser necesario emite un instructivo que entrega al vecino que concurre para que éste reúna la documentación pertinente a su caso particular. En todo caso, el asesoramiento debe concordar con la información residente en Guía de Trámites y Manuales de Procedimientos definidos. Asimismo, el empleado del sector puede informar en forma telefónica o a través de la Web site de Guía de Trámites mediante reenvío de consulta entrante.

## **2. Comprobaciones de ingreso de expedientes por mesa de entradas**

Toda solicitud presentada no puede ingresar o ser sellada hasta que su contenido haya sido validado y su ingreso acreditado conforme al control que se detalla a continuación.

A fin de ingresar un expediente, el personal de C.A.V. que recepciona la solicitud debe validarla a fin de requerir la documentación pertinente que sea necesario anexar al expediente.

Recibida toda la documentación, el empleado procede a validarla y clasificarla estableciendo los siguientes controles:

- Formulario General de Solicitud, según el trámite que corresponda, por Original y cuadruplicado con consignación de todos los datos completos.
- Documentación anexa completa según Instructivo entregado al interesado.
- Verificación visual de los Informes Municipales anexos, en caso de existir, concordándolos con la información suministrada por el interesado en el formulario correspondiente.
- Corroborar si la firma, en el formulario de Solicitud, fue certificada por funcionario municipal de la Dirección de Rentas Municipales, o por escribano público.
- En caso de no poseer firma autenticada, le requiere al Interesado que firme la Solicitud dGeneral, procediendo a comparar los datos personales con los de su D.N.I., Cédula Policial, Pasaporte u otro documento hábil.

En caso que la Solicitud General no sea validada por el personal recepcionante del C.A.V. se entregará al Interesado una Constancia de rechazo del trámite a fin que éste complete y cumplimente los requisitos exigidos.

## **3. Validación e ingreso de expedientes**

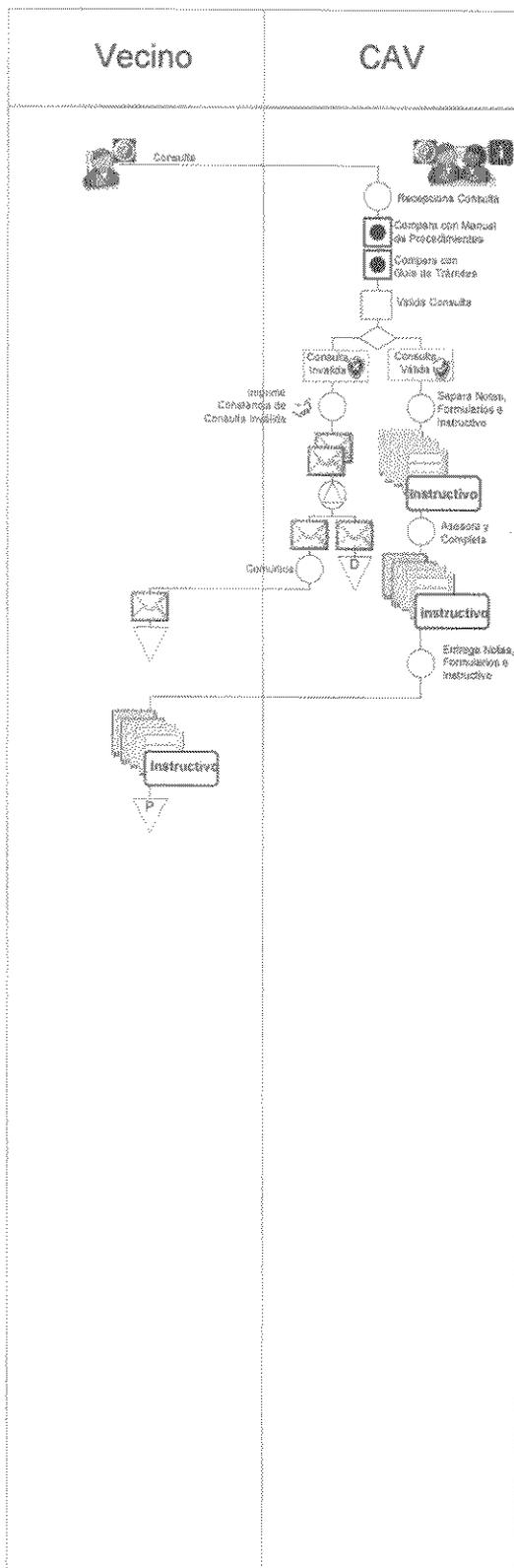
Las solicitudes firmadas por duplicado y la documentación anexada pasará a conformar un Expediente único, que es validado por el empleado recepcionante según ut-supra. Si el resultado de este control de recepción

## **4. Pase**

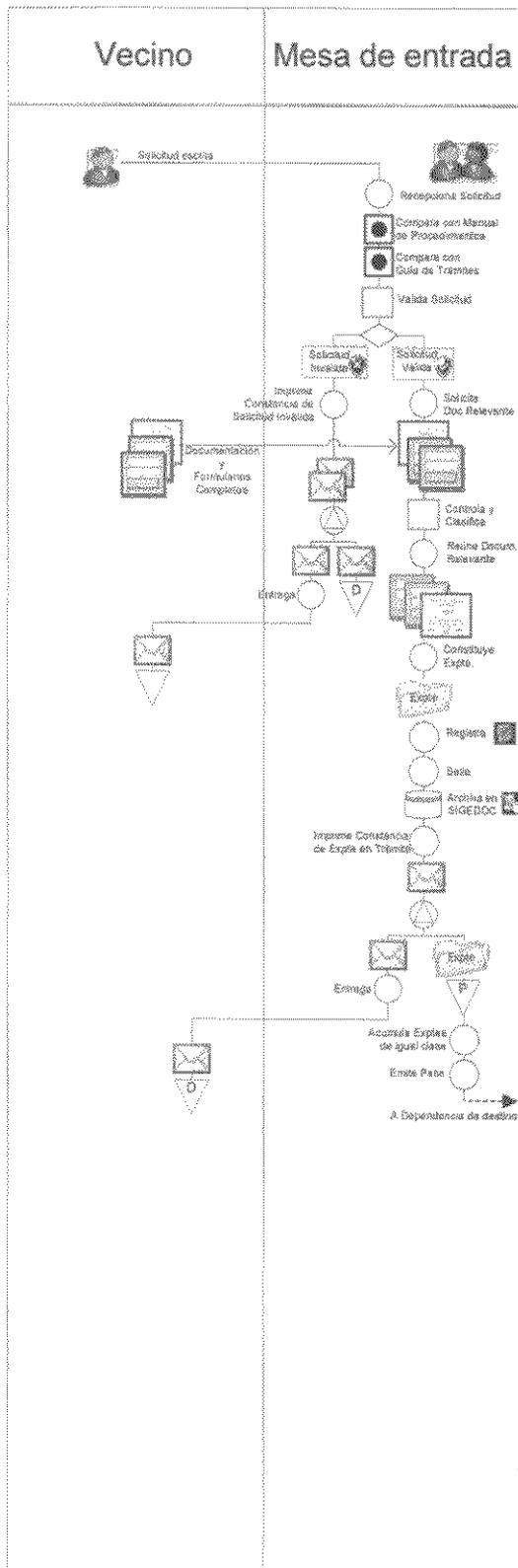
El empleado interviniente de Mesa de entrada retiene todos los expedientes de Habilitación y Empadronamiento de Negocio y realiza el primer pase físico de los

mismos y los correspondientes registros manuales únicamente con destino a Inspección General para el tratamiento del Expediente, estando imposibilitado de consignar otro destino al Expediente de Habilitación y Empadronamiento de Negocio.

Flujograma de Mesa de entrada  
 (Consulta en CAV)  
 Esquema propuesto



# Flujograma de Mesa de entrada Esquema propuesto



## **Procedimiento Propuesto para el Sistema de Reclamos Vecinales**

### **Responsabilidades**

El Peticionante es responsable de la veracidad de la información suministrada al Municipio, referida a todos los aspectos que pudiesen recaer sobre este trámite, por lo que le corresponde demostrar y fundar todo aquello que afirma en el transcurso del Expediente.

El Centro de Atención al Vecino es el responsable de la información suministrada al Responsable del Trámite (consultas telefónicas y/o verbales, Guía de Trámites municipales, consultas escritas sobre la Base de Datos residente y Comunicaciones por Reclamos). Asimismo, deberá informar con celeridad a sus superiores jerárquicos cuando éstos le requieran informes o reportes acerca de su gestión. También es responsabilidad del Centro de Atención al Vecino validar una nota o petitorio formal cuando el recurrente consigna la totalidad de la información exigida con respecto al trámite en cuestión, dándole inmediato trámite a la misma, o bien rechazándola sin ingresarla al sistema de Mesa de entradas, siempre conforme a lo que obra en poder del peticionante.

La Dependencia de Destino es la responsable de cumplir con:

- La recepción y tratamiento de todo reclamo enviado desde el C.A.V. y/o Página Web.
- Tratar los expedientes enviados por Mesa de entradas
- Emitir una primera respuesta a la petición original en un plazo de 72 horas de recepcionada, informando si hace o no lugar al reclamo, e indicar un plazo concreto de resolución del mismo.
- Informar pases efectuados a otras dependencias por no recaer el reclamo dentro del ámbito de su responsabilidad.
- Emitir Reportes quincenales al C.A.V. informando los reclamos recepcionados, en curso, resueltos, denegados y derivados conteniendo una descripción sintética de los mismos.
- Emitir Informes Técnicos acerca de reclamos y remitirlo a la Dependencia que lo requiera según el tipo de trámite, guardando y registrando copia del mismo.
- Informar en cualquier momento a sus superiores jerárquicos de la marcha de su labor.

La página Web de Guía de Trámites es responsable de:

- Asegurar que todo reclamo ingresado por este medio sea remitido o reenviado al referente del área indicada por el peticionante.
- Controlar periódicamente que el referente emita respuesta a los reclamos o inquietudes planteadas.
- Archivar copias de los reclamos.
- Efectuar los reportes que crea conveniente.

### **Definiciones**

- Vecino: es la persona que realiza el reclamo.
- C.A.V.: Centro de Atención al Vecino.
- Formulario de Reclamo: Formulario general preimpreso adaptado y completado por el Vecino según su caso particular.
- SIGEDOC: Sistema de Gestión de Documentos.
- Constancia: Comprobante de iniciación de trámite de reclamo.
- Respuestas: Reportes emitidos por Dependencias y/o C.A.V. informando el estado de reclamos puntuales.

### **Desarrollo**

#### **1. Consulta y recepción de reclamo**

En recepción del Centro de Atención al Vecino se asesora al Vecino que recurre a fin de efectuar una queja, reclamo, inquietud. Al recibir la descarga confronta con Manual de Procedimientos y con Guía de trámites para verificar un proceder correcto y acertado.

Si el reclamo no corresponde a servicios brindados por la municipalidad se entrega al vecino una constancia impresa de reclamo inválido a fin que revea el planteo efectuado.

Si el reclamo es Válido, se entrega al vecino un un Formulario general de reclamo para que éste lo complete y adapte a su caso particular.

#### **2. Registro de Recepción de Reclamo Municipal**

Con el formulario general de reclamo completo se procederá a la registraci3n manual, en los respectivos cuadernos de Quejas y Sugerencias Vecinales, y a la registraci3n electr3nica en el Sistema de Gesti3n de Documentos a fin de generar una Constancia de Reclamo por duplicado. Luego de sellar ambas Constancias, Original ser3a entregado al vecino que efectúa la descarga y Duplicado pasar3a al archivo definitivo del C.A.V.

### **3. Pase y respuesta**

El formulario general de reclamo, validado y sellado por recepci3n del C.A.V. es enviado mediante pase electr3nico a la dependencia correspondiente a fin de que sea solucionado.

Recibido el reclamo, la dependencia analizar3a y estudiar3a el caso para generar una respuesta ágil e inmediata al efecto. Dicha respuesta ser3a impresa por duplicado y luego de su registraci3n manual y electr3nica, v3a SIGEDOC, se anexar3a al Reclamo original.

### **4. Recepci3n de respuesta y archivo**

Centro de Atenci3n recibe la respuesta a la descarga vecinal e imprime una constancia de respuesta por duplicado. El original es entregado al vecino interesado y el duplicado ser3a enviado hacia archivo general y utilizado como fuente de registraci3n.



## **Procedimiento Propuesto para Empadronamiento y Habilitación de Negocios**

### **Definiciones**

- Responsable: es el obligado al pago del tributo, que o no coincidir con la persona titular del comercio.
- Peticionante: es el solicitante del trámite, ya sea el titular de la explotación, su representante o responsable.
- C.A.V.: Centro de Atención al Vecino.
- SIGEDOC: Sistema de Gestión de Documentos.
- C: Comprobante de iniciación de trámite.
- Documentación relevante: totalidad de documentos, formularios y demás instrumentos que constituirán el expediente de Empadronamiento y Habilitación del caso en cuestión.
- Validación de documentación relevante: representa el control previo a la iniciación del proceso.
  - Registro en SIGEDOC o Base de datos.
  - Expediente de Empadronamiento y Habilitación de Negocio.
  - Comprobante de iniciación de trámite.
  - Comunicación de Inspección General hacia Equipo Técnico.
  - Informe Técnico de integrante de Equipo Técnico, pudiendo ser favorable o no para el interesado.
  - Pedido de reconsideración acerca de un Informe Técnico desfavorable.
  - Registro en cuaderno interno u otro soporte papel de la dependencia.
  - Resolución de Habilitación de negocio emitida por S.O.S.P.
  - Resolución de Empadronamiento de negocio emitida por Dirección de Rentas.

### **Desarrollo**

#### **1. Consulta sobre el trámite**

En Recepción del CAV se asesora al Responsable que recurre a fin de Habilitar y Empadronar su negocio, emitiendo a tales efectos información detallada mediante documentos Instructivos y formularios Solicitud de Empadronamiento y Habilitación

de Negocios que resumen los requerimientos administrativos en la materia, concordantes con la información residente en Guía de Trámites. Asimismo, el empleado del sector puede informar el forma telefónica, o vía mail mediante reenvío de consulta entrante en la Web site de Guía de Trámites. El asesoramiento incluye informarle al responsable, representante o peticionante acerca de los beneficios de contar con una Resolución de Empadronamiento y Habilitación de su negocio, y cómo acceder a aquella.

## **2. Comprobaciones previas al ingreso de expedientes por mesa de entradas**

La solicitud de Empadronamiento y Habilitación no puede ingresar o ser sellada hasta que haya sido comprobado su contenido y acreditado su ingreso conforme al control que se detalla. A fin de ingresar un expediente de Solicitud de Empadronamiento y Habilitación de Negocio, el personal de C.A.V. que recepciona el formulario Solicitud de Empadronamiento y Habilitación de Negocios( por cuadruplicado) con su correspondiente Documentación, procede a validar tales Documentos relevantes estableciendo los siguientes controles:

- Formulario Solicitud de Empadronamiento y Habilitación de Negocios por Original y cuadruplicado con todos los datos completos.
- Documentación anexa completa según documento Instructivo entregado y/o Guía de Trámites Municipales.
- Verificación visual de los Informes Municipales anexos con firmas autenticadas por cada dependencia, concordándolos con la información suministrada por el Responsable en el formulario Solicitud de Empadronamiento y Habilitación de Negocios y en la Documentación anexa.
- Corroborar si la firma del peticionante fue certificada por funcionario municipal de la Dirección de Rentas Municipales, o por escribano público.
- En caso de no poseer firma autenticada, le requiere al Responsable que firme la Solicitud de Empadronamiento y Habilitación de Negocios, procediendo a comparar los datos personales con los de su D.N.I., Cédula Policial, Pasaporte u otro documento hábil y con su poder certificado por Escribano Público( en caso de representación).

El personal de C.A.V. considera a los formularios de Solicitud de Empadronamiento y Habilitación de Negocios y a la Documentación anexa como "Documentación Relevante" a los fines de ingresar dicha solicitud como Expediente.

### **3. Validación e ingreso de expedientes**

El funcionario interviniente procede a validar la Documentación relevante estableciendo los controles que se mencionan en el punto 6.2. Siendo el resultado de este control la recepción de Documentación Inválida, el empleado recepcionante procede a imprimir un Comprobante por duplicado, guardando uno en Mesa de entrada y entregando el otro al responsable o representante, restituyéndole la totalidad de la Documentación conformada al Responsable, informándole sintéticamente de que cumplimente la totalidad de lo requerido.

Siendo el resultado de este control de recepción una Documentación Relevante Válida, dichas solicitudes firmadas por cuadruplicado y la documentación anexada (Documentación Relevante Validada) pasará a conformar un Expediente único. Dicho expediente es anotado en Mesa de entradas mediante la emisión de la carátula del mismo en los registros manuales y mediante su registro en soporte físico de Mesa de entrada; luego es sellado. Inmediatamente, realiza la carga de los datos en el SIGEDOC, mediante el cual se genera automáticamente un N° al Expediente y su primer pase electrónico a Inspección General, guardándose el ingreso y el egreso de Mesa de Entradas de la Municipalidad de la ciudad de Tafí Viejo en la base de datos.

Luego, el empleado recepcionante imprime y entrega comprobante del inicio del trámite. Dicho comprobante no implica que el trámite será Aprobado, sino más bien la primera conformidad administrativa al cruzarse datos del titular de la explotación, el/los rubros, la marcha de los negocios de dicho titular, el estado de cuenta municipal, el domicilio afectado a la actividad del mismo y otra información pertinente.

### **4. Pase**

El empleado interviniente de Mesa de entrada retiene todos los expedientes de Habilitación y Empadronamiento de Negocio y realiza el primer pase físico de los mismos y los correspondientes registros manuales únicamente con destino a

Inspección General para el tratamiento del Expediente, estando imposibilitado de consignar otro destino al Expediente de Habilitación y Empadronamiento de Negocio.

### **5. Inspección con informe favorable al comercio**

El departamento de Inspección General recibe el pase de los Expedientes, y procede a clasificar los mismos en "Pequeños Contribuyentes"(Expedientes Caso I), llevando a cabo sin más trámite la orden de inspección. Luego, el funcionario interviniente Inspecciona al Comercio y Emite Informe Técnico Caso I por duplicado, archivando dicho Informe Caso I en sus registros y, adjuntando la copia del Informe Caso I en el Expediente del Caso I.

En el caso de Expedientes Caso II, el departamento de Inspección General recibe el pase de los Expedientes y debe informar al Equipo Técnico (Planeamiento y Área Técnica, Defensa Civil y Bromatología) mediante tres pases ET 1, ET 2 y ET 3 acerca de las pretensiones de los comercios previamente clasificados como "Medianos Contribuyentes" y "Grandes Contribuyentes. Dichos pases ET 1, ET 2 y ET 3 deben contener información del expediente acerca de los comercios a inspeccionar, con descripción inequívoca y detallada del negocio a Habilitar.

Los integrantes del Equipo Técnico, conforme al punto 4. proceden a recepcionar los pases ET1, ET2 y ET3, ordenando la ejecución de la correspondiente Inspección en el local. Realizada la inspección, deben emitir por duplicado los Informes Técnicos IT 1, IT 2 e IT 3, archivando un Informe Técnico en su dependencia y, registrando el otro en soportes manuales y electrónicos, para luego enviarlo con demás Informes Técnicos en oportunidad de realizar el pase de todos los Informes Técnicos( favorables o no ) a Inspección General.

Todos los Informes Técnicos I1, I2 e I3 deben contener por escrito información del relevamiento efectuado, los fundamentos y las circunstancias de hecho y de derecho que recaen sobre cada una de las inspecciones sobre los comercios debiendo informar por escrito todo lo que observe en aquellos.

### **6. Inspección con informe negativo o desfavorable**

En el caso de cualquier Informe Técnico IT 1, IT 2 e IT 3 resulte desfavorable para el comerciante, el integrante del ET emisor de tal informe desfavorable deberá guardar

copia en registros físicos, registrarlo en base de datos y notificar al comerciante. Dicha comunicación al comerciante podrá efectuarse al momento de finalizar la inspección. Luego, el comerciante podrá efectuar su defensa mediante un pedido de reconsideración dirigido al responsable del órgano emisor del Informe Técnico desfavorable, quién ordena nueva inspección en el comercio y emite Nuevo Informe Técnico por duplicado. Una copia de cada Nuevo Informe Técnico se registra en libros y en base de datos anexándose al Expediente Principal, mientras que la otra se archiva en registros internos de cada dependencia.

## **7. Pase**

Los Informes Técnicos IT 1, IT 2 e IT 3 ( favorables o no ) que llegan a Inspección General son anexados a su correspondiente Expediente principal, guardando en registros internos y en base de datos. Luego, los Expedientes completos Casos I y Casos II son remitidos por Inspección General, mediante pase, a la Secretaria de Obras y Servicios Públicos para su tratamiento.

## **8. Resolución de habilitación**

La S.O.S.P. recibe los Expedientes Completos de Casos I y Casos II, estudia cada caso en particular y emite la correspondiente Resolución de Habilidadación por triplicado por cada caso. Posteriormente, se registra cada Resolución de Habilidadación en registros manuales y en base de datos. Una copia de cada Resolución de Habilidadación es guardada en S.O.S.P. y las restantes dos son anexadas a cada Expediente Completo de Casos I y Casos II, emitiéndose pase de tales Expedientes completos a la Dirección de Rentas para su tratamiento.

## **9. Resolución de empadronamiento**

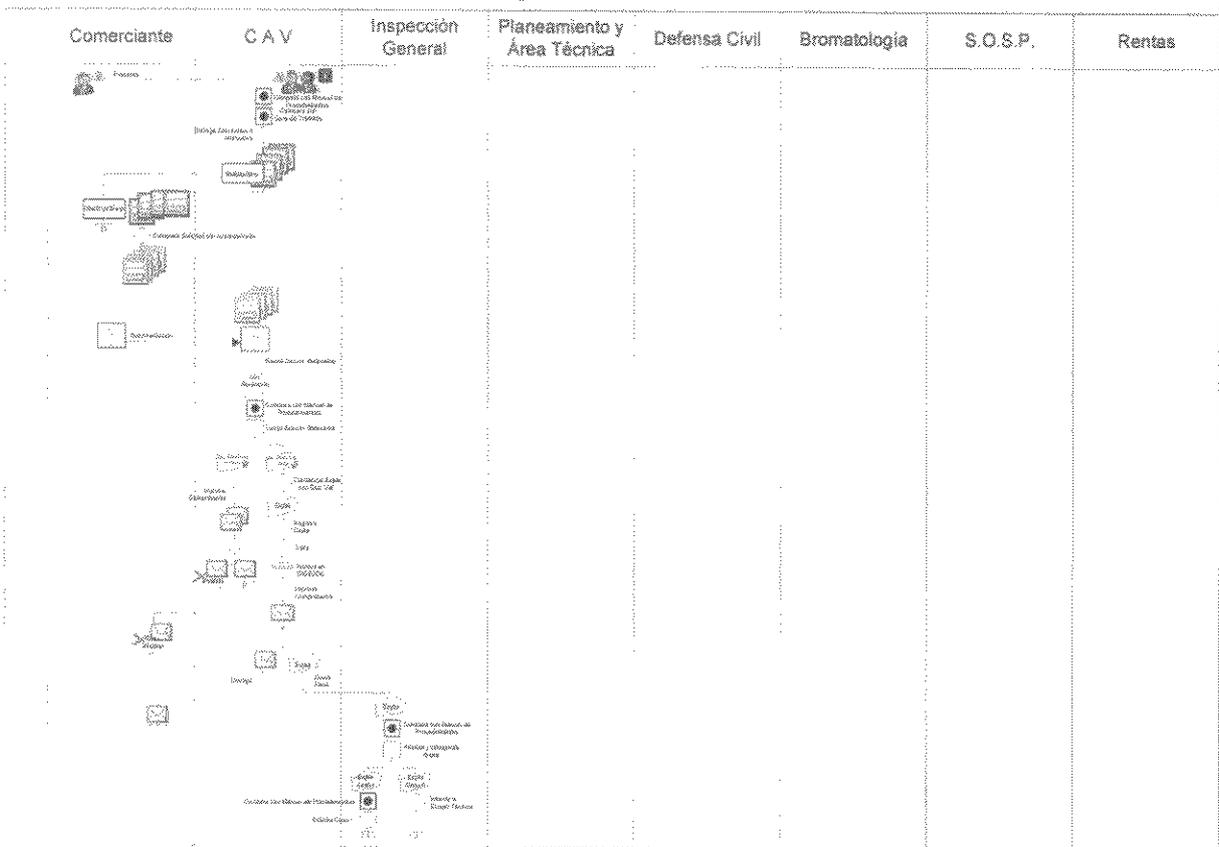
La Dirección de Rentas Municipales recibe los Expedientes Completos de Casos I y Casos II, estudia cada caso en particular y emite la correspondiente Resolución de Empadronamiento por triplicado por cada caso. Posteriormente, se registra cada Resolución de Empadronamiento en libros manuales y en base de datos, procediendo a anexar dichas Resoluciones de Empadronamiento en Expediente Completo de Casos I y Casos II. Luego, el comerciante procede a abonar la primera posición de la PACIS en esta dirección, extendiéndose tres constancias o recibos del

pago de la primera posición de la PACIS. Un recibo de pago se entrega al comerciante, otro se archiva en la dependencia y el último se anexa al expediente.

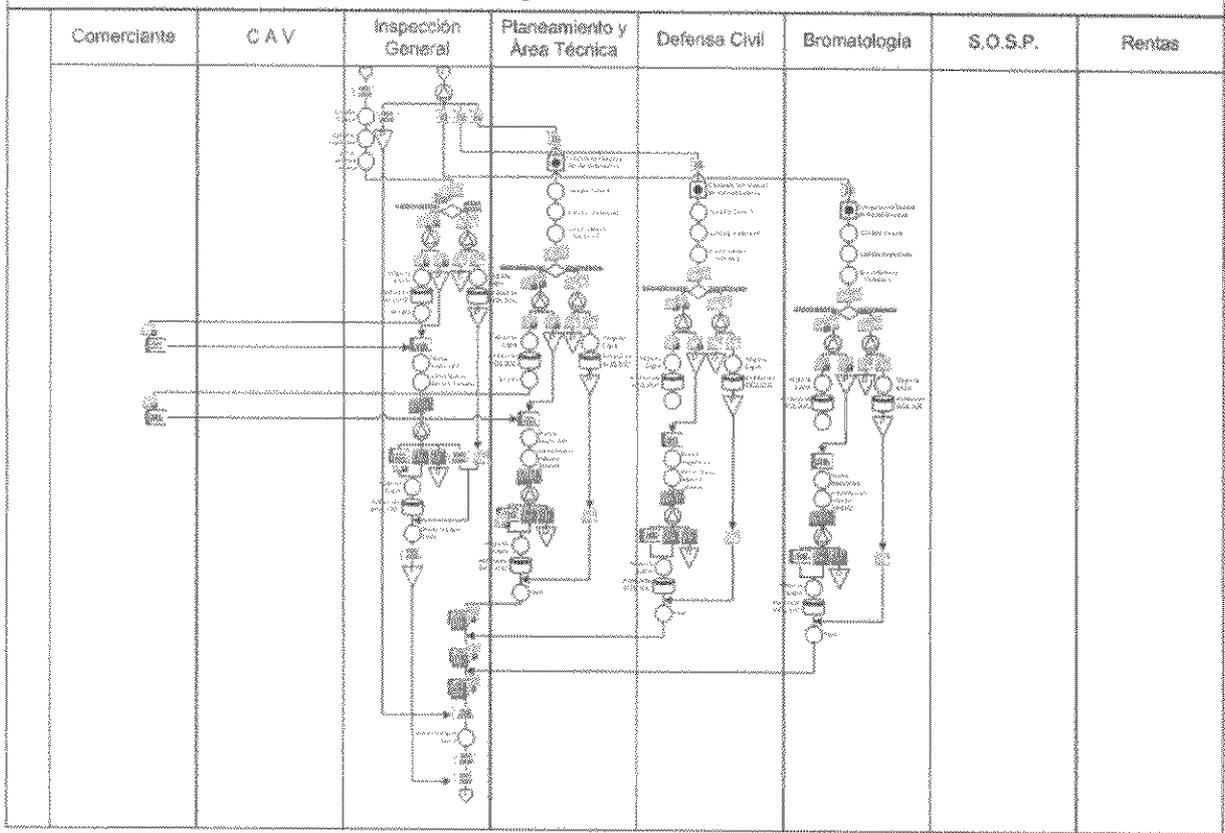
Una copia de cada Resolución de Empadronamiento se anexa a cada Expediente Completo de Caso I y Caso II, la otra queda en los registros internos de la dependencia, procediéndose a registrarla manualmente y en base de datos. Cada Expediente Completo se remite, mediante pase, a Archivo General. La última copia de la Resolución de Empadronamiento más una copia de la Resolución de Habilitación son entregadas al comerciante para su exhibición y guarda en el comercio.

El número de empadronamiento le servirá al comerciante a los efectos de identificación municipal.

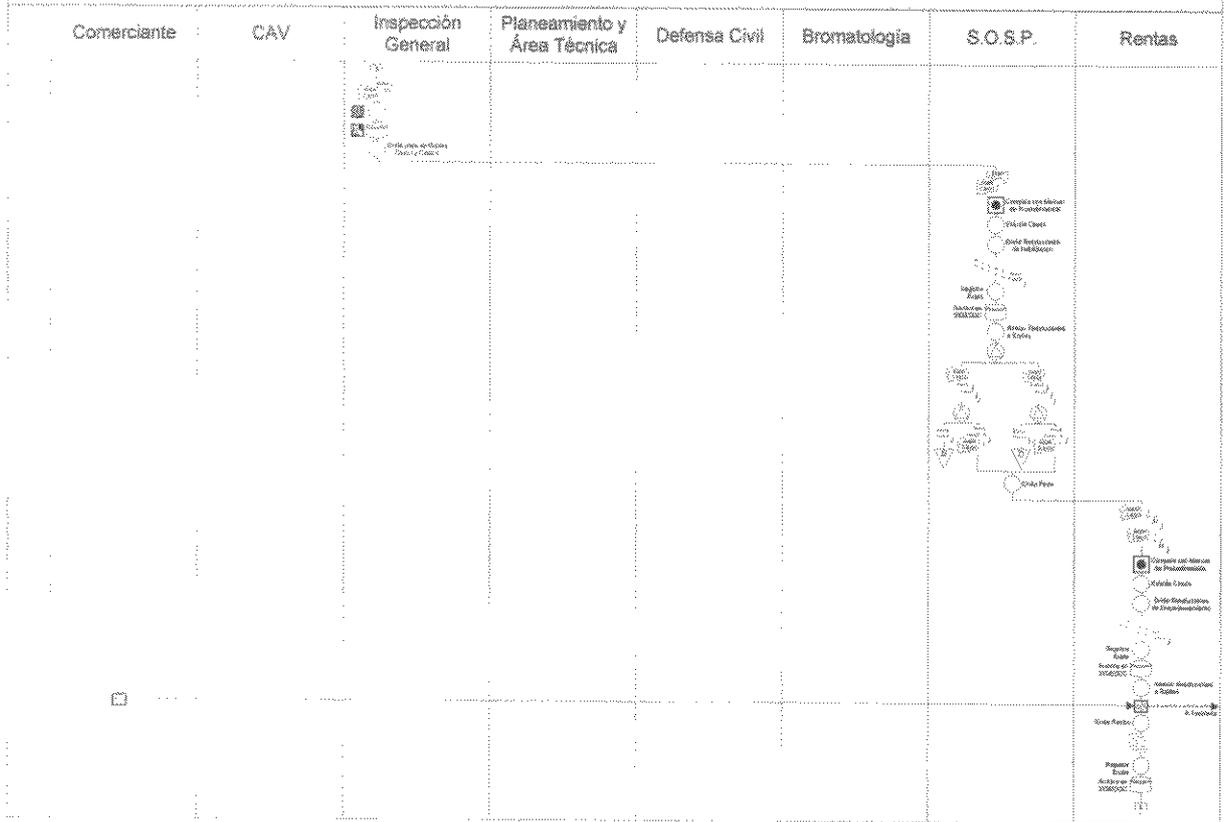
Flujograma de Empadronamiento y Habilitación de negocios



Flujograma de Empadronamiento y Habilitación de negocios



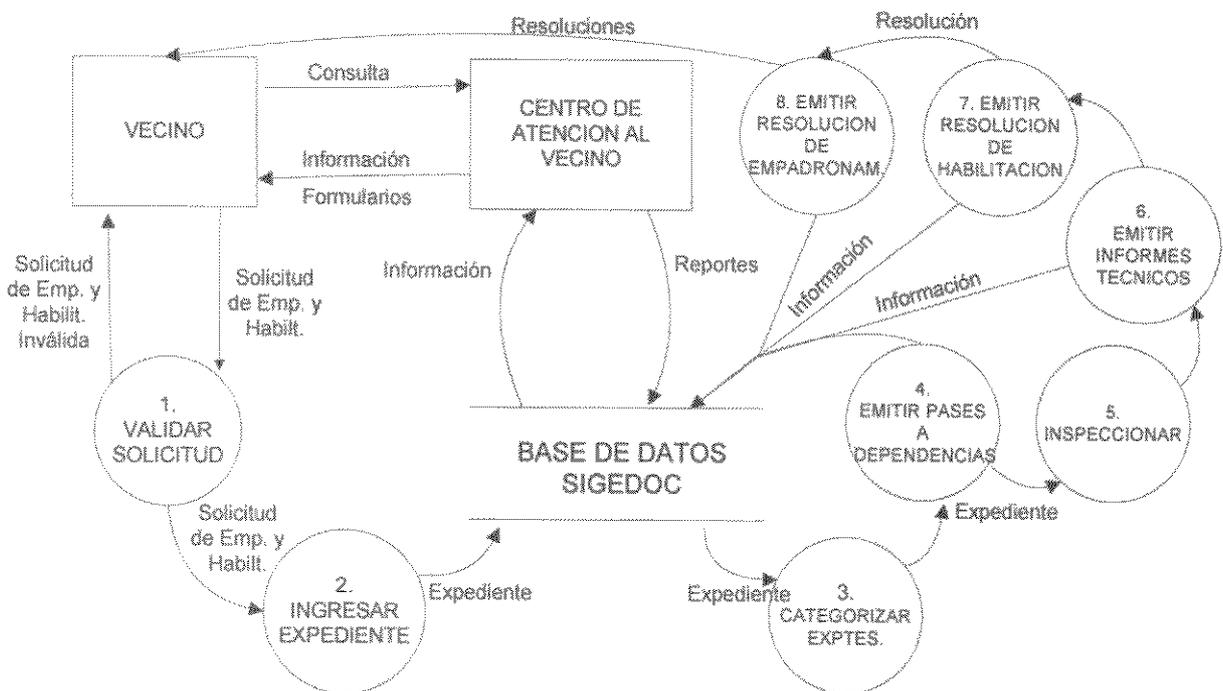
Flujograma de Empadronamiento y Habilitación de negocios



Flujograma de Empadronamiento y Habilitación de negocios

Comerciante	CAV	Inspección General	Planeamiento y Área Técnica	Defensa Civil	Bromatología	S.O.S.P.	Rentas

DIAGRAMA DE FLUJO DE DATOS DE EMPADRONAMIENTO Y HABILITACION DE NEGOCIOS



En el **Anexo VI**, se presentan los manuales de procedimiento correspondientes para los tres procesos en cuestión.

### **3- INFORME SOBRE TABLERO DE CONTROL**

- 3.1- Informe del Tablero de Comando
- 3.1.1- Municipalidad de Yerba Buena
- 3.1.2- Municipalidad de San Isidro de Lules
- 3.1.3- Municipalidad de Tafi Viejo
- 3.1.4- Conclusiones

### **3.1- Informe del Tablero de Comando**

#### **Consideraciones Previas**

En los últimos tiempos, los gobiernos se han visto presionados para responder tanto a las demandas de sus ciudadanos como a la creciente complejidad y al cambio de los ambientes globales. Esto provoca que los gobiernos tengan que ser hábiles e innovadores a fin de responder a las crecientes expectativas y necesidades de los ciudadanos.

Estos retos aportan un interesante efecto en los actuales y futuros estados que se esfuerzan en generar mejores gestiones de gobierno que incluyan la innovación gubernamental, la definición de planes de gobierno, un liderazgo efectivo para generar alineación y despliegue de las estrategias gubernamentales, un adecuado seguimiento y evaluación de las estrategias de gobierno y la generación de modelos adecuados de control de gestión y mejora continua.

Dichas metodologías sumadas al uso eficiente de las tecnologías de información y sistemas de tomas de decisiones adquieren un enorme potencial de apoyo a la compleja tarea de la administración pública.

Estos modernos sistemas de control de gestión deben contemplar la evaluación y seguimiento de las variables más significativas que afectan a la actividad

#### **Tablero de Comando**

El modelo Balanced Scorecard(BSC) o Tablero de comando, creado por el Dr. Robert Kaplan y David Norton (1992), fue concebido como una herramienta de gestión que permite implementar el Plan Estratégico de una Organización a partir de un conjunto de medidas de actuación, demostrando cómo se alinea dicho plan adoptado por la organización con la acción, recayendo sobre cuatro ejes o perspectivas.

La perspectiva económico-financiera no es lo central en un gobierno, y su estudio podrá ser restringido según el área de trabajo.

La perspectiva cliente mide las propuestas de valor que se orientan a los clientes, buscando alinear los servicios con sus preferencias y/o necesidades.

La perspectiva procesos nos indica en qué medida la mejora y control de los procesos internos recae sobre la perspectiva anterior, satisfaciendo al cliente objetivo.

La perspectiva aprendizaje y crecimiento nos sugiere cómo mantener nuestra capacidad para cambiar y crecer permanentemente. Es por ello que en este proyecto se integran diversas actividades alineadas con los objetivos generales del mismo, consiguiendo que el personal vaya obteniendo logros a la par del proyecto. Así, se logran inductores necesarios para lograr resultados esperados en las otras perspectivas, ya que el clima organizacional influye directamente sobre la administración de la gestión (Recursos humanos in). La capacidad de los empleados, en alguna medida, se puede derivar del cruce de datos de los sistemas de administración de legajos (Cfr. SIAL).

La posibilidad de alcanzar metas ambiciosas en los ámbitos financiero, del cliente, de los procesos internos o del crecimiento depende en gran medida de la capacidad de aprendizaje de la organización. Por ello resulta de capital importancia implantar un clima de satisfacción entre los empleados basado en el ambiente interno y en la eficacia de los sistemas de información y motivación

### **3.1.1- Municipalidad de Yerba Buena**

#### **Área: Oficina de Atención al Vecino**

#### **Definición de Objetivos y Programas del Plan de Gestión Municipal**

##### **Premisas Estratégicas**

- Redefinir la prestación de servicios públicos a través mediante la adecuación de los procesos internos a las necesidades de los clientes de los sistemas, sorprendiendo y gratificando a los ciudadanos con mejoras sustanciales.
- Promover el uso de las tecnologías de información y aplicaciones desarrolladas y probadas en la Administración Pública Provincial.
- Disminuir sustancialmente el tiempo de resolución de trámites municipales.
- Capacitar adecuadamente a los empleados públicos municipales en la atención al público, trabajo en equipo y demás temas que hacen a su labor cotidiana.
- Establecer óptimos puntos de control en los procesos seleccionados.
- Economizar al máximo posible los recursos propios.
- Mejorar las condiciones de trabajo dotando a todas las reparticiones de la infraestructura edilicia necesaria y el equipamiento tecnológico e informático adecuado para el correcto desarrollo de sus actividades.
- Redefinir Manuales y/o crear nuevos Manuales de Procedimientos acorde a los procesos de reingeniería y tableros de control propuestos.

##### **Centro de Atención al Vecino**

##### **Objetivo General**

Reposicionar al municipio a través de mejoras creativas en los servicios brindados en puntos de atención.

##### **Componentes del programa**

1. Rediseño de servicios de atención al vecino
2. Incrementar la productividad y eficiencia en los trámites.

##### **Objetivos específicos**

1. Capacitar al personal en las distintas actividades relacionadas con la atención al público.
2. Establecer estándares o perfiles adecuados de atención al público.
3. Rediseñar espacios físicos.
4. Analizar y redefinir procesos internos relacionados a la atención al público.
5. Dotar al área de los recursos necesarios, acordes a las aplicaciones informáticas residentes y nuevas..
6. Capacitar al personal en las distintas actividades relacionadas con la atención al público.
7. Definir e implementar Tableros de Comando (TdC).para monitorear y controlar si las acciones llevadas a cabo en un período dado, se encuentran alineadas con los objetivos estratégicos de la misma.
8. Realizar un seguimiento periódico a través de indicadores fáciles de interpretar y que sinteticen los estados de situación.
9. Seleccionar el lugar, responsable y frecuencia de medición del Tablero de Comando.

### **Definición de Áreas Claves**

Para el caso de la Municipalidad de Yerba Buena, y a fin de alinear el TdC con líneas estratégicas del Plan de Gobierno, se escogió la Dirección de Atención al Vecino, para analizar y definir indicadores de gestión con impacto en los ciudadanos.

### **Definición de Perspectivas e Indicadores**

#### **La perspectiva financiera**

Se intenta comparar y alinear acciones presupuestarias con respecto a la Estrategia Global (comparar Presupuestos relacionado con el proceso en cuestión- Ver indicadores Familia 3).

#### **La perspectiva ciudadano**

Analiza los servicios que se brindan a los ciudadanos, que recaen sobre los ingresos del municipio, la satisfacción de los ciudadanos, la lealtad, la imagen institucional.

Para la mayoría de las instituciones públicas esta perspectiva es la más importante, porque el servicio al ciudadano es su principal razón de ser.

### **La perspectiva procesos internos**

A partir del análisis llevado a cabo en el primer informe de este proyecto, se desarrollaran respuestas acordes a las necesidades de cada organización que permitan controlar desde la solicitud de un servicio municipal hasta la entrega de la documentación o respuesta, con sus indicadores de tiempos de solución, el seguimiento de la atención al vecino.

### **La perspectiva aprendizaje y crecimiento**

Esta perspectiva influencia bastante a las restantes perspectivas, porque permite evaluar el interior del organismo público, enfocándose en el servidor público, produciéndose mejoras en las acciones del gobierno que impactarán directamente en la percepción y calidad del producto público.

### **Apertura de Indicadores**

Se propone trabajar con un TdC con un grado de desagregación intermedio, dejándose un mayor grado de análisis para ser llevado, a cabo por las personas interesadas a futuro.

Se plantean a continuación familias de indicadores que, en principio, reflejarán la performance del área en estudio de MYB.

### **Indicadores**

#### **Familia 1**

#### **Indicadores de Calidad: Solicitud de Servicios (Vecino)**

I- Determinar el universo de servicios solicitados. Ej. Solicitud de Poda/Alumbrado/riego, etc.

II- Conteo de cada tipo de servicio a partir del 01/01/05

III- Recabar información acerca de:

- Cantidad de servicios con respuesta satisfactoria.

- Cantidad de servicios con respuesta NO satisfactoria.
- Causas de respuestas no satisfactorias.

**1- Te = Tasa éxito = Total respuestas satisfactorias/total pedidos\*100**

**2- Tf = Tasa fracaso = 1-Te (también debe realizarse por clase de fracaso)**

Las respuestas No satisfactorias deberán a su vez estar clasificadas por causas de no cumplimiento. Ej. Deudas del inmueble, falta recursos del municipio, etc.

**IV- Recabar información por respuesta, es decir, tiempo transcurrido entre el pedido y la respuesta.**

**(Tmin.....Tmax) = se debe realizar por tipo de pedidos.**

**Familia 2:**

**Indicadores de Productividad:**

Esta familia de indicadores se vincula con la eficacia del área en dar respuesta a los requerimientos de los interesados, ya sean internos como externos al municipio (clientes internos y externos).

**I- Determinar la cantidad de expedientes ingresados al sector por:**

- Día
- Semana
- Mes

**II- Determinar la cantidad de expedientes pasados a otro sector o con salida por:**

- Día
- Semana
- Mes

**Indicadores:**

**1- Nivel de Productividad =**

Nº expedientes resueltos/total expedientes: (semanal, mensual, acumulado)

**2- Rendimiento Mano Obra =**

**a) Nº exp. ingresados / Nº empleados del sector**

**b) Nº exp. resueltos / Nº de empleados del sector**

### **3- Ausentismo =**

Horas de Ausentismo/Horas Totales Trabajadas

### **4- Días promedios para resolver expedientes (tiempo entre que ingresa el expediente, hasta que es resuelto;**

(Tmin.....Tmax) se debe realizar por tipo de exp.

### **Familia 3:**

#### **Indicadores de Gestión Presupuestaria:**

I- Recabar información acerca del presupuesto para el área;

II- Recabar información sobre la ejecución mes a mes del presupuesto para el área;

III-Recabar información sobre presupuestos por programas / proyectos;

IV- Recabar información sobre la cantidad de programas / proyectos existentes  
(fecha iniciación / finalización / grado de ejecución)

#### **Indicadores:**

##### **1- De cumplimiento**

Nº cumplido/Nº programado (por proyecto, por mes acumulado)

##### **2- De erogación**

\$ Gastados del proyecto/\$ Programados (por proyecto, por mes, acumulado)

##### **3- Costo Laboral:**

\$ Gastados (sueldo, viáticos, etc.)/Hrs. hombre trabajado

### **Familia 4: A Futuro**

Comenzar a recabar información acerca del grado de satisfacción de los vecinos post-servicio a partir de: encuestas, mail, telef. etc.

#### **Frecuencia de Medición**

Se plantea medir cada tres meses, con posibilidad futura de toma de datos a través del servidor del municipio o carga manual en planilla de cálculo.

#### **Lugar de Reunión**

Dirección de Atención al Vecino, Sala de Reuniones (ex HCD) con posibilidades de informatizar el tablero.

### **Producto Final**

Tablero no digitalizado (lápiz y papel) pero que puede fácil y rápidamente pasarse a una planilla de cálculo.

Con indicadores más relevantes del área.

Periodicidad de actualización: quincenal, mensual y acumulado.

En el **Anexo VII**, se presenta información adicional relacionada con el tablero de comando y otra relacionada con algunos de los indicadores.

### **3.1.2- Municipalidad de San Isidro de Lules**

#### **Área: Dirección de Obras publicas**

#### **Definición de Objetivos y Programas del Plan de Gestión Municipal**

#### **Preferencias para el Área de Obras Públicas**

En el área obras públicas el plan de gestión 2004 -2007 de la Municipalidad de San Isidro de Lules pone especial énfasis en tres aspectos principales:

- Ampliación de la infraestructura Existente (Reconversión del Alumbrado público, Agua Potable y Cloacas y mantenimiento de Caps y Hospital)
- Programa de Optimización del Parque Automotor (programa de mantenimiento de equipos que incluye un calendario de mantenimiento para cada equipo y seguimiento de vehículos y chóferes)
- Plan de Ordenamiento Urbano que incluye una planta de Tratamiento de Residuos Sólidos en conjunto con los municipios de Bella Vista, Famaillá y las comunas de García Fernández y Las Talas, Construcción de un playón de carga y descarga y el cierre del paso central de la rotonda.

#### **Cumplimiento del Plan**

De acuerdo a la información obtenida, se determinó que el plan de gestión propuesto por la intendencia en cuanto a Obras y Servicios Públicos se está cumpliendo de acuerdo a los pronósticos realizados al momento de realizar el plan.

#### **Elección del Programa**

En virtud de las prioridades puestas por el Intendente en su plan de gobierno se eligió el Proyecto de Alumbrado Publico, el cual busca como objetivo ideal contar con todas las calzadas del municipio con iluminación hasta mediado del año 2006.

El municipio cuenta con 2297 luminarias de las cuales 870 son de ultima generación y fueron colocadas durante el año en curso y las restantes son equipos que tienen una antigüedad superior a los 10 años por lo que con respecto a estas se busca que todas sean sustituidas por equipos modernos.

Por otro lado, se cuenta con 65 Puestos de Encendido los cuales también están siendo sustituidos por equipos nuevos.

## **Definición de Áreas Claves**

En la Municipalidad de San Isidro de Lules se tomo el área de Obras y Servicios Públicos para realizar un tablero de control de gestión. Dentro de esta secretaría se escogió el tema de Alumbrado Publico, programa que se encuentra en pleno desarrollo y que se considera de gran importancia para mejorar la seguridad de la ciudadanía.

## **Perspectivas**

### **Perspectiva Financiera**

Los indicadores financieros muestran las consecuencias económicas de acciones que ya se han realizado, indicando si la estrategia de la organización y las acciones están contribuyendo a una mínima mejora.

### **Perspectiva del Cliente – Ciudadano**

Se busca que el ciudadano perciba seguridad de su integridad física y la de los suyos, y de sus pertenencias. Del mismo modo que sienta y vea reflejado en obras lo que paga en sus impuestos. (En Lules, cada boleta de electricidad lleva un cargo mínimo fijo en concepto de iluminación publica)

### **Perspectiva de los Procesos**

Luego de numerosos estudios previos y de acuerdo a las prioridades del equipo de gobierno, el intendente toma la iniciativa de realizar un proyecto. Es entonces cuando se procede al llamado de licitación para realizar la tarea.

En el proceso de realización de la obra de alumbrado la secretaría de obras y servicios públicos participa realizando un control concomitante en las tareas que se están llevando a cabo. Para ello se creo el puesto de Inspector de Obra que estará a cargo de un Ingeniero o un arquitecto.

### **Perspectiva de los Recursos Humanos y Crecimiento**

Tanto el personal ejecutor como todas las que conforman las áreas intervinientes en la secretaria de obras y servicios públicos son personas con conocimientos adecuados para realizar sus tareas pudiendo separarlos en cuatro grupos:

- Secretario de obras y servicios públicos: encargado general de la toma de decisiones.
- Personal Técnico: Que asumen la responsabilidad técnica de los proyectos. Estos cargos serán ocupados por ingenieros o arquitectos.
- Personal de Planeamiento: Que serán los Dibujantes, los programadores de tareas y todo el personal administrativo.
- Encargados de Obra: Que serán las personas encargadas de llevar a cabo in situ las tareas.

### **Definición de los Indicadores**

El Tablero de Control de Gestión (TCG) será nuestra herramienta de información estratégico-gerencial sobre la gestión operativa, que brindará una visión simplificada de la realidad mediante una serie de indicadores elegidos de acuerdo a una variada gama de prioridades.

El TCG presenta la información de eficacia viable desde tres visiones: según objetivos, responsables y criterios temáticos particulares de ejecución de recursos (por ejemplo, proyectos o programas según temas). En cada visión se analizan, simultáneamente, los logros (rendición de cuentas sobre lo pasado) y los pronósticos (compromisos frente al futuro).

Al momento de seleccionar los indicadores de rendimiento del sistema de reconversión de alumbrado público nos centramos en el recambio que se está realizando sobre las luminarias y los centros de encendido existentes sin tener en cuenta los que podrían colocarse en el futuro de acuerdo al crecimiento que está experimentando la población del municipio de San Isidro de Lules.

El Sistema de Alumbrado actual tiende a cumplir en su totalidad con las Normas IRAM del sistema de tránsito.

El municipio se encuentra dividido en 13 zonas de acuerdo a la distribución de los puestos de encendido. Cabe aclarar que cada puesto de encendido soporta una cantidad X de energía para aguantar la línea de iluminación.

Los indicadores elegidos serán los siguientes:

### **Perspectiva Financiera**

#### **Indicadores**

$$\text{Costo laboral} = \frac{\$ \text{ Gastados en el mes}}{\text{Hs Hombre Trabajadas}}$$

### **Perspectiva del cliente**

#### **Calidad**

$$\% \text{ Cumplimiento de Solicitudes} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de Solicitudes cumplidas}}{\text{N}^\circ \text{ de Solicitudes ingresadas}} \times 100$$

$$\% \text{ Incumplimiento de Solicitudes} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de Solicitudes incumplidas}}{\text{N}^\circ \text{ de Solicitudes ingresadas}} \times 100$$

**Tiempo mínimo de respuesta a solicitud ingresada=**

**Tiempo máximo de respuesta a solicitud ingresada=**

**Tiempo promedio de respuesta a solicitud ingresada=**

$$\text{Quejas sobre Obras y Servicios} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de quejas sobre Obras y Servicios}}{\text{N}^\circ \text{ de Solicitudes o servicios}}$$

$$\text{Obras y Servicios por Zonas Geográficas} = \frac{\text{Obras y Servicios en unidades}}{\text{N}^\circ \text{ de áreas homogéneas}}$$

#### **Cientes de Obras y Servicios**

$$\text{Éxito de iluminación} = \frac{\text{Total de equipos de iluminación actual}}{\text{Total de equipos de iluminación a futuro}}$$

$$\text{Tasa de iluminación} = \frac{\text{Cant. Iluminación al final} - \text{Cant. de ilumin.al inicio}}{\text{N}^\circ \text{ total de iluminación de Obras y Servicios}}$$

### **Perspectiva de los procesos**

$$\text{Rendimiento de mano de obra} = \frac{\text{Obras realizadas(unid. producidas)}}{\text{Empleados del sector}}$$

$$\text{Productividad Horas Hombres} = \frac{\text{Obras realizadas(unid. producidas)}}{\text{Horas hombre productivas utilizadas}}$$

## **Factores productivos indirectos**

Mide el grado de aprovechamiento de los niveles de la dirección, administración, control y supervisión de la organización.

$$\text{Factores productivos indirectos} = \frac{\text{Unidades producidas}}{\text{Dotación de personal productivo indirecto}}$$

## **Perspectiva de los Recursos Humanos y Crecimiento**

### **Indicadores**

#### **Relación entre personal productivo y de servicios**

$$\text{Relación} = \frac{\text{Dotación de Personal Productivo Directo}}{\text{Dotación de Personal de Servicios}}$$

$$\text{Ausentismo} = \frac{\text{Horas de ausentismo del Personal de Obras y Servicios}}{\text{Horas normales del Personal de Obras y Servicios}}$$

$$\text{Enfermedad} = \frac{\text{Horas de enfermedad del Personal de Obras y Servicios}}{\text{Horas normales del Personal de Obras y Servicios}}$$

$$\text{Accidentes} = \frac{\text{Cantidad de accidentes del Personal de Obras y Servicios}}{\text{Cantidad de Personal del Personal de Obras y Servicios}}$$

En el **Anexo VIII**, se presenta información adicional relacionada con el tablero de comando y otra relacionada con algunos de los indicadores.

### **3.1.3- Municipalidad de Tafi Viejo**

#### **Área: Dirección de rentas**

#### **Definición de Objetivos y Programas del Plan de Gestión Municipal**

Desde el punto de vista del análisis interno, se procurará ser más eficientes en los servicios a la comunidad y en los procesos internos, dar estabilidad a los distintos órganos que componen nuestra administración y garantizar los derechos laborales de sus empleados.

Esta tarea se cimentara en cuatro actividades consideradas fundamentales para la reorganización institucional.

- Rediseño de los procesos internos con la finalidad de eliminar la burocracia innecesaria, disminuir el tiempo de resolución de los trámites y adecuar el funcionamiento de los diversos órganos a las necesidades actuales haciendo hincapié en los procesos de comunicación.
- Revalorizar la imagen de los empleados municipales ante la sociedad mediante la implementación de cursos de capacitación en los distintos temas que hacen al trabajo diario de cada uno de ellos a los fines de que realicen de manera más eficaz y eficiente sus tareas.
- Mejorar las condiciones de trabajo dotando a todas las reparticiones de la infraestructura edilicia necesaria y el equipamiento tecnológico e informático adecuado para el correcto desarrollo de sus actividades.
- La adecuación de las distintas normativas vigentes a los fines de brindar estabilidad institucional a las reparticiones de la municipalidad y a sus empleados mediante la redefinición de sus organigramas, sus manuales de misiones y funciones, la cobertura de cargos por concurso y el respeto de la carrera administrativa.

#### **Programa Relación Municipio-Ciudadano**

##### **Objetivo General**

Recuperar la confianza de la comunidad en las instituciones municipales.

##### **Componentes del programa**

- Mejorar la atención al público.
- Incrementar la eficacia y la eficiencia en la tramitación de expedientes.

### **Objetivos específicos**

- Capacitar al personal en las distintas actividades relacionadas con la atención al público.
- Reasignar personal en base a las necesidades y al perfil adecuado.
- Acondicionar los espacios físicos.
- Readequar los trámites y procesos internos.
- Dotar al área de los recursos necesarios.

## **Programa Orden Interno Rentas Municipales**

### **Objetivo General**

Optimizar el funcionamiento en el área de Rentas Municipales y la coordinación con las diversas áreas de la municipalidad de Tafi Viejo.

### **Componentes del programa**

- Establecer parámetros claves de control de gestión.
- Optimizar el funcionamiento administrativo de las áreas de Fiscalización, Recaudación y Centro de Cómputos.
- Mejorar la coordinación entre las distintas áreas del municipio.
- Proveer de medidas de resolución de problemas.

### **Objetivos específicos**

- Capacitar al personal.
- Mejorar la comunicación entre las diferentes áreas.
- Implementar un sistema de tratamiento integral con todos los sectores involucrados en la resolución de la problemática de cada área.
- Garantizar la transmisión correcta de la información a los mandos medios.
- Dotar a las áreas de la tecnología necesaria, sobretodo de controles ex ante y ex post, seguimiento de expedientes y consulta de trámites.

- Determinar los puntos de control.
- Mejorar el control y medición de los recursos del estado.
- Resolución de reclamos.

### **Definición de Áreas Claves**

Siguiendo el estudio planteado en la Reingeniería de Procesos, el análisis de la estrategia municipal, la selección de los programas de gobierno y en base a las reuniones con el Intendente de la Municipalidad de Tafi Viejo, se resolvió trabajar sobre el área de la Dirección de Rentas Municipales, específicamente sus Departamentos de Fiscalización y Recaudación, para implementar el control de gestión mediante la utilización del tablero de comando, para la búsqueda de servicios con mayor valor agregado, el aumento de la eficiencia, productividad y rentabilidad, la optimización del rendimiento de los factores y del proceso productivo en su conjunto, la obtención de calidad, particularmente en lo relativo a la atención a los ciudadanos, la consecución de los objetivos de crecimiento sostenible, así como la evaluación de la actuación de las personas.

### **Definición de Perspectivas e Indicadores**

#### **La Perspectiva Económico-Financiera**

Vincula los objetivos de cada unidad productiva con la estrategia de la organización. Esta perspectiva le permite a la institución pública monitorear el estado de las finanzas públicas y recursos destinados a aquellos proyectos y acciones estratégicas que habrán de incidir directamente en los ciudadanos.

#### **Indicadores**

##### **1- Utilización de los activos**

Variación de los activos fijos Obsoletos

**Nota:** Además se deben seguir los valores del Producto Bruto Interno, Índice de Precios al Consumidor, Índice de Precios Mayorista, Cotización U\$s, Informes ambientales, Informes de situación social, Sueldo promedio de la comunidad, Cantidad de población, etc. como variables del contexto.

## **La perspectiva del cliente (ciudadano)**

En esta perspectiva el gobierno puede monitorear los indicadores definidos para evaluar la percepción y la calidad de los servicios y acciones de impacto directo a la población gobernada. Los indicadores seleccionados pondrán de manifiesto la adecuación de la estrategia con variables tales como la evolución del número de ciudadanos, su nivel de satisfacción, la rentabilidad obtenida de ellos, la puntualidad en los servicios brindados, la calidad de los servicios, la obtención de servicios con precio óptimo.

### **Indicadores**

#### **1- Satisfacción del Contribuyente**

##### **Inductores de la satisfacción (Value drivers)**

##### **Atributos de los servicios**

##### **1-Costo del servicio**

##### **Variación del Costo de PACIS para el contribuyente**

$$= \frac{(\text{Costo de PACIS Final} - \text{Costo de PACIS inicio})}{\text{Costo de PACIS inicio}} \times 100$$

**NOTA:** Con posibilidad futura de un Análisis de Correlación con el Ingreso por PACIS).

##### **Percepción del contribuyente acerca de lo que abona en concepto de PACIS tributos (Encuestas de opinión)**

##### **Niveles:**

Insatisfecho por lo que paga

Satisfecho por lo que paga

Indiferente por lo que paga

##### **2-Calidad del servicio**

$$\% \text{ de Reclamos DRM sobre Exptes} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de reclamos DRM}}{\text{N}^\circ \text{ de expedientes ingresados DRM}}$$

$$\% \text{ Fallas en los Procedimientos} = \frac{\text{N}^\circ \text{ Proced. Fallidos DRM Fiscalización}}{\text{N}^\circ \text{ Proced. DRM Fiscalización}}$$

### 3-Relación con el Contribuyente

$$\% \text{ Resolución de Exptes DRM} = \frac{\text{Expedientes resueltos}}{\text{Total de expedientes ingresados}} \times 100$$

$$\text{Eficacia en días por trámites(constancias)} = \frac{\text{Plazo de espera real}}{\text{Plazo de espera estimado}}$$

### 4- Objetivos de Ingresos

$$\text{Variación Ingresos por tributos} = \left( \frac{\text{Ingresos Tributos Periodo}}{\text{Ingresos Tributos Per. Ant.}} - 1 \right) \times 100$$

$$\text{Variación de N}^\circ \text{ de padrones PACIS} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de padrones PACIS final}}{\text{N}^\circ \text{ de padrones PACIS inicio}} - 1 \times 100$$

O bien:

$$\text{Incremento de contribuyentes} = \frac{\text{N}^\circ \text{ Contribuyentes i} - \text{N}^\circ \text{ Contribuyentes f}}{\text{Total de Contribuyentes}}$$

$$\text{Evolución de los Ingresos por PACIS} = \frac{\text{Ingresos por PACIS del período}}{\text{Ingresos por PACIS per. anterior}}$$

### TACIS promedio por comerciante

Regresa el monto que los comercios en promedio le ingresan al Municipio en un período dado.

$$\text{Ingresos PACIS promedio por comerciante} = \frac{\text{Ingresos por PACIS}}{\text{N}^\circ \text{ padrones PACIS}}$$

### Mezcla

Mide la participación relativa de los Ingresos por PACIS en relación a los ingresos Totales

$$\text{Mezcla} = \frac{\text{Ingresos por PACIS}}{\text{Ingresos por Tributos}}$$

**NOTA:** con posibilidad futura de medir:

**Cumplimento de objetivos de Ingresos por PACIS** =  $\frac{\text{Ingresos por PACIS}}{\text{Ingresos Presup. PACIS}}$

**Cantidad de contribuyentes inactivos**=  $\frac{\text{Nº Padrones inactivos PACIS}}{\text{Nº Padrones PACIS}}$

**Cobertura de Fiscalización** =  $\frac{\text{Cantidad de visitas a contribuyentes}}{\text{Nº Padrones PACIS}}$

### **La perspectiva de los procesos de gestión**

Nos lleva a mostrar las variables internas llamadas críticas, y a definir una cadena de valor agregado al modificar e innovar los procesos internos de la institución para llevar a los ciudadanos soluciones concretas a sus necesidades.

Hay que tener presente las variables externas, como la demanda del público, avance de la tecnología e innovación, seguimiento y consultas post trámites.

Los objetivos e indicadores de esta perspectiva se derivan de estrategias explícitas para satisfacer las expectativas de los clientes, es decir en acciones u obras con impacto directo en los servicios públicos.

### **Indicadores**

**1- Costo Personal Fiscaliz. por Ingresos PACIS**=  $\frac{\text{Costo de RRHH Fiscaliz.}}{\text{Ingresos por PACIS}}$

**2- Eficacia de Pers. Fiscaliz.**=  $\frac{\text{Ingreso Real PACIS}}{\text{Ingreso Presup. PACIS}}$

**3- Productividad Hs. Hombre Fiscaliz.**=  $\frac{\text{Procedimientos realizados DRM.}}{\text{Horas hombre utilizadas}}$

### **La Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento**

Permite analizar la capacidad de los empleados para llevar a cabo los procesos de mejora, la performance de los sistemas de información y la cultura organizacional que posibilite la motivación, la asignación de responsabilidades, la coordinación del proceso de toma de decisiones y la coordinación con los objetivos.

Se podría afirmar que en el municipio se observan ciclos de vida en etapa de sostenimiento, ya que se visualizan soluciones de problemas inmediatos y se siguen concretando ciertas inversiones. Pero también es cierto que deberán invertir en sistemas, redes, infraestructura, ampliación de la capacidad instalada, desarrollo de nuevos productos, etcétera, por lo que también están apostando a crecer.

La satisfacción de los empleados municipales es fundamental para incrementar la productividad y la mejora continua de la organización, como un sistema abierto y flexible.

Asimismo, el desarrollo y medición de nuevas aplicaciones de los sistemas residentes le permitirá a los municipios crecer al contar con diversas herramientas de gestión. Por esto, ahora en más deberán controlarse la perennidad y capacidad de los sistemas de información residentes en el municipio.

La capacidad de los sistemas de información puede medirse a través de la disponibilidad inmediata de información veraz, adecuada, exacta y oportuna acerca de los clientes y procesos internos.

## **Inductores de aprendizaje o formación**

### **Capital intangible**

#### **1- Inductores de la satisfacción del Personal**

**Nivel salarial** = Promedio salarial

**Estabilidad Laboral** = Antigüedad media

**Rotación del personal** =  $\frac{\text{N}^\circ \text{ Renuncias personal DRM}}{\text{Total de Personal DRM}}$

**Ausentismo o Inasistencias en días** =  $\frac{\text{Días de Inasistencias}}{\text{Días Hábiles Laborables}}$

**Retención de personal capacitado** =  $\frac{\text{Personal capacitado DRM}}{\text{Total de personal DRM}}$

**Sugerencias del personal** =  $\frac{\text{N}^\circ \text{ de Sugerencias Personal DRM}}{\text{Total de personal DRM}}$

**Sugerencias del pers. puestas en práctica** =  $\frac{\text{N}^\circ \text{ Sugerencias en curso}}{\text{N}^\circ \text{ de Sugerencias Personal DRM}}$

**NOTA:** Con posibilidad de medir:

**Coherencia de objetivos individuales con respecto a objetivos de la organización (entrevistas)**

### **Esfuerzo en Formación**

**Grado de calificación del personal. Nivel de educación del personal**

**Horas de capacitación=  $\frac{\text{Horas de capacitación}}{\text{Horas hábiles}}$**

**Costo en Capacitación=  $\frac{\text{Costo en formación por empleado}}{\text{Costo M.O. Fiscaliz.}}$**

## **2- Inductores de Crecimiento**

**Capital organizacional**

### **1- Desarrollo y Crecimiento de Nuevas Tecnologías**

**Diseño de Nuevos Servicios o Enriquecimiento de Servicios=  $\frac{\text{Nuevos Serv.}}{\text{Total Servicios}}$**

**Capacidad de los Sistemas de información= extensión de la implantación de sistemas o bocas de servicios.**

**NOTA:** Con capacidad de medir:

**% de procesamiento electrón. Exptes=  $\frac{\text{Nº Exptes procesados Electrón.}}{\text{Nº Exptes ingresados}}$**

### **Frecuencia de Medición**

Se aconseja medir trimestralmente, tomando como base los últimos seis meses anteriores para realizar las medidas correctivas correspondientes.

### **Definición del Responsable del Tablero de Control**

El responsable del Tablero de comando para la Dirección de Rentas Municipales será el Director, con apoyo de los Jefes de los departamentos de Recaudación y de Fiscalización.

### **Perfil del Responsable**

Deberá ser una persona proactiva, capaz de conformar y monitorear sistemas de información, llevar a cabo las medidas correctivas necesarias. Además, deberá proveerse de información adecuada, veraz, oportuna y necesaria para la toma de decisiones. Se sugiere un profesional relacionado con el área de estadísticas, ciencias económicas o afín.

### **Lugar de Reunión**

El lugar será la oficina del Director de Rentas u otra conveniente por su ambiente y comodidad. Se sugiere el uso de una sala dedicada exclusivamente al análisis de las variables objeto de seguimiento.

### **Sistema de Control Integral**

Así como en este proyecto se proponen sistemas de controles adecuados(feedback) a la reingeniería de procesos y a los tableros estudiados, es tarea de cada municipio propiciar un buen sistema de control integral, partiendo de la correcta definición de los presupuestos y estándares vinculados a cada una de las magnitudes previamente definidas como variables objeto de control específico. La recogida de información ha de llevarse a cabo de forma rápida, sencilla y oportuna, así como el análisis de las desviaciones y sus causas, para que las posibles acciones correctoras subsiguientes puedan desplegarse de forma eficaz. De igual modo, será preciso establecer un sistema de control de la efectividad de las modificaciones implantadas.

Un sistema de control deberá poder definir las variables, factores e indicadores claves, poder cuantificarlas, comparar los valores reales con los presupuestados, analizar las desviaciones y generar respuestas concretas.

En el **Anexo VIII**, se presenta información adicional relacionada con el tablero de comando y otra relacionada con algunos de los indicadores.

### 3.1.4- Conclusiones

El tablero de comando, no es una plantilla válida para todas las dependencias estatales, sino que han de elaborar diferentes cuadros adaptados a cada nivel de decisión.

La correcta planificación estratégica es el motor de los tableros, para lo cual la mano de obra pública debe ser la adecuada o idónea como se expresó al principio. Para que esto sea posible se deben integrar los diferentes procesos para poder visualizar a la organización como un todo.

En el futuro, el uso de indicadores nos permitirá:

- Medir los resultados de la gestión.
- Evaluar estática y dinámicamente, comunicando los objetivos.
- Disparar mejoras o acciones correctivas a corto y mediano plazo.
- Mejorar la satisfacción de los clientes internos y externos, cumpliendo con las expectativas de los ciudadanos.
- Diseñar diagramas de causa-efecto y secuencias si-entonces.
- Determinar nuevos indicadores relacionados con la generación de valor.
- Formular con claridad y sencillez las variables más importantes objeto de control, de mejora continua y coaching.
- Generar nuevos programas de objetivos por consenso(enfoques de parabras).
- Establecer comparaciones mediante el uso de patrones (Benchmarking) cruzando datos relevantes con los demás municipios.
- Generar aprendizaje organizacional.
- La Evaluación del desempeño organizacional.

La calidad total constituye el último escalón al que debiera tender todo el personal del municipio que permita identificar y satisfacer las necesidades de los ciudadanos, más allá de sus exigencias.

## **4-INFORME SISTEMA INFORMÁTICO ADMINISTRACIÓN DE LEGAJOS**

### **4.1-Instalación del Sistema SIAL**

#### **4.1-Instalación del Sistema SIAL**

Como se especificó oportunamente en el informe parcial, la Municipalidad de Yerba Buena cuenta con una aplicación informática de legajo electrónico desarrollada localmente, con un nivel de prestación aceptable para la cantidad de personal con que cuenta la organización.

Por lo expuesto, y como ya se planteó en el informe parcial, no fue necesario el pasaje de los legajos físicos al SIAL y personal de la Dirección de Modernización comenzó a trabajar en el fortalecimiento de la aplicación existente, en función de las disponibilidades de tiempo que pueden dedicar a este tipo de proyectos de asistencia técnica.

En la Municipalidad de San Isidro de Lules se trabajó intensamente en el traspaso de los legajos a los formularios de carga y la carga de datos en el sistema, inmediatamente después que se dispuso del equipamiento informático necesario.

En esta tarea participaron tanto empleados municipales relacionados con el área de personal, como pasantes universitarios que fueron puestos a disposición por la Secretaría de Planeamiento.

En Tafí Viejo se procedió de la misma manera, con la diferencia que la carga de datos en el sistema va más lenta que en el caso anterior porque recién a partir del 15 de octubre pasado se pudo disponer de un equipo para destinarlo al área de personal.

En las dos municipalidades donde se efectuó el proceso de carga, es decir Lules y Tafí Viejo, la tarea estuvo a cargo de empleados del sector de personal que trabajaron en contra-turno a los efectos de que la actividad no interfiriera con los horarios de trabajo de mayor intensidad que son por lo general durante la mañana.

A este esfuerzo se sumaron, a partir de la segunda quincena de Agosto y hasta el 30 de Setiembre, 12 (doce) pasantes universitarios, cedidos por la Secretaria de Planeamiento, distribuidos a razón de 6 (seis) por cada municipio, a los efectos de colaborar en la carga de formularios y en la carga de datos al sistema, en horario matutino.

Tanto los pasantes, como los empleados municipales fueron instruidos y entrenados para la tarea por personal de la Dirección de Modernización.

Al momento de la preparación del presente informe, ya se habían pasado a los formularios de carga, la totalidad de los legajos del personal de ambas municipalidades, mientras que se está avanzando en la carga de datos en el sistema por parte de los empleados municipales vinculados con el sector de personal.

En el caso de Lules, se trata de 340 legajos de personal de planta y 40 de personal contratado que fueron pasados a los formularios de carga.

Con respecto a la carga de datos en el sistema, la falta de disponibilidad de equipamiento informático atentó contra la efectividad de la tarea, ya que se dispuso de una máquina apropiada recién a partir de los últimos días del mes de setiembre, sin embargo ya se han cargado más de 150 formularios.

En Tafí Viejo, se trata de 785 legajos de personal de planta y 185 de personal contratado que fueron pasados a los formularios de carga.

Con respecto a la carga de datos en el sistema, la misma se encuentra bastante atrasada por la falta de equipamiento informático, sin embargo, desde mediados de octubre se dispone de una máquina de capacidad limitada que ha permitido comenzar la carga de datos, aunque a un ritmo bastante lento, por lo que recién se han cargado 50 formularios.

Es necesario destacar que, en todos los casos, el proceso de traspaso de los legajos a los formularios de carga, se vio afectado por problemas de tipo administrativo relacionados con la falta de actualización y ausencia de determinado tipo de documentación en los legajos del personal.

## **5- INFORME SOBRE LA CAPACITACIÓN ACTITUDINAL**

- 5.1-Capacitación Actitudinal en Yerba Buena
- 5.2-Capacitación Actitudinal en Lules
- 5.3-Capacitación Actitudinal en Tafí Viejo

## **5.1-Capacitación Actitudinal en Yerba Buena**

### **Cambio Actitudinal, Comunicación y Motivación**

**Docentes:** Lic. Luis Agustín Aparicio / Lic. Javier Orellana

**Duración:** 12 Hs. Reloj.

**Asistentes:** 23 personas del Municipio, principalmente provenientes del Hospital Carrillo , Rentas Municipales, Atención al Ciudadano, Recursos Humanos, entre otras áreas.

#### **Contenido de la Actividad:**

- Importancia de los Procesos de Cambios
- Nuevos Paradigmas
- Valores
- La actitud como factor de cambio
- La Visión
- La Misión
- Procesos Comunicacionales
- Aprendizaje Organizacional
- El Liderazgo
- Nuevas metodologías Comunicativas

### **Liderazgo y Trabajo en Equipo**

**Docentes:** Lic. Víctor Martínez

**Duración:** 12 Hs. Reloj.

**Asistentes:** 23 personas del Municipio, principalmente provenientes del Hospital Carrillo , Rentas Municipales, Atención al Ciudadano, Recursos Humanos, entre otras áreas.

### **Contenido de la Actividad:**

- Rol del Líder
- El Líder como Coach
- Trabajo en Equipo
- Diferencia entre grupo y Equipo.
- Etapas de la formación de un Equipo de Trabajo
- Características de los Equipos de Trabajos
- Manejo de la Inteligencia Emocional

### **Atención al Ciudadano**

**Docentes:** Ing. Federico García Hamilton

**Duración:** 12 Hs. Reloj.

**Asistentes:** 23 personas del Municipio, principalmente provenientes del Hospital Carrillo , Rentas Municipales, Atención al Ciudadano, Recursos Humanos, entre otras áreas.

### **Contenido de la Actividad:**

- Tipos de Clientes
- Importancia del Cliente
- Relaciones Interpersonales
- La Confianza
- Los Valores
- Clientes Internos y Externos
- Manejo de las Expectativas
- Estilo de Atención a los Clientes

Debemos destacar que la cronología de las tres actividades tuvo una lógica y siempre se contó con la presencia de los mismos alumnos, ya que esto fue previamente estipulado por los coordinadores tanto del IPAP, como del Municipio y del grupo de trabajo.

El objetivo de las actividades fue brindarle al personal del Municipio un Programa Integral de Capacitación donde se abarquen temas generales pero que sensibilice al personal asistente y que produzca en ellos un replanteo frente a su trabajo y su compromiso con el Municipio.

El nivel de asistencia fue aceptable, siendo de menor a mayor, alcanzado un porcentaje del 70% al 80%.

## **5.2-Capacitación Actitudinal en Lules**

### **Cambio Actitudinal, Comunicación y Motivación**

**Docentes:** Lic. Mara Tomas

**Duración:** 12 Hs. Reloj.

**Asistentes:** 20 personas del Municipio pertenecientes a las áreas relacionadas con las líneas de trabajo del proyecto.

#### **Contenido de la Actividad:**

- Estimulo / Reacción
- La Escalera de Inferencias
- Los actos del habla
- Círculo de Influencia
- Círculos de Preocupación
- Técnicas para ajustar la actitud

### **Liderazgo y Trabajo en Equipo**

**Docentes:** Lic. Víctor Martínez

**Duración:** 12 Hs. Reloj.

**Asistentes:** 20 personas del Municipio pertenecientes a las áreas relacionadas con las líneas de trabajo del proyecto.

#### **Contenido de la Actividad:**

- Rol del Líder
- El Líder como Coach
- Trabajo en Equipo
- Diferencia entre grupo y Equipo.
- Etapas de la formación de un Equipo de Trabajo
- Características de los Equipos de Trabajos
- Manejo de la Inteligencia Emocional

## **Atención al Ciudadano**

**Docentes**: Ing. Federico García Hamilton

**Duración**: 12 Hs. Reloj.

**Asistentes**: 20 personas del Municipio pertenecientes a las áreas relacionadas con las líneas de trabajo del proyecto.

### **Contenido de la Actividad:**

- Tipos de Clientes
- Importancia del Cliente
- Relaciones Interpersonales
- La Confianza
- Los Valores
- Clientes Internos y Externos
- Manejo de las Expectativas
- Estilo de Atención a los Clientes

Es importante destacar el nivel de participación de los trabajadores, mostrándose interesados en las temáticas, como así mismo en las sugerencias aportadas.

El nivel de asistencia estuvo entre los 70% al 85%.

## **5.3-Capacitación Actitudinal en Tafí Viejo**

### **Cambio Actitudinal, Comunicación y Motivación**

**Docentes:** Lic. Mara Tomas

**Duración:** 12 Hs. Reloj.

**Asistentes:** 23 personas del Municipio pertenecientes a las áreas relacionadas con las líneas de trabajo del proyecto.

#### **Contenido de la Actividad:**

- Estimulo / Reacción
- La Escalera de Inferencias
- Los actos del habla
- Círculo de Influencia
- Circulos de Preocupación
- Técnicas para ajustar la actitud

### **Liderazgo y Trabajo en Equipo**

**Docentes:** Lic. Víctor Martínez

**Duración:** 12 Hs. Reloj.

**Asistentes:** 23 personas del Municipio pertenecientes a las áreas relacionadas con las líneas de trabajo del proyecto.

#### **Contenido de la Actividad:**

- Rol del Líder
- El Líder como Coach
- Trabajo en Equipo
- Diferencia entre grupo y Equipo.
- Etapas de la formación de un Equipo de Trabajo
- Características de los Equipos de Trabajos
- Manejo de la Inteligencia Emocional

### **Atención al Ciudadano**

**Docentes:** Ing. Federico García Hamilton

**Duración:** 12 Hs. Reloj.

**Asistentes:** 23 personas del Municipio pertenecientes a las áreas relacionadas con las líneas de trabajo del proyecto.

**Contenido de la Actividad:**

- Tipos de Clientes
- Importancia del Cliente
- Relaciones Interpersonales
- La Confianza
- Los Valores
- Clientes Internos y Externos
- Manejo de las Expectativas
- Estilo de Atención a los Clientes

Es importante destacar el nivel de participación de los trabajadores, mostrándose interesados en las temáticas, como así mismos en las sugerencias aportadas.

Cabe destacar que la actividad se desarrolló normalmente, siendo el nivel de asistencia de un 75%.

# **ANEXO I**

# GUÍA DE TRÁMITES

DE LA MUNICIPALIDAD DE YERBA BUENA

SECRETARÍA DE SERVICIOS Y ATENCIÓN VECINAL

**Denominación del trámite: Habilitación Comercial (Definitiva)**

**Descripción general:**

- Responsable: Becerra, Mariano e-mail: mbecerra@yerbabuena.gov.ar
- Descripción: Habilitación definitiva de comercios y emprendimientos comerciales dentro del municipio.
- Oficina: Sección Comercios.
- Repartición: Dirección de Atención al Vecino.

**Oficina de atención:**

- Localidad: Yerba Buena
- Domicilio: Av. Aconquija 2021. 1º Piso. Of. de Habilitaciones Comerciales.
- Teléfono: 4254583 int. 211
- Responsable: Vides, Nicolás Martín e-mail:
- Días de atención: lunes a viernes.
- Horario de atención: 8 a 13 hrs.

**Formularios:**

- 1) Solicitud de Factibilidad para comercios en general o bien solicitud de Factibilidad para Establecimientos con actividad bailable.
- 2) Guía para la memoria descriptiva.

**Requisitos para cumplimentar el trámite:**

- Documentación a presentar: por mesa de entradas adjuntando recibo por tasa administrativa.
- 1) Solicitud de Factibilidad debidamente llenado
  - 2) Memoria descriptiva confeccionada de acuerdo al modelo pautado.
  - 3) En caso de sociedades: Estatuto Social de la misma.
  - 4) Planos actualizados del local comercial.
  - 5) Fotocopia D.N.I. 1º y 2º hoja del titular.
  - 6) Contrato de locación a nombre del titular o escritura de la propiedad según corresponda.
  - 7) Libre deuda de contribuciones sobre inmuebles (CISI).
  - 8) Libre deuda del Honorable Tribunal de Faltas.
  - 9) Certificado de desinfección actualizado.
  - 10) Constancia de Inscripción en AFIP (RG 1620)
  - 11) Pago del empadronamiento correspondiente en Rentas Municipales.
- Personas que pueden realizarlo: Titular del emprendimiento comercial,

apoderados mediante poder firmado ante escribano público. En caso de sociedades aquel que tenga la representación de la misma por estatuto o poder firmado ante escribano.

**Observaciones / Tiempo de gestión:**

- Tiempo estimado de demora: 15 a 20 días aproximadamente.
- Observaciones: Puede solicitarse con un mínimo de requisitos la habilitación provisoria por 30 días hábiles, excepto para establecimientos donde se expendan alimentos o realicen actividades con concurrencia masiva de gente.
- Excepciones: Régimen especial para locales con actividad bailable y sin actividad bailable con espectáculos públicos. Se le agregan 3 requisitos adicionales:
  - 1) Póliza de seguro de responsabilidad civil.
  - 2) Constancia de cobertura médica de emergencia.
  - 3) Certificado de aptitud de higiene y seguridad física del local emanado por el Dpto. de Bomberos de la Provincia de Tucumán.

**Costo del trámite:**

- Detalle:

Tasa administrativa.....	\$ 5.-
Libre Deuda CISI.....	\$ 12.-
Libre Deuda H.T.F.....	\$ 9.-
Pago del empadronamiento.....	\$ 60.- a \$ 500 Según actividad y tamaño del emprendimiento.-

**Normas legales:**

- Norma que lo reglamentan y autorizan: Ordenanza 1356/04 de habilitaciones comerciales, decreto 847, ordenanza fiscal anual 1418/05.

**ANEXO II**

# GUÍA DE TRAMITES

DE LA MUNICIPALIDAD DE SAN ISIDRO DE LULES

SECRETARIA GENERAL – DIRECCIÓN GENERAL DE CATASTRO

**Denominación del trámite:** Concesión Venta de Terreno

**Descripción general:**

- Responsable: Hector J. Castro e-mail:
- Descripción: Venta de terreno
- Oficina: Catastro
- Repartición: Dirección General de Catastro

**Oficina de atención:**

- Localidad: San Isidro de Lules
- Domicilio: Almirante Brown 161
- Teléfono: 4-811213
- Responsable: Arq. Adolfo Ponce e-mail:
- Días de atención: Lunes a viernes
- Horario de atención: 8 a 13 hs

**Formularios:** Solicitud con la descripción de Tramite

**Requisitos para cumplimentar el trámite:**

- Documentación a presentar: D.N.I. del solicitante
- Personas que pueden realizarlo: Familiar del difunto

**Observaciones / Tiempo de gestión:**

- Tiempo estimado de demora: En el día

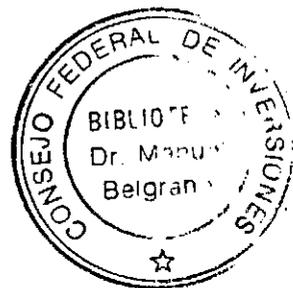
**Costo del trámite:**

- Detalle: Se paga en Tespereria y comprende Terreno, Titulo y conservación
- Costo: Jardín (\$255); Capilla (\$410); Boveda (\$177,50)

**Normas legales:**

- Norma que lo reglamentan y autorizan. Decreto municipal
- Número: 365/96
- Detalle: Art. 11 del Titulo V

## ANEXO III



**FORMULARIO DE RELEVAMIENTO DE  
TRÁMITES MUNICIPALES DE LA  
CIUDAD DE TAFÍ VIEJO**

**MUNICIPALIDAD DE LA CIUDAD DE TAFÍ VIEJO-SECRETARÍA DE  
OBRAS Y SERVICIOS PÚBLICOS-SECCIÓN CEMENTERIO**

***Denominación del trámite: Introducción de Restos***

**Descripción general:**

- Responsable: Oscar Medrano (Jefe)
- Descripción: Ingresar restos de otro cementerio a éste.
- Oficina: Sección Cementerio
- Repartición: Secretaria de Servicios y Obras Públicas

**Oficina de atención:**

- Localidad: Tafi Viejo
- Domicilio: Saenz Peña 234 (t4 103)
- Teléfono: 4613006
- Responsable: María Elvira Serrano de Galvan
- Días de atención: Lunes a Viernes
- Horario de atención: 08.00 a 13.00 hs.

**Formularios: Solicitud de Introducción de Restos**

**Requisitos para cumplimentar el trámite:**

Documentación a presentar:

- DNI del tramitante
- datos del terreno del cementerio de origen y destino
- autorización de traslado expedido por cementerio de origen
- datos del fallecido
- certificado de defunción.
- Personas que pueden realizarlo: titular, familiar, vecino

**Observaciones / Tiempo de gestión:**

- Tiempo estimado de demora: 20minutos

**Costo del trámite:**

- Detalle: Tasa de actuación administrativa
- Costo: \$ 22

**Normas legales:**

- Norma que lo reglamentan y autorizan.
- Número: Ordenanza 125/84
- Detalle: Ordenanza Fiscal

## **ANEXO IV**

MUNICIPALIDAD DE YERBA BUENA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Código
		Edición 1
		Fecha
		Página 1

**PROCEDIMIENTO PARA MESA DE ENTRADAS**

C  
O  
P  
I  
A  
  
C  
O  
N  
T  
R  
O  
L  
A  
D  
A  
  
1

1- Objeto

Este procedimiento tiene por objeto establecer las formalidades para asegurar que los expedientes sean atendidos y conocidos por las autoridades municipales pertinentes.

2. Alcance

Se aplica a todos los expedientes que se ingresan en el municipio.

3. Referencias

Normativa de la ciudad de Yerba Buena.

4. Responsabilidades

El Vecino o Comerciante es responsable de la veracidad de la información suministrada al Municipio, referida a todos los aspectos que pudiesen recaer sobre este trámite.

El Referente es responsable de la información suministrada en Guía de Trámites acerca de los requisitos exigidos al Peticionante, debiendo estar dicha información actualizada en todo momento. Además debe reenviar todo expedientes que recibe Vía Internet a el/los referentes del municipio.

El Centro de Atención al Vecino es responsable de recibir todos los expedientes que ingresan al municipio ya sean internos y/o externo y entregar un comprobante de iniciación del mismo.

5. Definiciones

- Ciudadano: es la persona que presenta el reclamo.
- C. A. V.: Centro de Atención al Vecino.
- SIGEDOC: Sistema de Gestión de Documentos.

6. Desarrollo

6.1- Inicia el proceso con la presentación del expediente por parte del interesado.

6.2- Mesa de Entradas antes de registrar el expediente realiza asesoramiento al interesado acerca del tema, de tal manera se evita el ingreso de expedientes que no pertenecen a servicios brindados por la Municipalidad. En este proceso de reclamos llega a su fin.

6.3- Mesa de Entradas registra el expediente en SIGEDOC, este ingreso deberá llevar los datos de quien realiza el expediente, la Secretaria a la cual corresponde el expediente y un numero de expediente para permitir al interesado su seguimiento.

6.4- El Centro de Atención al Vecino emite una constancia de tramite iniciado que le entregan al interesado.

6.5- El expediente es traslado a la dependencia en cuestión.

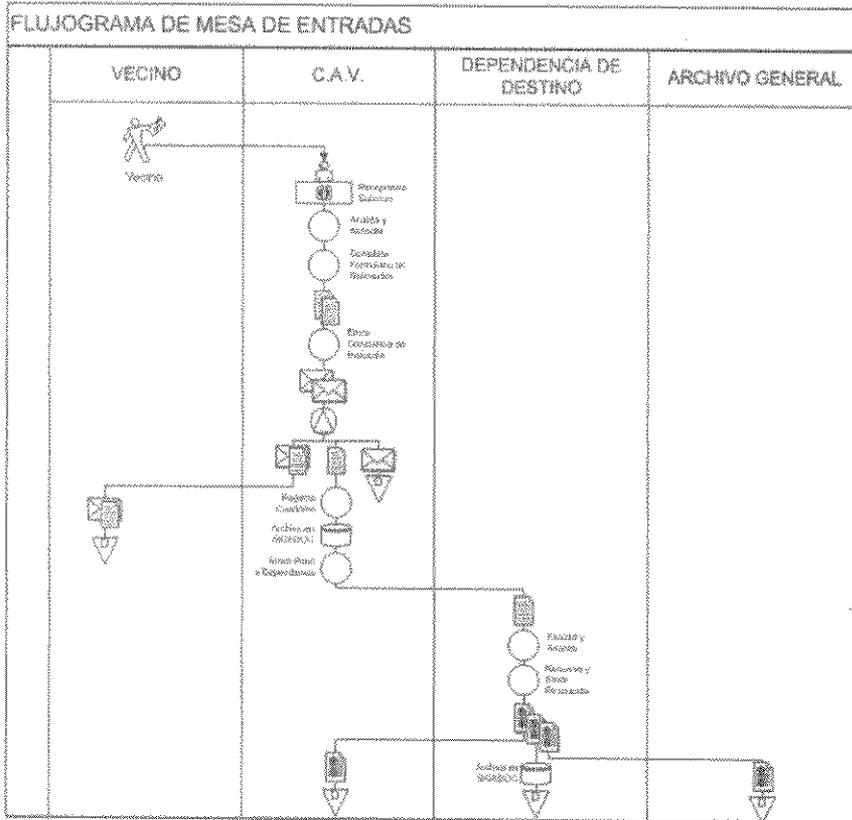
6.6- La dependencia en cuestion, registra en SIGEDOC y emite una respuesta en el mismo formulario y lo traslada al centro de reclamos detallando los pasos a seguir y el tiempo estimado de resolución del reclamo.

6.7- Una copia del expediente ingresado quedará archivado para su posterior consulta en el Centro de Atención al Vecino.

6.8- Una vez que el Centro de Atención al Vecino obtiene una respuesta de la dependencia en cuestion, el responsable del centro se deberá encargar de hacer conocer esta respuesta al ciudadano informándole el periodo de tiempo estimado para la realización de su petición.

PROCEDIMIENTO PARA MESA DE ENTRADAS

ANEXO I  
FLUJOGRAMA DE MESA DE ENTRADAS



C O P I A  
C O N T R O L A D A  
1

MUNICIPALIDAD DE YERBA BUENA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Código
		Edición 1
		Fecha
		Página 1
<b>PROCEDIMIENTO PARA RECLAMOS DEL VECINO</b>		
C O P I A  C O N T R O L A D A  1	1. Objeto	Este procedimiento tiene por objeto establecer las formalidades para asegurar que los Reclamos sean atendidos y conocidos por las autoridades municipales pertinentes.
	2. Alcance	Se aplica a todos los reclamos dentro del municipio.
	3. Referencias	Normativa de la ciudad de Yerba Buena.
	4. Responsabilidades	El Vecino o Comerciante es responsable de la veracidad de la información suministrada al Municipio, referida a todos los aspectos que pudiesen recaer sobre este trámite. El Referente es responsable de la información suministrada en Guía de Trámites acerca de los requisitos exigidos al Peticionante, debiendo estar dicha información actualizada en todo momento. Además debe reenviar todo reclamo que recibe Via Internet a el/los referentes del municipio. El Centro de Atención al Vecino es responsable de recibir todo reclamo del ciudadano y entregar un comprobante de iniciación del mismo.
	5. Definiciones	- Ciudadano: es la persona que presenta el reclamo. - C. A. V.: Centro de Atención al Vecino. - SIGEDOC: Sistema de Gestión de Documentos.
	6. Desarrollo	
	6.1-	Inicia el proceso con la presentación del reclamo por parte del ciudadano.
	6.2-	Mesa de Entradas antes de registrar el reclamo realiza asesoramiento al ciudadano acerca del tema, de tal manera se evita el ingreso de reclamos que no pertenecen a servicios brindados por la Municipalidad. En este el proceso de reclamos llega a su fin.
	6.3-	Mesa de Entradas registra el reclamo en un formulario preimpreso por triplicado, este formulario deberá llevar los datos de quien realiza el reclamo, la Secretaria a la cual corresponde el reclamo y un numero de reclamo para permitir al ciudadano su seguimiento.
	6.4-	El formulario original es entregado al ciudadano.
6.5-	El duplicado es traslado a la dependencia en cuestión.	
6.6-	La dependencia en cuestión emite una respuesta en el mismo formulario y lo trasiada al centro de reclamos detallando los pasos a seguir y el tiempo estimado de resolución del reclamo.	
6.7-	El triplicado quedará archivado para su posterior consulta en el Centro de Atención al Vecino.	
6.8-	Una vez que el Centro de Atención al Vecino obtiene una respuesta de la dependencia en cuestión, el responsable del centro se deberá encargar de hacer conocer esta respuesta al ciudadano informándole el periodo de tiempo estimado para la realización de su petición.	

MUNICIPALIDAD DE  
YERBA BUENA

MANUAL DE  
PROCEDIMIENTOS

Código

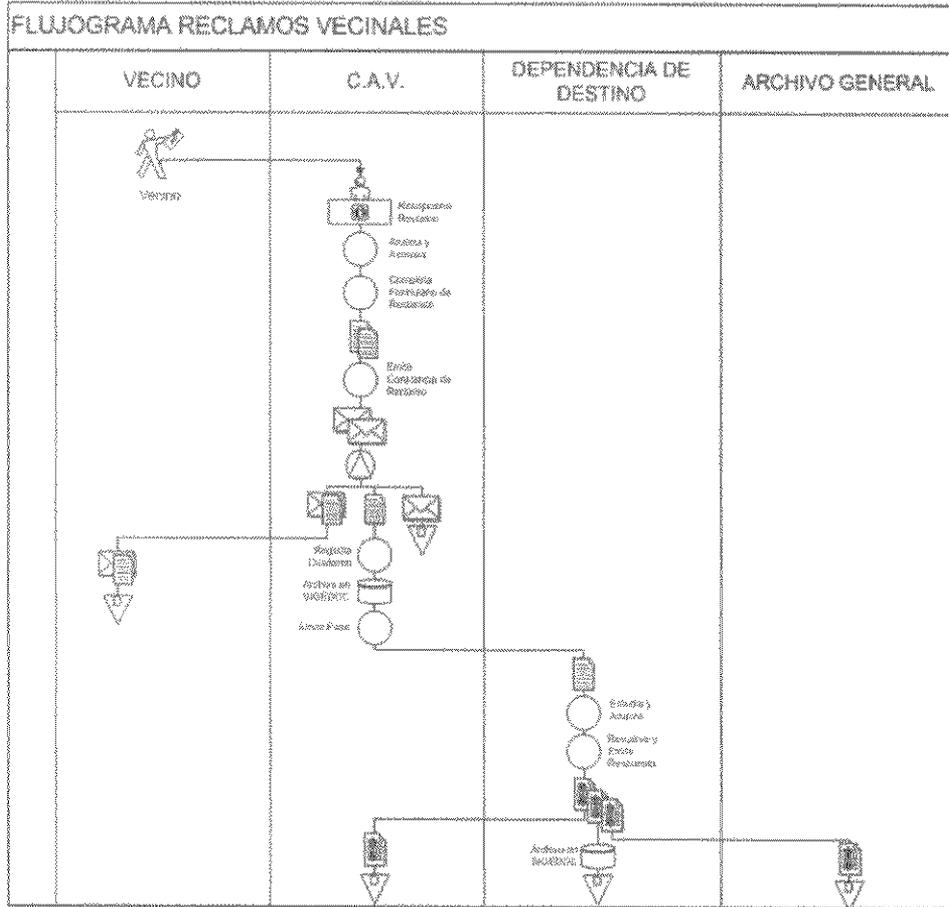
Edición 1

Fecha

Página 2

PROCEDIMIENTO PARA RECLAMOS DEL CIUDADANO

ANEXO I  
DIAGRAMA DE FLUJO DE RECLAMOS DEL VECINO



C O P I A  
C O N T R O L A D A  
1

<b>MUNICIPALIDAD DE YERBA BUENA</b>	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	Código
		Edición 1
		Fecha
		Página 1
<b>PROCEDIMIENTO PARA LA HABILITACIÓN DE NEGOCIOS</b>		
<p><b>1. Objeto</b></p> <p>Este procedimiento tiene por objeto establecer las formalidades para asegurar que las Habilitaciones de Negocios de la ciudad cumplen con las especificaciones establecidas por la normativa vigente.</p>		
<p><b>2. Alcance</b></p> <p>Se aplica a la Habilitación de Negocios de personas físicas o jurídicas, responsables por cuenta propia o ajena desde el punto de vista tributario, dentro de la jurisdicción municipal.</p>		
<p><b>3. Referencias</b></p> <p>Código Tributario de la Ciudad de Yerba Buena.</p>		
<p><b>4. Responsabilidades</b></p> <p>El Peticionante o Comerciante es responsable de la veracidad de la información suministrada al Municipio, referida a todos los aspectos que pudiesen recaer sobre este trámite, por lo que le corresponde demostrar y fundar todo aquello que afirma en el transcurso del Expediente.</p> <p>El Referente es responsable de la información suministrada en Guía de Trámites acerca de los requisitos exigidos al Peticionante, debiendo estar dicha información actualizada en todo momento.</p> <p>El Centro de Atención al Vecino es el responsable de la información suministrada al Responsable del Trámite (Folleto Instructivo, consultas telefónicas y/o verbales, consultas escritas sobre la Base de Datos residente y Comunicaciones por Reclamos). Asimismo, deberá informar con celeridad a sus superiores jerárquicos cuando éstos le requieran informes o reportes acerca de su gestión. También es responsabilidad del Centro de Atención al Vecino validar una solicitud cuando el recurrente completa la totalidad de la documentación relevante exigida con respecto al trámite en cuestión, dándole inmediato trámite a la misma, o bien rechazándola sin ingresarla al sistema de Mesa de entradas, siempre conforme a lo que obra en poder del peticionante.</p> <p>Dirección de Atención al Vecino es la encargada de controlar que se cumplan todos los requisitos necesarios para la habilitación de los comercios conforme se establece según el tipo de comercio que se trate.</p> <p>Es responsabilidad de esta dirección controlar la documentación recibida y confrontarla con lo que dicta en Guía de Trámites y de estar completa remitir el pase a Catastro.</p> <p>Una vez obtenido el informe de factibilidad de catastro es responsabilidad de esta dirección enviar el expediente asuntos jurídicos.</p> <p>Verificar el cumplimiento de la normativa vigente, sin demora del trámite en cuestión.</p> <p>Informar a la intendencia de todo proceso, en especial donde prime el criterio de gravedad institucional, denuncias, o derivaciones soliciales.</p> <p>Disponer y realizar las inspecciones sobre los comercios habilitados y no habilitados dentro de la ciudad, debiendo informar por escrito lo que se observe en aquellos, ordenando la guarda de una copia de tales informes.</p> <p>Recepcionar las consultas realizadas por las áreas intervinientes en el proceso y anexar informes para su posterior tratamiento.</p> <p>Otorgar al interesado un mayor tiempo y/o una pronta resolución fundada en caso de impugnaciones, agregados de expedientes y/o toda diligencia de los mismos, respetando el principio de defensa en juicio y de igualdad jurídica, entre otros principios y garantías constitucionales</p> <p>Catastro y Edificación Privada es responsable de:</p> <p>Emite el informe de factibilidad para la habilitación de comercios según se establecen los requisitos para cada tipo de comercio en virtud del código de planeamiento urbano municipal.</p> <p>Verificar el cumplimiento de la normativa vigente, sin demora del trámite en cuestión.</p> <p>Realizar las inspecciones necesarias y requeridas por el municipio.</p>		
<i>Redactado por:</i>		<i>Aprobado por:</i>

MUNICIPALIDAD DE YERBA BUENA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Código
		Edición 1
		Fecha
		Página 2

## PROCEDIMIENTO PARA LA HABILITACIÓN DE NEGOCIOS

C  
O  
P  
I  
A  
  
C  
O  
N  
T  
R  
O  
L  
A  
D  
A  
  
1

*Bromatología es responsable de:*

- Emitir pase del informe técnico a Dirección de Atención al Vecino.
- Verificar el cumplimiento de la normativa vigente, sin demora del trámite en cuestión.
- Realizar las inspecciones necesarias y requeridas por el municipio.

Asuntos Jurídicos en responsable de:

- Verificar el cumplimiento de la normativa vigente, sin demora del trámite en cuestión;
- Disponer de todas las medidas para mejor proveer;
- Realizar las inspecciones necesarias y requeridas por el municipio;
- Otorgar al interesado un mayor plazo y/o una pronta resolución fundada en caso de impugnaciones, agregados de expedientes y/o toda diligencia de los mismos.

La Dirección de Rentas Municipales será responsable de:

- Verificar el cumplimiento de la normativa vigente, sin demora del trámite en cuestión.
- Disponer y realizar las inspecciones sobre los comercios habilitados y no habilitados dentro de la ciudad, debiendo informar por escrito lo que se observe en aquellos, ordenando la guarda de una copia de tales informes.
- Recepcionar las consultas realizadas por las áreas intervinientes en el proceso.
- El correcto cobro de los importes resultantes del proceso de habilitación, de negocios, con Informe de los mismos y pase de los fondos a Tesorería.
- Otorgar las exenciones que pudiesen corresponder según la normativa vigente.

### 5. Definiciones

- *Responsable: es el obligado al pago del tributo, que o no coincidir con la persona titular del comercio.*
- *Peticionante: es el solicitante del trámite, ya sea el titular de la explotación, su representante o responsable.*
- *C.A.V.: Centro de Atención al Vecino.*
- *SIGEDOC: Sistema de Gestión de Documentos.*
- *C: Comprobante de iniciación de trámite.*
- *Documentación relevante: totalidad de documentos, formularios y demás instrumentos que constituirán el expediente de Empadronamiento y Habilitación del caso en cuestión.*
- *Validación de documentación relevante: representa el control previo a la iniciación del proceso.*

### 6. Desarrollo

#### 6.1. Consulta sobre el trámite

*En Recepción del CAV se asesora al Responsable que recurre a fin de Habilitar su negocio, emitiendo a tales efectos información detallada mediante documentos Instructivos y formularios Solicitud de Habilitación de Negocios que resumen los requerimientos administrativos en la materia, concordantes con la información residente en Guía de Trámites. Asimismo, el empleado del sector puede informar el forma telefónica, o vía mail mediante reenvío de consulta entrante en la Web site de Guía de Trámites. El asesoramiento incluye informarle al responsable, representante o peticionante acerca de los beneficios de contar con una Resolución de Habilitación de su negocio, y cómo acceder a aquella.*

#### 6.2. Comprobaciones Previas al Ingreso de Expedientes por Mesa de entradas

*La solicitud de Habilitación no puede ingresar o ser sellada hasta que haya sido comprobado su contenido y acreditado su ingreso conforme al control que se detalla. A fin de ingresar un expediente de Solicitud de Habilitación de Negocio, el personal de C.A.V. que recepciona el formulario Solicitud de Habilitación de Negocios( por cuadruplicado) con su correspondiente Documentación, procede a validar tales Documentos relevantes estableciendo los siguientes controles:*

MUNICIPALIDAD DE YERBA BUENA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Código
		Edición 1
		Fecha
		Página 3
<b>PROCEDIMIENTO PARA LA HABILITACIÓN DE NEGOCIOS</b>		
C O P I A  C O N T R O L A D A  1	<p>- <i>Formulario Solicitud Habilitación de Negocios por Original y cuadruplicado con todos los datos completos.</i></p> <p>- <i>Documentación anexa completa según documento Instructivo entregado y/o Guía de Trámites Municipales.</i></p> <p>- <i>Solicitud de Factibilidad;</i></p> <p>- <i>Memoria descriptiva por duplicado;</i></p> <p>- <i>Planos actualizados;</i></p> <p>- <i>Libre deuda de Rentas</i></p> <p>- <i>Libre deuda del Honorable Tribunal de Faltas</i></p> <p>- <i>Contrato de LOCACION o Título de propiedad</i></p> <p>- <i>Certificado de desinfección;</i></p> <p>- <i>Recibo de empadronamiento;</i></p> <p>- <i>Fotocopia del D.N.I. 1º y 2º hoja;</i></p> <p>- <i>Corroborar si la firma del peticionante fue certificada por funcionario municipal de la Dirección de Rentas Municipales, o por escribano público.</i></p> <p>- <i>En caso de no poseer firma autenticada, le requiere al Responsable que firme la Solicitud de Habilitación de Negocios, procediendo a comparar los datos personales con los de su D.N.I., Cédula Policial, Pasaporte u otro documento hábil y con su poder certificado por Escribano Público( en caso de representación).</i></p> <p><i>El personal de C.A.V. considera a los formularios de Solicitud de Habilitación de Negocios y a la Documentación anexa como "Documentación Relevante" a los fines de ingresar dicha solicitud como Expediente.</i></p> <p><b>6.3. Validación e ingreso de Expedientes</b></p> <p><i>El funcionario interviniente procede a validar la Documentación relevante estableciendo los controles que se mencionan en el punto 6.2. Siendo el resultado de este control la recepción de Documentación Inválida, el empleado recepcionante procede a imprimir un Comprobante por duplicado, guardando uno en Mesa de entrada y entregando el otro al responsable o representante, restituyéndole la totalidad de la Documentación conformada al Responsable, informándole sintéticamente de que cumplimente la totalidad de lo requerido.</i></p> <p><i>Siendo el resultado de este control de recepción una Documentación Relevante Válida, dichas solicitudes firmadas por cuadruplicado y la documentación anexada( Documentación Relevante Validada) pasará a conformar un Expediente único. Dicho expediente es anotado en Mesa de entradas mediante la emisión de la carátula del mismo en los registros manuales y mediante su registro en soporte físico de Mesa de entrada; luego es sellado. Inmediatamente, realiza la carga de los datos en el SIGEDOC, mediante el cual se genera automáticamente un Nº al Expediente y su primer pase electrónico a Dirección de Atención al Vecino, guardándose el ingreso y el egreso de Mesa de Entradas de la Municipalidad de la ciudad de Yerba Buena en la base de datos.</i></p> <p><i>Luego, el empleado recepcionante imprime y entrega comprobante del inicio del trámite. Dicho comprobante no implica que el trámite será Aprobado, sino más bien la primera conformidad administrativa al cruzarse datos del titular de la explotación, el/los rubros, la marcha de los negocios de dicho titular, el estado de cuenta municipal, el domicilio afectado a la actividad del mismo y otra información pertinente.</i></p> <p><b>6.4. Pase</b></p> <p><i>El empleado interviniente de Mesa de entrada retiene todos los expedientes de Habilitación de Negocio y realiza el primer pase físico de los mismos y los correspondientes registros manuales únicamente con destino a la Dirección de Atención al Vecino para el tratamiento del Expediente, estando imposibilitado de consignar otro destino al Expediente de Habilitación de Negocio.</i></p> <p><b>6.5. Inspección con Informe favorable al comercio</b></p> <p><i>La Dirección de Atención al Vecino recibe el pase de los Expedientes que deben contener información del expediente acerca de los comercios a inspeccionar, con descripción inequívoca y detallada del negocio a Habilitar.</i></p> <p><i>Los integrantes del Equipo Técnico, proceden a Recepcionar los pases ordenando la ejecución de la correspondiente Inspección en el local. Realizada la inspección, deben emitir por duplicado los Informes Técnicos IT 1, IT 2 e IT 3, archivando un Informe Técnico en su dependencia y, registrando el otro en soportes manuales y electrónicos, para luego enviarlo con demás Informes Técnicos en oportunidad de realizar el pase de todos los Informes Técnicos( favorables o no ) a la Dirección de Atención al Vecino.</i></p> <p><i>Todos los Informes Técnicos deben contener por escrito información del relevamiento efectuado, los fundamentos y las circunstancias de hecho y de derecho que recaen sobre cada una de las inspecciones sobre los comercios debiendo informar por escrito todo lo que observe en aquellos.</i></p>	

MUNICIPALIDAD DE YERBA BUENA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Código
		Edición 1
		Fecha
		Página 4

**PROCEDIMIENTO PARA LA HABILITACIÓN DE NEGOCIOS**

*6.6. Inspección con Informe negativo o desfavorable*

*En el caso de cualquier Informe Técnico resulte desfavorable para el comerciante, el integrante de tal informe desfavorable deberá guardar copia en registros físicos, registrarlos en base de datos y notificar al comerciante. Dicha comunicación al comerciante podrá efectuarse al momento de finalizar la inspección. Luego, el comerciante podrá efectuar su defensa mediante un pedido de reconsideración dirigido al responsable del órgano emisor del Informe Técnico desfavorable, quien ordena nueva inspección en el comercio y emite Nuevo Informe Técnico por duplicado. Una copia de cada Nuevo Informe Técnico se registra en libros y en base de datos anexándose al Expediente Principal, mientras que la otra se archiva en registros internos de cada dependencia.*

*6.7. Pase*

*Los Informes Técnicos ( favorables o no ) que llegan a Dirección de Atención al Vecino son anexados a su correspondiente Expediente principal, guardando en registros internos y en base de datos. Luego, los Expedientes completos son remitidos por Catastro, mediante pase, a la Dirección de Atención al Vecino para su tratamiento.*

*6.8. Resolución de Habilitación*

*La Dirección de Atención al Vecino recibe los Expedientes Completos , estudia cada caso en particular y emite la correspondiente Resolución de Habilitación por quintuplicado. Posteriormente, se registra cada Resolución de Habilitación en registros manuales y en base de datos. Una copia de cada Resolución de Habilitación es guardada en el C.A.V., otra va a Rentas, al interesado, a la Secretaría de Atención al Vecino y la restante mas el expediente principal es enviada a Archivo General.*

*7. Registro de ediciones*

*Elaboración del procedimiento.*

*Todos los documentos de este procedimiento se archivan por un periodo de 5 años en las siguientes dependencias:*

- C.A.V.
- Rentas
- Secretaría de Atención al Vecino
- Archivo General

C  
O  
P  
I  
A  
  
C  
O  
N  
T  
R  
O  
L  
A  
D  
A  
  
1

# **ANEXO V**

MUNICIPALIDAD DE  
SAN ISIDRO DE  
LULES

MANUAL DE  
PROCEDIMIENTOS

Código

Edición 1

Fecha

Página 1

PROCEDIMIENTO PARA MESA DE ENTRADAS

C  
O  
P  
I  
A  
  
C  
O  
N  
T  
R  
O  
L  
A  
D  
A  
  
1

1. Objeto

Este procedimiento tiene por objeto establecer las formalidades para la realización de todo trámite que se inicia por Mesa de entradas del Municipio.

2. Alcance

Se aplica, en general, a todos los trámites dentro del municipio.

3. Referencias

Normativa de la ciudad de San Isidro de Lules.

4. Responsabilidades

El Ciudadano es responsable de la veracidad de la información suministrada al Municipio, referida a todos los aspectos que pudiesen recaer sobre los trámites que presenta por Mesa de entradas.

El Referente es responsable de la información suministrada en Guía de Trámites acerca de los requisitos exigidos al Peticionario, debiendo estar dicha información actualizada en todo momento.

El Centro de Atención al Ciudadano es responsable de recibir todo trámite del ciudadano y entregar un comprobante de iniciación del mismo.

5. Definiciones

- Ciudadano: es la persona que presenta el trámite, que constituirá luego el expediente.
- C. A. C.: Centro de Atención al Ciudadano.
- SIGEDOC: Sistema de Gestión de Documentos.

6. Desarrollo

6.1- Se inicia el proceso con la presentación de la nota por parte del vecino. Esta es presentada por duplicado y dirigida al Señor Intendente.

6.2- Mesa de entradas registra, numera y traslada las notas, el original se envía a la Secretaría Privada de Intendencia y el duplicado se le entrega al vecino.

6.3- Secretaría Privada de Intendencia analiza la factibilidad y oportunidad de la nota presentada.

6.4- En caso de que no haya factibilidad Secretaría Privada de Intendencia devuelve la nota a Mesa de Entradas informando el motivo.

6.5- Mesa de entradas informa al ciudadano la negativa a su pedido.

6.6- En caso positivo registra el pase por mesa de entradas designando la Secretaría Responsable.

6.7- Mesa de entradas registra el pase y traslada la nota con el pedido a la Secretaría designada.

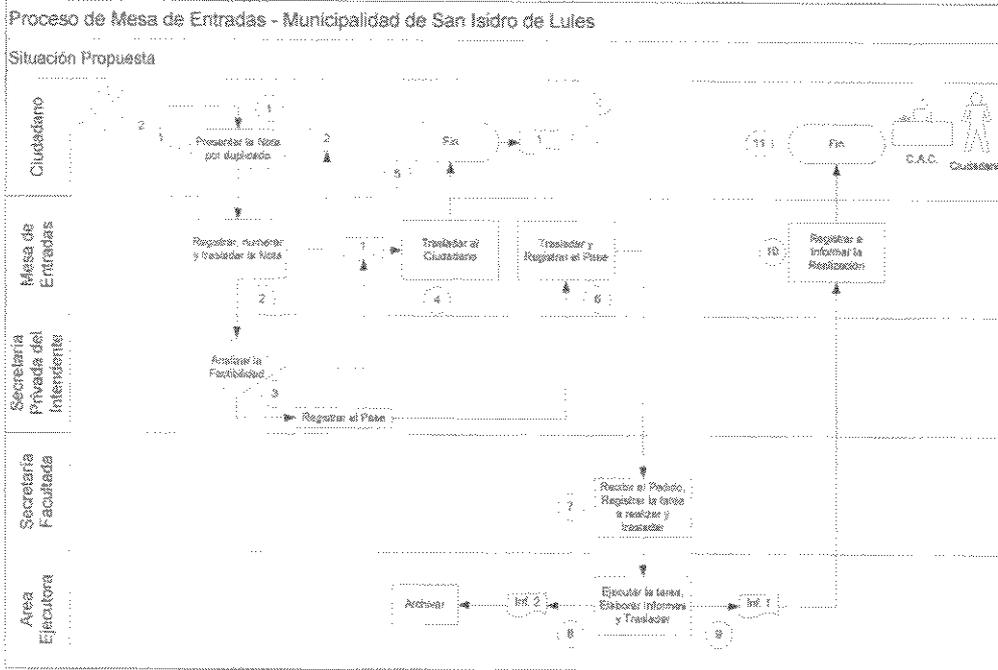
6.8- La secretaria responsable registra el pedido para dejar constancia de la tarea realizada y traslada la orden a el área ejecutora.

6.9-El área ejecutora realiza la tarea y elabora un informe por duplicado de la tarea realizada, dejando una copia en su archivo y la otra la envía a Mesa de entradas.

6.10- Mesa de entradas registra la tarea realizada e informa al ciudadano la realización de la misma.

PROCEDIMIENTO PARA MESA DE ENTRADAS

ANEXO I  
DIAGRAMA DEL SISTEMA DE MESA DE ENTRADAS



C O P I A  
C O N T R O L A D A  
1

<b>MUNICIPALIDAD DE SAN ISIDRO DE LULES</b>	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	Código
		Edición 1
		Fecha
		Página 1
<b>PROCEDIMIENTO PARA RECLAMOS DEL CIUDADANO</b>		
<b>C O P I A  C O N T R O L A D A  1</b>	<b>1. Objeto</b>  Este procedimiento tiene por objeto establecer las formalidades para asegurar que los Reclamos sean atendidos y conocidos por las autoridades municipales pertinentes.	
	<b>2. Alcance</b>  Se aplica a todos los reclamos dentro del municipio.	
	<b>3. Referencias</b>  Normativa de la ciudad de San Isidro de Lules.	
	<b>4. Responsabilidades</b>  El Ciudadano o Comerciante es responsable de la veracidad de la información suministrada al Municipio, refenda a todos los aspectos que pudiesen recaer sobre este trámite. El Referente es responsable de la información suministrada en Guía de Trámites acerca de los requisitos exigidos al Peticionante, debiendo estar dicha información actualizada en todo momento. Además debe reenviar todo reclamo que recibe Vía Internet a el/los referentes del municipio. El Centro de Atención al Ciudadano es responsable de recibir todo reclamo del ciudadano y entregar un comprobante de iniciación del mismo.	
	<b>5. Definiciones</b> - Ciudadano: es la persona que presenta el reclamo. - C.A.C.: Centro de Atención al Ciudadano. - SIGEDOC: Sistema de Gestión de Documentos.	
	<b>6. Desarrollo</b>	
	6.1- Inicia el proceso con la presentación del reclamo por parte del ciudadano.	
	6.2- Mesa de Entradas antes de registrar el reclamo realiza asesoramiento al ciudadano acerca del tema, de tal manera se evita el ingreso de reclamos que no pertenecen a servicios brindados por la Municipalidad. En este el proceso de reclamos llega a su fin.	
	6.3- Mesa de Entradas registra el reclamo en un formulario preimpreso por triplicado, este formulario deberá llevar los datos de quien realiza el reclamo, la Secretaria a la cual corresponde el reclamo y un numero de reclamo para permitir al ciudadano su seguimiento.	
	6.4- El formulario original es entregado al ciudadano. 6.5- El duplicado es traslado al Centro de Reclamos Interno de la Secretaria en cuestión. 6.6- El Centro de Reclamos Interno emite una respuesta en el mismo formulario y lo traslada al centro de reclamos detallando los pasos a seguir y el tiempo estimado de resolución del reclamo. 6.7- Por otro lado el Centro de Reclamos Interno incluirá en el Plan de trabajo de la Secretaria la tarea a realizar. 6.8- El triplicado es trasladado a la Secretaria del Intendente, donde quedará archivado para su posterior consulta. 6.9- Una vez que el Centro de Reclamos obtiene una respuesta de la Secretaria responsable se deberá encargar de hacer conocer esta respuesta al ciudadano informándole el periodo de tiempo estimado para la realización de su petición.	

MUNICIPALIDAD DE  
SAN ISIDRO DE  
LULES

MANUAL DE  
PROCEDIMIENTOS

Código

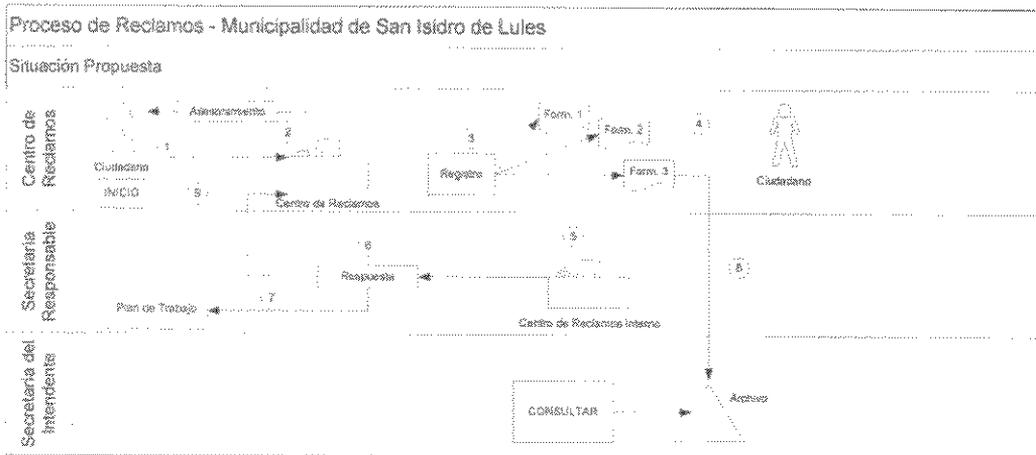
Edición 1

Fecha

Página 2

PROCEDIMIENTO PARA RECLAMOS DEL CIUDADANO

ANEXO I  
DIAGRAMA DEL SISTEMA DE RECLAMOS



C  
O  
P  
I  
A  
  
C  
O  
N  
T  
R  
O  
L  
A  
D  
A  
  
1

<b>MUNICIPALIDAD DE SAN ISIDRO DE LULES</b>	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	Código
		Edición 1
		Fecha
		Página 1

**PROCEDIMIENTO PARA LA HABILITACIÓN DE NEGOCIOS**

**C  
O  
P  
I  
A  
  
C  
O  
N  
T  
R  
O  
L  
A  
D  
A  
  
1**

**1. Objeto**

Este procedimiento tiene por objeto establecer las formalidades para asegurar que las Habilitaciones de Negocios de la ciudad de San Isidro de Lules cumplen con las especificaciones establecidas por la normativa vigente.

**2. Alcance**

Se aplica a la Habilitación de Negocios de personas físicas o jurídicas, responsables por cuenta propia o ajena desde el punto de vista tributario, dentro de la jurisdicción municipal.

**3. Referencias**

Normativa de la ciudad de San Isidro de Lules.

**4. Responsabilidades**

El Ciudadano o Comerciante es responsable de la veracidad de la información suministrada al Municipio, referida a todos los aspectos que pudiesen recaer sobre este trámite.  
 El Referente es responsable de la información suministrada en Guía de Trámites acerca de los requisitos exigidos al Peticionante, debiendo estar dicha información actualizada en todo momento.  
 La Oficina de Habilitación de Negocios, dependiente de la Dirección de Rentas Municipales, es la responsable de la información suministrada al Ciudadano( consultas telefónicas y/o verbales, consultas escritas, asesoramiento general acerca del trámite de Habilitación).  
 Catastro es la responsable de realizar la verificación de las condiciones edilicias del comercio a habilitar, de emitir informes pertinentes con pases oportunos.  
 La Dirección de Saneamiento Ambiental es la responsable de verificar las condiciones de salubridad, emitiendo informe con destino a Rentas y al Ciudadano.

**5. Definiciones**

- Responsable o Ciudadano: es el obligado al pago del tributo, que puede o no coincidir con la persona titular del comercio.
- C.A.C.: Centro de Atención al Ciudadano.
- SIGEDOC: Sistema de Gestión de Documentos.
- Form: formularios de Habilitación.
- Carpeta: documentación del caso que contiene los requisitos exigidos al comerciante o ciudadano.

**6. Desarrollo**

**6.1. Consulta sobre el trámite en Oficina de Habilitación de Negocios**

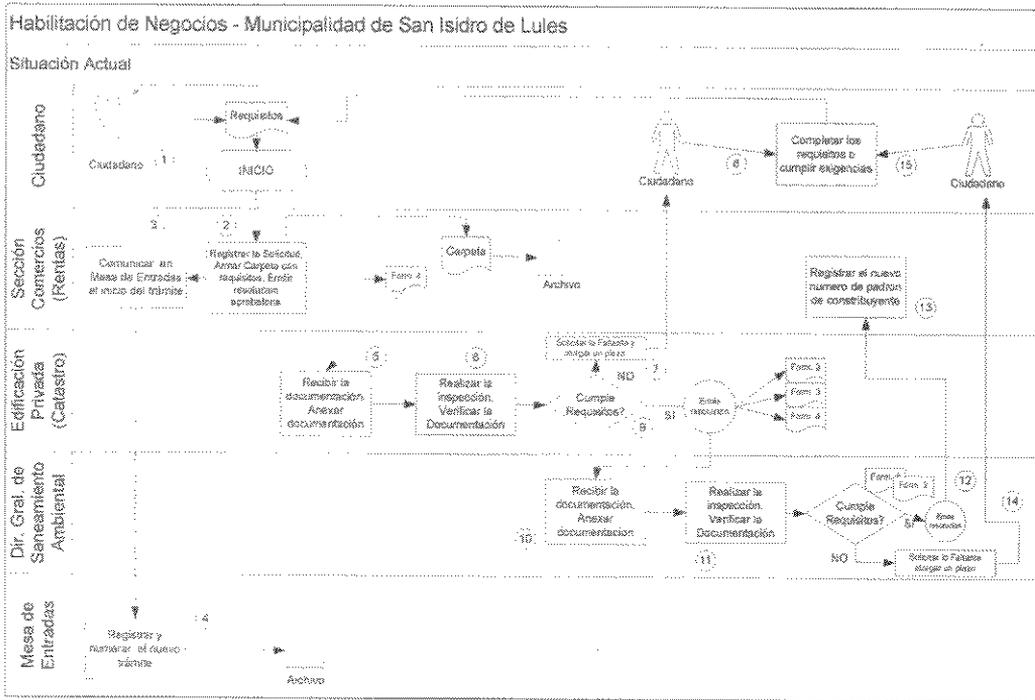
Redactado por:

Aprobado por:

MUNICIPALIDAD DE SAN ISIDRO DE LULES	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Código
		Edición 1
		Fecha
		Página 2
<b>PROCEDIMIENTO PARA EL EMPADRONAMIENTO Y HABILITACIÓN DE NEGOCIOS</b>		
C O P I A  C O N T R O L A D A  1	<p>El ciudadano se presenta en la Dirección de Rentas para iniciar el trámite. Para ello lleva todos los requisitos solicitados según guía de trámites o encargado de la oficina de habilitación de negocios.</p> <p>Dirección de Rentas registra el inicio del trámite y arma una carpeta con un numero de expediente en la que se incluyen todos los requisitos mencionados. Emite una solicitud de inscripción de negocios por cuadruplicado. Junto a los formularios se trasladada a la Dirección de Catastro una Resolución interna en la cual Rentas aprueba el inicio de trámite</p> <p><b>6.2. Inicio del trámite</b></p> <p>Comunica a Mesa de entradas el inicio del nuevo trámite.</p> <p>Mesa de entradas registra y numera el inicio de este tramites en el libro de expedientes.</p> <p><b>6.3. Resolución de Habilitación de Edificación Privada</b></p> <p>La Oficina de Edificación Privada dependiente de Catastro recibe los cuatro formularios y la Resolución de la Dirección de Rentas y exige al contribuyente que cumpla los requisitos edilicios.</p> <p>La Oficina de Edificación Privada realiza la inspección del inmueble destinado a negocio para verificar el cumplimiento de los requisitos exigidos.</p> <p>En caso de exista algún defecto edilicio o falta documentación se notifica al ciudadano la situación y se le otorga un plazo para que cumplimente lo exigido.</p> <p>El ciudadano dentro del plazo otorgado cumplimenta lo exigido y le comunica a Catastro para que este luego continúe el trámite.</p> <p><b>6.4. Resolución de Habilitación de Saneamiento Ambiental</b></p> <p>En caso de cumplir con todos lo ante expuesto remite tres formularios a Saneamiento Ambiental junto con una resolución interna en la cual Catastro aprueba la continuidad del trámite.</p> <p>Recibe la aprobación otorgada por Catastro y los tres formularios, exige al contribuyente que cumpla los requisitos ambientales.</p> <p><b>6.5. Rentas: Emisión de Padrón</b></p> <p>La Oficina de Saneamiento Ambiental realiza la inspección del inmueble destinado a negocio para verificar el cumplimiento de los requisitos exigidos.</p> <p>En caso de cumplir con todos lo ante expuesto remite dos formularios a la Dirección de Rentas junto con una resolución interna en la cual Saneamiento Ambiental aprueba la continuidad del trámite.</p> <p>Una vez aprobado por Saneamiento ambiental Dirección de Rentas asigna un padrón al nuevo contribuyente.</p> <p>En caso de exista algún incumplimiento de las normas de higiene y seguridad o falta documentación se notifica al ciudadano la situación y se le otorga un plazo para que cumplimente lo exigido.</p>	

PROCEDIMIENTO PARA EL EMPADRONAMIENTO Y HABILITACIÓN DE NEGOCIOS

ANEXO I  
DIAGRAMA DE HABILITACIÓN DE NEGOCIOS



COPIA CONTROLADA 1

## **ANEXO VI**

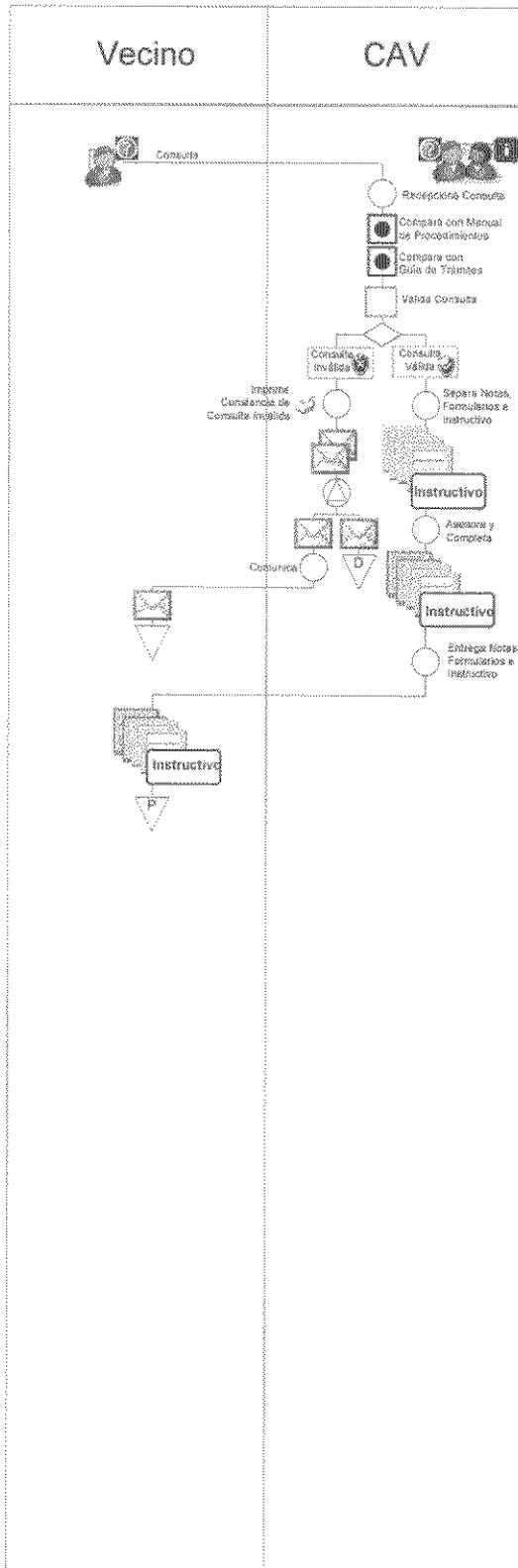
MUNICIPALIDAD DE LA CIUDAD DE TAFI VIEJO	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Código
		Edición 1
		Fecha
		Página 1
<b>PROCEDIMIENTO PARA EL PROCESO DE MESA DE ENTRADAS</b>		
C O P I A  C O N T R O L A D A  1	1. Objeto	
		<i>Este procedimiento tiene por objeto establecer las formalidades para asegurar que las actividades cumplimentadas por Mesa de Entradas la caractericen como el principal canal de ingreso al municipio.</i>
	2. Alcance	
		<i>Se aplica a todo trámite relativo a servicios brindados por la Municipalidad de la ciudad de Tafi Viejo, iniciados por personas físicas o jurídicas que acrediten su legítimo interés en la concreción del trámite municipal.</i>
	3. Referencias	
		<i>Código Tributario de la Ciudad de Tafi Viejo.</i>
	4. Responsabilidades	
		<i>El Peticionante es responsable de la veracidad de la información suministrada al Municipio, referida a todos los aspectos que pudiesen recaer sobre este trámite, por lo que le corresponde demostrar y fundar todo aquello que afirma en el transcurso del Expediente.</i>
		<i>El Centro de Atención al Vecino es el responsable de la información suministrada al Responsable del Trámite (consultas telefónicas y/o verbales, Guía de Trámites municipales, consultas escritas sobre la Base de Datos residente y Comunicaciones por Reclamos). Asimismo, deberá informar con celeridad a sus superiores jerárquicos cuando éstos le requieran informes o reportes acerca de su gestión. También es responsabilidad del Centro de Atención al Vecino validar una solicitud cuando el recurrente completa la totalidad de la documentación exigida con respecto al trámite en cuestión, dándole inmediato trámite a la misma, o bien rechazándola sin ingresarla al sistema de Mesa de entradas, siempre conforme a lo que obra en poder del peticionante</i>
		<i>Mesa de Entradas del Municipio debe actuar como principal canal de ingreso o medio de comunicación entre el vecino interesado en la gestión de un trámite particular y la Municipalidad de la Ciudad de Tafi Viejo. Es responsable de recibir la documentación presentada por el interesado y efectuar un correcto análisis de la misma, confrontando con Manuales de Procedimientos y Guía de trámites Municipales, a fin de conformar el Expediente Único. Luego de controlar y validar la información contenida en el expediente, si la solicitud es válida, corresponde realizar las registraciones manuales pertinentes; detallando tema, causante, fecha de ingreso, destino, n° de expediente y firma del recepcionante tanto en los cuadernos como en las planillas de movimiento de expedientes; crear e imprimir la carátula del expediente y sellar el expediente validado. El siguiente paso se traduce en registrar el ingreso del expediente en SIGEDOC, proporcionar al interesado una constancia que acredite la recepción de su expediente y emitir el pase correspondiente. Si la solicitud o la información presentada por el interesado no es validada, se deberá imprimir una Constancia de Rechazo explicitando los motivos de la no aceptación y entregársela al vecino a fin que reúna la información y documentación acertada. Mesa de Entradas es responsable también de consultar electrónicamente mediante SIGEDOC acerca del estado de un trámite en particular e informar al peticionante, agregar expedientes hijos a un expediente padre o bien desagregar expedientes hijos de un expediente padre. Mesa de Entradas deberá</i>

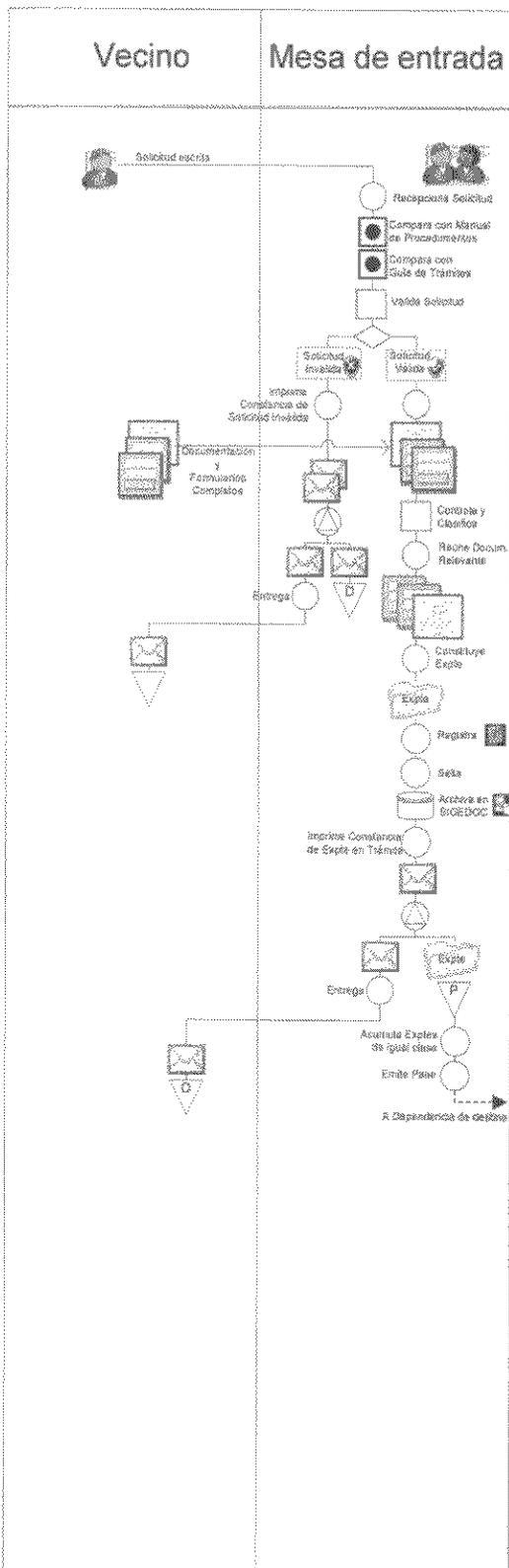
MUNICIPALIDAD DE LA CIUDAD DE TAFI VIEJO	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Código
		Edición 1
		Fecha
		Página 2

**PROCEDIMIENTO PARA EL PROCESO DE MESA DE ENTRADAS**

<b>C O P I A  C O N T R O L A D A  1</b>	<p><i>Definiciones</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Interesado: es el titular o la persona que acredite su legítimo interés en el cumplimiento de un trámite municipal, se trate de un trámite interno o externo.</i></li> <li>- <i>Peticionante: es el solicitante del trámite, ya sea el titular, su representante o responsable.</i></li> <li>- <i>C.A.V.: Centro de Atención al Vecino.</i></li> <li>- <i>SIGEDOC: Sistema de Gestión de Documentos.</i></li> <li>- <i>Solicitud: formulario general preimpreso con especificación de los datos requeridos en el trámite</i></li> <li>- <i>Constancia: Comprobante de iniciación del trámite.</i></li> </ul>
	<p>6. Desarrollo</p>
	<p>6.1. Consulta sobre el trámite</p>
	<p><i>En Recepción del CAV se asesora al Responsable que recurre a fin de iniciar un trámite en el municipio vía expediente, informando únicamente sobre trámites relacionados con servicios brindados por el municipio. De esta manera se evita el ingreso de expedientes ajenos a los servicios prestados por la Municipalidad. De ser necesario emite un instructivo que entrega al vecino que concurre para que éste reúna la documentación pertinente a su caso particular. En todo caso, el asesoramiento debe concordar con la información residente en Guía de Trámites y Manuales de Procedimientos definidos. Asimismo, el empleado del sector puede informar en forma telefónica o a través de la Web site de Guía de Trámites mediante reenvío de consulta entrante.</i></p>
	<p>6.2 Comprobaciones de ingreso de Expedientes por Mesa de Entradas</p>
	<p><i>Toda solicitud presentada no puede ingresar o ser sellada hasta que su contenido haya sido validado y su ingreso acreditado conforme al control que se detalla a continuación.</i>  <i>A fin de ingresar un expediente, el personal de C.A.V. que recepciona la solicitud debe validarla a fin de requerir la documentación pertinente que sea necesario anexar al expediente.</i>  <i>Recibida toda la documentación, el empleado procede a validarla y clasificarla estableciendo los siguientes controles:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Formulario General de Solicitud, según el trámite que corresponda, por Original y cuadruplicado con consignación de todos los datos completos.</i></li> <li>- <i>Documentación anexa completa según Instructivo entregado al interesado.</i></li> <li>- <i>Verificación visual de los Informes Municipales anexos. en caso de existir, concordándolos con la información suministrada por el interesado en el formulario correspondiente.</i></li> <li>- <i>Corroborar si la firma, en el formulario de Solicitud, fue certificada por funcionario municipal de la Dirección de Rentas Municipales, o por escribano público.</i></li> <li>- <i>En caso de no poseer firma autenticada, le requiere al Interesado que firme la Solicitud dGeneral, procediendo a comparar los datos personales con los de su D.N.I., Cédula Policial, Pasaporte u otro documento hábil.</i>  <i>En caso que la Solicitud General no sea validada por el personal recepcionante del C.A.V. se entregará al Interesado una Constancia de rechazo del trámite a fin que éste complete y cumplimente los requisitos exigidos.</i></li> </ul>
	<p>6.3. Validación e ingreso de Expedientes</p> <p><i>Las solicitudes firmadas por duplicado y la documentación anexada pasará a conformar un Expediente único, que es validado por el empleado recepcionante según ut-supra. Si el resultado de este control de recepción</i></p>
	<p>6.4 Pase</p> <p><i>El empleado interviniente de Mesa de entrada retiene todos los expedientes de Habilitación y Empadronamiento de Negocio y realiza el primer pase físico de los mismos y los correspondientes registros manuales únicamente con destino a Inspección General para el tratamiento del Expediente. estando imposibilitado de consignar otro destino al Expediente de Habilitación y Empadronamiento de Negocio.</i></p>

Flujograma de Mesa de entrada  
 (Consulta en CAV)  
 Esquema propuesto





MUNICIPALIDAD DE LA CIUDAD DE TAFI VIEJO	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Código
		Edición 1
		Fecha
		Página 1

**PROCEDIMIENTO PARA RECLAMOS MUNICIPALES**

C  
O  
P  
I  
A  
  
C  
O  
N  
T  
R  
O  
L  
A  
D  
A  
  
1

**1. Objeto**

*Este procedimiento tiene por objeto establecer las formalidades para asegurar que los Reclamos vecinales tengan respuesta inmediata, estableciendo secuencias en su tratamiento.*

**2. Alcance**

*Se aplica a todo reclamo o inquietud planteada por un ciudadano, referido a cuestiones de jurisdicción municipal.*

**3. Referencias**

*Código Tributario de la Ciudad de Tafi Viejo.*

**4. Responsabilidades**

*El Peticionante es responsable de la veracidad de la información suministrada al Municipio, referida a todos los aspectos que pudiesen recaer sobre este trámite, por lo que le corresponde demostrar y fundar todo aquello que afirma en el transcurso del Expediente.*

*El Centro de Atención al Vecino es el responsable de la información suministrada al Responsable del Trámite (consultas telefónicas y/o verbales, Guía de Trámites municipales, consultas escritas sobre la Base de Datos residente y Comunicaciones por Reclamos). Asimismo, deberá informar con celeridad a sus superiores jerárquicos cuando éstos le requieran informes o reportes acerca de su gestión. También es responsabilidad del Centro de Atención al Vecino validar una nota o petitorio formal cuando el recurrente consigna la totalidad de la información exigida con respecto al trámite en cuestión, dándole inmediato trámite a la misma, o bien rechazándola sin ingresarla al sistema de Mesa de entradas, siempre conforme a lo que obra en poder del peticionante.*

*La Dependencia de Destino es la responsable de cumplir con:*

- La recepción y tratamiento de todo reclamo enviado desde el C.A.V. y/o Página Web.
- Tratar los expedientes enviados por Mesa de entradas
- Emitir una primera respuesta a la petición original en un plazo de 72 horas de recepcionada, informando si hace o no lugar al reclamo, e indicar un plazo concreto de resolución del mismo.
- Informar pases efectuados a otras dependencias por no recaer el reclamo dentro del ámbito de su responsabilidad.
- Emitir Reportes quincenales al C.A.V. informando los reclamos recepcionados, en curso, resueltos, denegados y derivados conteniendo una descripción sintética de los mismos.
- Emitir Informes Técnicos acerca de reclamos y remitirlo a la Dependencia que lo requiera según el tipo de trámite, guardando y registrando copia del mismo. .
- Informar en cualquier momento a sus superiores jerárquicos de la marcha de su labor.

*La página Web de Guía de Trámites es responsable de:*

- Asegurar que todo reclamo ingresado por este medio sea remitido o reenviado al referente del área indicada por el peticionante.
- Controlar periódicamente que el referente emita respuesta a los reclamos o inquietudes planteadas.
- Archivar copias de los reclamos.
- Efectuar los reportes que crea conveniente.

MUNICIPALIDAD DE LA CIUDAD DE TAFI VIEJO	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Código
		Edición 1
		Fecha
		Página 2

**PROCEDIMIENTO PARA RECLAMOS MUNICIPALES**

5. *Definiciones*

- *Vecino: es la persona que realiza el reclamo.*
- *C.A.V.: Centro de Atención al Vecino.*
- *Formulario de Reclamo: Formulario general preimpreso adaptado y completado por el Vecino según su caso particular.*
- *SIGEDOC: Sistema de Gestión de Documentos.*
- *Constancia: Comprobante de iniciación de trámite de reclamo.*
- *Respuestas: Reportes emitidos por Dependencias y/o C.A.V. informando el estado de reclamos puntuales.*

6. *Desarrollo*

C  
O  
P  
I  
A  
  
C  
O  
N  
T  
R  
O  
L  
A  
D  
A  
  
1

6.1. *Consulta y recepción de reclamo*

*En recepción del Centro de Atención al Vecino se asesora al Vecino que recurre a fin de efectuar una queja, reclamo, iniquidad. Al recibir la descarga confronta con Manual de Procedimientos y con Guía de trámites para verificar un proceder correcto y acertado.*  
*Si el reclamo no corresponde a servicios brindados por la municipalidad se entrega al vecino una constancia impresa de reclamo inválido a fin que revea el planteo efectuado.*  
*Si el reclamo es Válido, se entrega al vecino un un Formulario general de reclamo para que éste lo complete y adapte a su caso particular.*

6.2. *Registro de Recepción de Reclamo Municipal*

*Con el formulario general de reclamo completo se procederá a la registración manual, en los respectivos cuadernos de Quejas y Sugerencias Vecinales, y a la registración electrónica en el Sistema de Gestión de Documentos a fin de generar una Constancia de Reclamo por duplicado. Luego de sellar ambas Constancias, Original será entregado al vecino que efectúa la descarga y Duplicado pasará al archivo definitivo del C.A.V.*

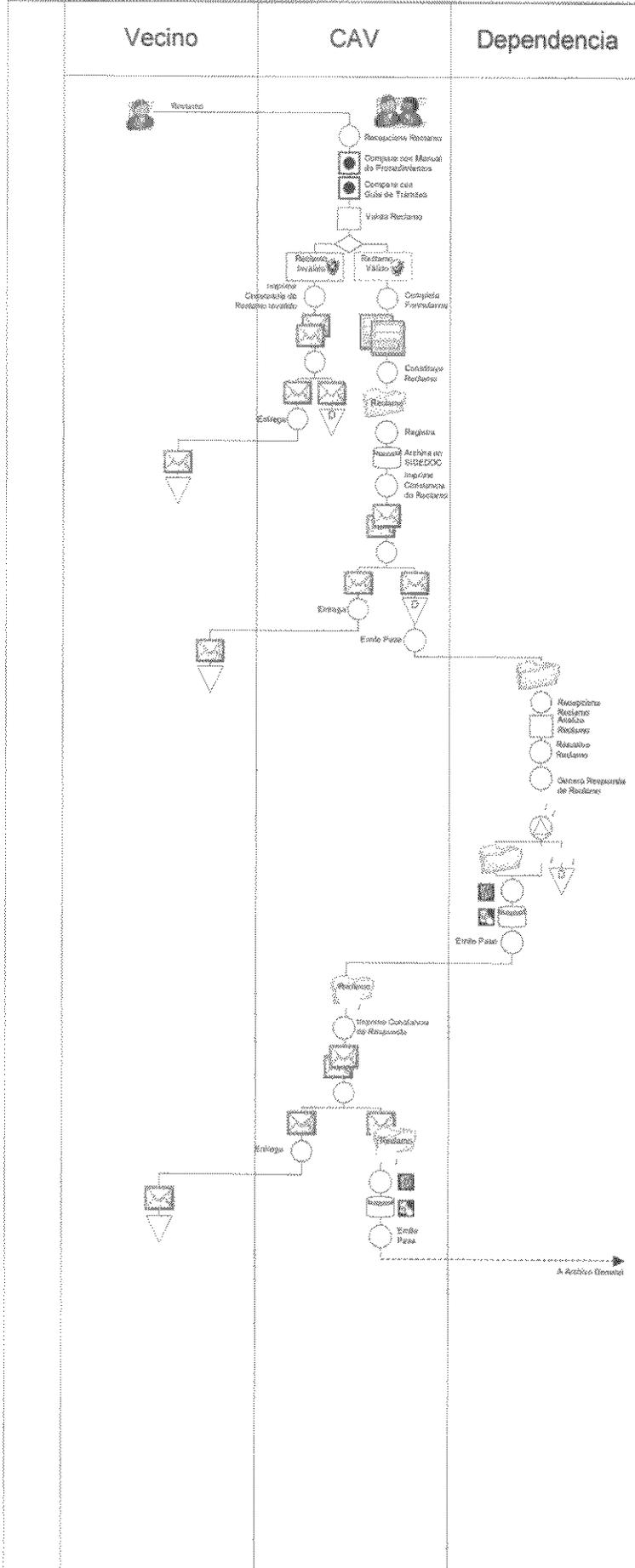
6.3. *Pase y Respuesta*

*El formulario general de reclamo, validado y sellado por recepción del C.A.V. es enviado mediante pase electrónico a la dependencia correspondiente a fin de que sea solucionado.*  
*Recibido el reclamo, la dependencia analizará y estudiará el caso para generar una respuesta ágil e inmediata al efecto. Dicha respuesta será impresa por duplicado y luego de su registración manual y electrónica, vía SIGEDOC, se anexará al Reclamo original.*

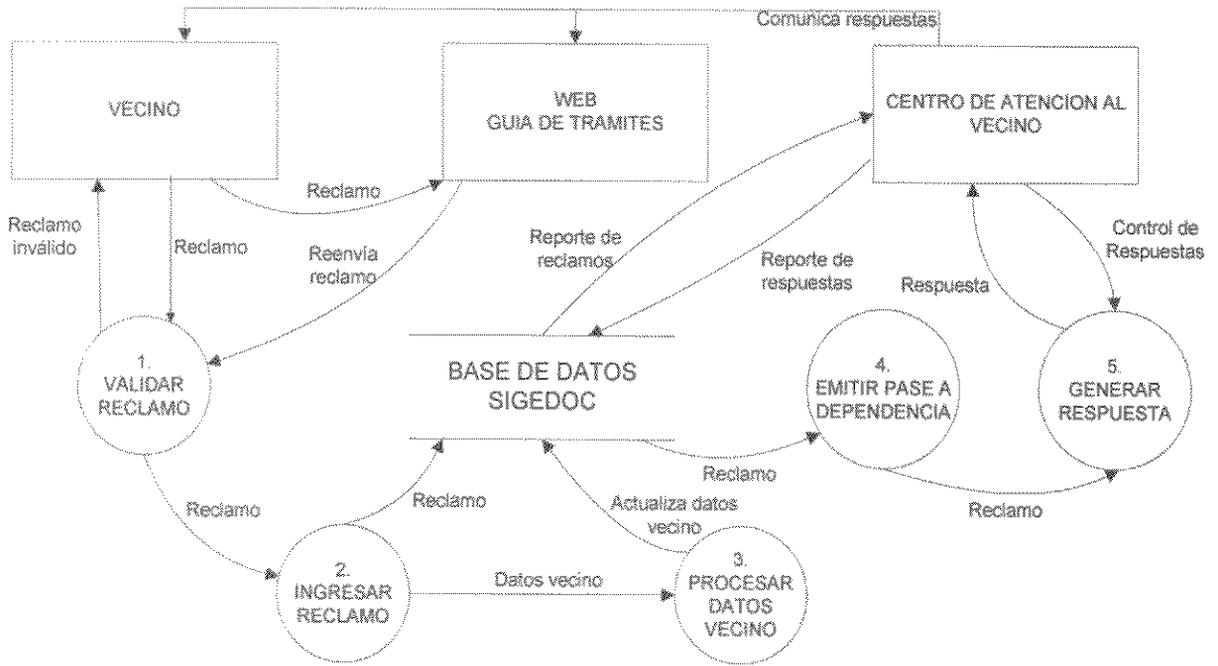
6.4. *Recepción de Respuesta y Archivo*

*Centro de Atención recibe la respuesta a la descarga vecinal e imprime una constancia de respuesta por duplicado. El original es entregado al vecino interesado y el duplicado será enviado hacia archivo general y utilizado como fuente de registración.*

# Flujograma de Reclamos vecinales Esquema propuesto



### DIAGRAMA DE FLUJO DE DATOS DE RECLAMOS



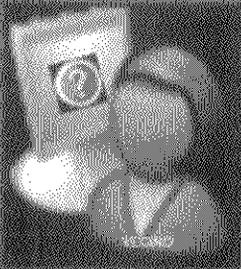
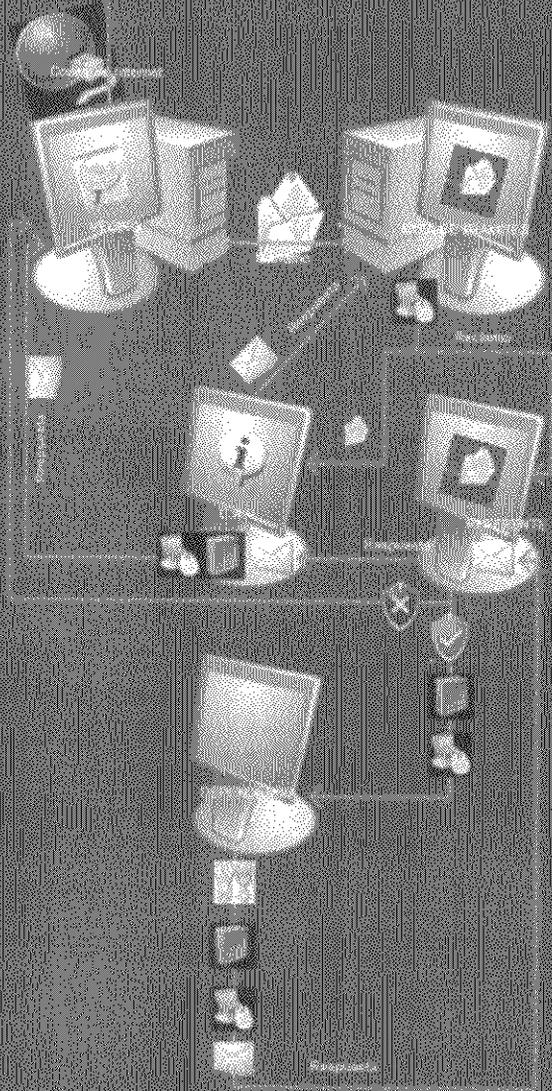


GRAFICO SIMPLIFICADO DE RECLAMO VECINAL  
VIA INTERNET



<p style="text-align: center;"><b>MUNICIPALIDAD DE LA CIUDAD DE TAFI VIEJO</b></p>	<p><b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b></p>	Código
		Edición 1
		Fecha
		Página 1
<p><b>PROCEDIMIENTO PARA EL EMPADRONAMIENTO Y HABILITACIÓN DE NEGOCIOS</b></p>		
	<p><b>1. Objeto</b></p> <p>Este procedimiento tiene por objeto establecer las formalidades para asegurar que los Empadronamientos y las Habilitaciones de Negocios de la ciudad cumplen con las especificaciones establecidas por la normativa vigente.</p> <p><b>2. Alcance</b></p> <p>Se aplica a el Empadronamiento y a la Habilitación de Negocios de personas físicas o jurídicas, responsables por cuenta propia o ajena desde el punto de vista tributario, dentro de la jurisdicción municipal.</p> <p><b>3. Referencias</b></p> <p>Código Tributario de la Ciudad de Tafi Viejo.</p> <p><b>4. Responsabilidades</b></p> <p>El Peticionante o Comerciante es responsable de la veracidad de la información suministrada al Municipio, referida a todos los aspectos que pudiesen recaer sobre este trámite, por lo que le corresponde demostrar y fundar todo aquello que afirma en el transcurso del Expediente.</p> <p>El Referente es responsable de la información suministrada en Guía de Trámites acerca de los requisitos exigidos al Peticionante, debiendo estar dicha información actualizada en todo momento.</p> <p>El Centro de Atención al Vecino es el responsable de la información suministrada al Responsable del Trámite (Folleto Instructivo, consultas telefónicas y/o verbales, consultas escritas sobre la Base de Datos residente y Comunicaciones por Reclamos). Asimismo, deberá informar con celeridad a sus superiores jerárquicos cuando éstos le requieran informes o reportes acerca de su gestión. También es responsabilidad del Centro de Atención al Vecino validar una solicitud cuando el recurrente completa la totalidad de la documentación relevante exigida con respecto al trámite en cuestión, dándole inmediato trámite a la misma, o bien rechazándola sin ingresarla al sistema de Mesa de entradas, siempre conforme a lo que obra en poder del peticionante.</p> <p>Inspección General es la principal coordinadora del proceso en su etapa de Inspección Técnica y, en general, es la responsable de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La clasificación inicial de los expedientes validados por Mesa de Entradas.</li> <li>- Tratar los expedientes clasificados como "Pequeños Contribuyentes"(Expedientes Caso I), procediendo sin más trámite a su inspección.</li> <li>- Emitir Informe Técnico de "Pequeños Contribuyentes" y remitirlo a la Secretaria de Obras y Servicios Públicos para su posterior tratamiento.</li> <li>- Realizar las inspecciones sobre los comercios habilitados y no habilitados dentro de la ciudad, debiendo informar por escrito lo que observe en aquellos.</li> <li>- Emitir inmediato pase de los expedientes clasificados como "Medianos Contribuyentes y Grandes Contribuyentes"(Expedientes Caso II) a cada integrante del Cuerpo Técnico integrado por Catastro y Edificación Privada, Defensa Civil y Bromatología( en caso de corresponder), mediante informe o descripción inequívoca y detallada del negocio a Habilitar, procediendo luego a efectuar la guarda de una copia de tal informe. Posteriormente, deberá recepcionar todos los informes elaborados por el cuerpo técnico, y anexar tales informes del cuerpo técnico a los correspondientes expedientes principales para su pase a la Secretaria de Obras y Servicios Públicos para su posterior tratamiento, previa archivo en los sistemas de control.</li> <li>- Informar en cualquier momento a sus superiores jerárquicos de la marcha de su labor.</li> </ul> <p>Catastro y Edificación Privada es responsable de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Emitir informe técnico con referencia a los expedientes clasificados como "Medianos Contribuyentes" y "Grandes Contribuyentes", guardando y registrando copia del mismo.</li> </ul>	
<p><i>Redactado por:</i></p>	<p><i>Aprobado por:</i></p>	

MUNICIPALIDAD DE LA CIUDAD DE TAFI VIEJO	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Código
		Edición 1
		Fecha
		Página 2
<b>PROCEDIMIENTO PARA EL EMPADRONAMIENTO Y HABILITACIÓN DE NEGOCIOS</b>		
C O P I A  C O N T R O L A D A  1	<p>- Emitir pase del informe técnico a Inspección General.</p> <p>- Verificar el cumplimiento de la normativa vigente, sin demora del trámite en cuestión.</p> <p>- Informar el N° de padrón municipal y la factibilidad en virtud del Código de Planeamiento Urbano Municipal, previos a la iniciación de todo trámite de Empadronamiento y Habilitación de Negocios.</p> <p>- Realizar las inspecciones necesarias y requeridas por el municipio.</p> <p><i>Defensa Civil es responsable de:</i></p> <p>- Emitir informe técnico con referencia a los expedientes clasificados como "Medianos Contribuyentes" y "Grandes Contribuyentes", guardando y registrando copia del mismo.</p> <p>- Emitir pase del informe técnico a Inspección General.</p> <p>- Verificar el cumplimiento de la normativa vigente, sin demora del trámite en cuestión.</p> <p>- Realizar las inspecciones requeridas por el municipio, y toda otra que a su criterio sea necesaria.</p> <p><i>Bromatología es responsable de:</i></p> <p>- Emitir informe técnico con referencia a los expedientes clasificados como "Medianos Contribuyentes" y "Grandes Contribuyentes", cuando los mismo recaen sobre rubros de productos alimenticios, guardando y registrando copia del mismo.</p> <p>- Emitir pase del informe técnico a Inspección General.</p> <p>- Verificar el cumplimiento de la normativa vigente, sin demora del trámite en cuestión.</p> <p>- Realizar las inspecciones necesarias y requeridas por el municipio.</p> <p><i>La Secretaria de Obras y Servicios Públicos es responsable de:</i></p> <p>- Emitir Resolución de Habilitación con referencia a los expedientes clasificados como "Pequeños Contribuyentes", "Medianos Contribuyentes" y "Grandes Contribuyentes", cuando los mismos son pasados por Inspección General, con independencia del informe emitido por el equipo técnico, guardando y registrando copia del mismo. Dicho Informe deberá contener expresión de los fundamentos de la resolución.</p> <p>- Emitir pase de la Resolución de Habilitación a la Dirección de Rentas Municipales.</p> <p>- Verificar el cumplimiento de la normativa vigente, sin demora del trámite en cuestión.</p> <p>- Disponer de todas las medidas para mejor proveer.</p> <p>- Informar a la Intendencia de todo proceso, en especial donde prime el criterio de gravedad institucional, denuncias, o derivaciones sociales.</p> <p>- Disponer y realizar las inspecciones sobre los comercios habilitados y no habilitados dentro de la ciudad, debiendo informar por escrito lo que se observe en aquellos, ordenando la guarda de una copia de tales informes.</p> <p>- Recepcionar las consultas realizadas por las áreas intervinientes en el proceso y anexar informes del cuerpo técnico a los correspondientes expedientes principales para su posterior pase a la Secretaria de Obras y Servicios Públicos para su posterior tratamiento, previa archivo en los sistemas de control.</p> <p>- Otorgar al Interesado un mayor plazo y/o una pronta resolución fundada en caso de impugnaciones, agregados de expedientes y/o toda diligencia de los mismos, respetando el principio de defensa en juicio y de igualdad jurídica, entre otros principios y garantías constitucionales.</p> <p><i>La Dirección de Rentas Municipales será responsable de:</i></p> <p>- Emitir Resolución de Empadronamiento con referencia a los expedientes clasificados como "Pequeños Contribuyentes", "Medianos Contribuyentes" y "Grandes Contribuyentes", cuando los mismos son pasados con Resolución favorable de la SOSP, guardando y registrando copia de la misma. Dicho Informe deberá contener expresión de los fundamentos de la resolución.</p> <p>- Emitir pase del Expediente completo a Archivo General, una vez completado el proceso.</p> <p>- Informar al Interesado acerca del resultado de su solicitud, entregando copia escrita de Resolución de Habilitación y Empadronamiento de Negocio.</p> <p>- Indicar padrones comerciales, códigos de actividades, fechas de inicio y cese de actividades relacionadas con el proceso, responsables y domicilios fiscales, y la factibilidad previa a la concreción de todo trámite a validar por Mesa de Entradas.</p> <p>- Verificar el cumplimiento de la normativa vigente, sin demora del trámite en cuestión.</p> <p>- Disponer y realizar las inspecciones sobre los comercios habilitados y no habilitados dentro de la ciudad, debiendo informar por escrito lo que se observe en aquellos, ordenando la guarda de una copia de tales informes.</p> <p>- Recepcionar las consultas realizadas por las áreas intervinientes en el proceso.</p> <p>- El correcto cobro de los importes resultantes del proceso de habilitación, empadronamiento y/o reempadronamiento de negocios, con Informe de los mismos y pase de los fondos a Tesorería.</p> <p>- Otorgar las exenciones que pudiesen corresponder según la normativa vigente.</p>	

MUNICIPALIDAD DE LA CIUDAD DE TAFI VIEJO		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código
				Edición 1
				Fecha
				Página 3
<b>PROCEDIMIENTO PARA EL EMPADRONAMIENTO Y HABILITACIÓN DE NEGOCIOS</b>				
C O P I A  C O N T R O L A D A  1	<b>5. Definiciones</b>			
	- <i>Responsable: es el obligado al pago del tributo, que o no coincidir con la persona titular del comercio.</i>			
	- <i>Peticionante: es el solicitante del trámite, ya sea el titular de la explotación, su representante o responsable.</i>			
	- <i>C.A.V.: Centro de Atención al Vecino.</i>			
	- <i>SIGEDOC: Sistema de Gestión de Documentos.</i>			
	- <i>C: Comprobante de iniciación de trámite.</i>			
	- <i>Documentación relevante: totalidad de documentos, formularios y demás instrumentos que constituirán el expediente de Empadronamiento y Habilitación del caso en cuestión.</i>			
	- <i>Validación de documentación relevante: representa el control previo a la iniciación del proceso.</i>			
	-  o  : Registro en SIGEDOC o Base de datos.			
	-  : Expediente de Empadronamiento y Habilitación de Negocio.			
-  : Comprobante de iniciación de trámite.				
-  : Comunicación de Inspección General hacia Equipo Técnico.				
-  : Informe Técnico de integrante de Equipo Técnico, pudiendo ser favorable o no para el interesado.				
-  : Pedido de reconsideración acerca de un Informe Técnico desfavorable.				
-  : Registro en cuaderno interno u otro soporte papel de la dependencia en cuestión.				
-  : Resolución de Habilitación de negocio emitida por S.O.S.P.				
-  : Resolución de Empadronamiento de negocio emitida por Dirección de Rentas.				
<b>6. Desarrollo</b>				
<b>6.1. Consulta sobre el trámite</b>				
<i>En Recepción del CAV se asesora al Responsable que recurre a fin de Habilitar y Empadronar su negocio, emitiendo a tales efectos información detallada mediante documentos Instructivos y formularios Solicitud de Empadronamiento y Habilitación de Negocios que resumen los requerimientos administrativos en la materia, concordantes con la información residente en Guía de Trámites. Asimismo, el empleado del sector puede informar el forma telefónica, o via mail mediante reenvío de consulta entrante en la Web site de Guía de Trámites. El asesoramiento incluye informarte al responsable, representante o peticionante acerca de los beneficios de contar con una Resolución de Empadronamiento y Habilitación de su negocio, y cómo acceder a aquella.</i>				
<b>6.2. Comprobaciones Previas al Ingreso de Expedientes por Mesa de entradas</b>				
<i>La solicitud de Empadronamiento y Habilitación no puede ingresar o ser sellada hasta que haya sido comprobado su contenido y acreditado su ingreso conforme al control que se detalla. A fin de ingresar un expediente de Solicitud de Empadronamiento y Habilitación de Negocio, el personal de C.A.V. que recepciona el formulario Solicitud de Empadronamiento y Habilitación de Negocios( por cuadruplicado) con su correspondiente Documentación, procede a validar tales Documentos relevantes estableciendo los siguientes controles:</i>				
- <i>Formulario Solicitud de Empadronamiento y Habilitación de Negocios por Original y cuadruplicado con todos los datos completos.</i>				
- <i>Documentación anexa completa según documento Instructivo entregado y/o Guía de Trámites Municipales.</i>				
- <i>Verificación visual de los Informes Municipales anexos con firmas autenticadas por cada dependencia, concordándolos con la información suministrada por el Responsable en el formulario Solicitud de Empadronamiento y Habilitación de Negocios y en la Documentación anexa.</i>				
- <i>Corroborar si la firma del peticionante fue certificada por funcionario municipal de la Dirección de Rentas Municipales, o por escribano público.</i>				
- <i>En caso de no poseer firma autenticada, le requiere al Responsable que firme la Solicitud de Empadronamiento y Habilitación de Negocios, procediendo a comparar los datos personales con los de su D.N.I., Cédula Policial, Pasaporte u otro documento hábil y con su poder certificado por Escribano Público( en caso de representación).</i>				
<i>El personal de C.A.V. considera a los formularios de Solicitud de Empadronamiento y Habilitación de Negocios y a la Documentación anexa como "Documentación Relevante" a los fines de ingresar dicha solicitud como Expediente.</i>				

MUNICIPALIDAD DE LA CIUDAD DE TAFI VIEJO	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Código
		Edición 1
		Fecha
		Página 4

PROCEDIMIENTO PARA EL EMPADRONAMIENTO Y HABILITACIÓN DE NEGOCIOS

C  
O  
P  
I  
A  
  
C  
O  
N  
T  
R  
O  
L  
A  
D  
A  
  
1

6.3. Validación e ingreso de Expedientes

*El funcionario interviniente procede a validar la Documentación relevante estableciendo los controles que se mencionan en el punto 6.2. Siendo el resultado de este control la recepción de Documentación Inválida, el empleado receptorante procede a imprimir un Comprobante por duplicado, guardando uno en Mesa de entrada y entregando el otro al responsable o representante, restituyéndole la totalidad de la Documentación conformada al Responsable, informándole sintéticamente de que cumplimente la totalidad de lo requerido.*

*Siendo el resultado de este control de recepción una Documentación Relevante Válida, dichas solicitudes firmadas por cuadruplicado y la documentación anexada( Documentación Relevante Validada) pasará a conformar un Expediente único. Dicho expediente es anotado en Mesa de entradas mediante la emisión de la carátula del mismo en los registros manuales y mediante su registro en soporte físico de Mesa de entrada; luego es sellado. Inmediatamente, realiza la carga de los datos en el SIGEDOC, mediante el cual se genera automáticamente un N° al Expediente y su primer pase electrónico a Inspección General, guardándose el ingreso y el egreso de Mesa de Entradas de la Municipalidad de la ciudad de Tafi Viejo en la base de datos.*

*Luego, el empleado receptorante imprime y entrega comprobante del inicio del trámite. Dicho comprobante no implica que el trámite será Aprobado, sino más bien la primera conformidad administrativa al cruzarse datos del titular de la explotación, el/los rubros, la marcha de los negocios de dicho titular, el estado de cuenta municipal, el domicilio afectado a la actividad del mismo y otra información pertinente.*

6.4. Pase

*El empleado interviniente de Mesa de entrada retiene todos los expedientes de Habilitación y Empadronamiento de Negocio y realiza el primer pase físico de los mismos y los correspondientes registros manuales únicamente con destino a Inspección General para el tratamiento del Expediente, estando imposibilitado de consignar otro destino al Expediente de Habilitación y Empadronamiento de Negocio.*

6.5. Inspección con Informe favorable al comercio

*El departamento de Inspección General recibe el pase de los Expedientes, y procede a clasificar los mismos en "Pequeños Contribuyentes"(Expedientes Caso I), llevando a cabo sin más trámite la orden de inspección. Luego, el funcionario interviniente Inspecciona al Comercio y Emite Informe Técnico Caso I por duplicado, archivando dicho Informe Caso I en sus registros y, adjuntando la copia del Informe Caso I en el Expediente del Caso I.*

*En el caso de Expedientes Caso II, el departamento de Inspección General recibe el pase de los Expedientes y debe informar al Equipo Técnico (Planeamiento y Área Técnica, Defensa Civil y Bromatología) mediante tres pases ET 1, ET 2 y ET 3 acerca de las pretensiones de los comercios previamente clasificados como "Medianos Contribuyentes" y "Grandes Contribuyentes. Dichos pases ET 1, ET 2 y ET 3 deben contener información del expediente acerca de los comercios a inspeccionar, con descripción inequívoca y detallada del negocio a Habilitar.*

*Los integrantes del Equipo Técnico, conforme al punto 4. proceden a Recepcionar los pases ET1, ET2 y ET3, ordenando la ejecución de la correspondiente Inspección en el local. Realizada la inspección, deben emitir por duplicado los Informes Técnicos IT 1, IT 2 e IT 3, archivando un Informe Técnico en su dependencia y, registrando el otro en soportes manuales y electrónicos, para luego enviarlo con demás Informes Técnicos en oportunidad de realizar el pase de todos los Informes Técnicos( favorables o no ) a Inspección General.*

*Todos los Informes Técnicos I1, I2 e I3 deben contener por escrito información del relevamiento efectuado, los fundamentos y las circunstancias de hecho y de derecho que recaen sobre cada una de las inspecciones sobre los comercios debiendo informar por escrito todo lo que observe en aquellos.*

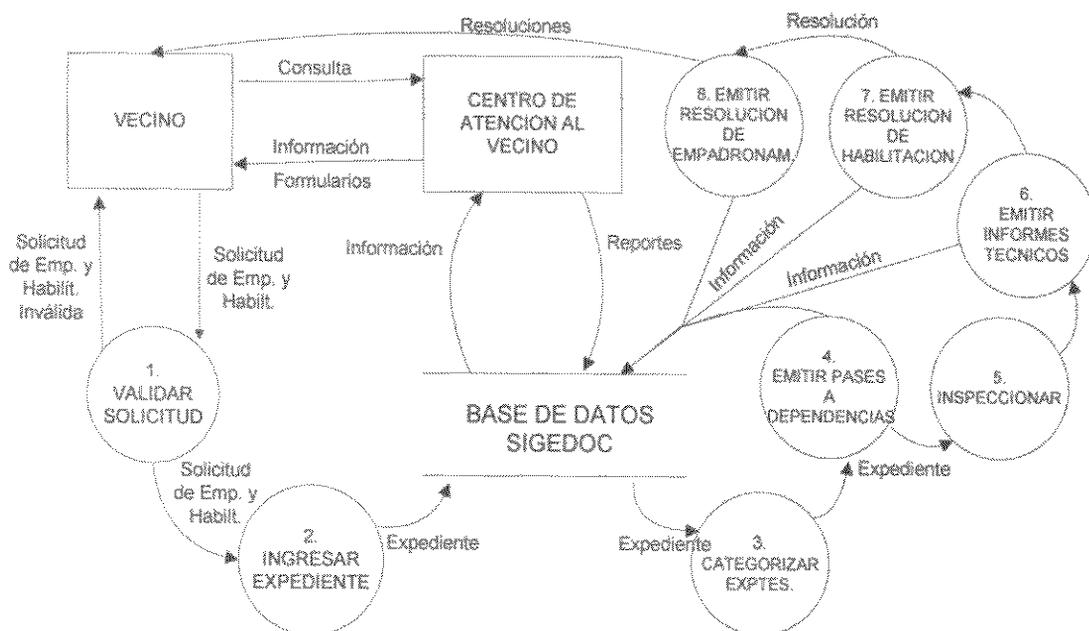
6.6. Inspección con Informe negativo o desfavorable

*En el caso de cualquier Informe Técnico IT 1, IT 2 e IT 3 resulte desfavorable para el comerciante, el integrante del ET emisor de tal informe desfavorable deberá guardar copia en registros físicos, registrarlo en base de datos y notificar al comerciante. Dicha comunicación al comerciante podrá efectuarse al momento de finalizar la inspección. Luego, el comerciante podrá efectuar su defensa mediante un pedido de reconsideración dirigido al responsable del órgano emisor del Informe Técnico desfavorable, quién ordena nueva inspección en el comercio y emite Nuevo Informe Técnico por duplicado. Una copia de cada Nuevo Informe Técnico se registra en libros y en base de datos anexándose al Expediente Principal, mientras que la otra se archiva en registros internos de cada dependencia.*

<b>MUNICIPALIDAD DE LA CIUDAD DE TAFI VIEJO</b>	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	Código
		Edición 1
		Fecha
		Página 5
<b>PROCEDIMIENTO PARA EL EMPADRONAMIENTO Y HABILITACIÓN DE NEGOCIOS</b>		
<b>C O P I A  C O N T R O L A D A  1</b>	<p><b>6.7. Pase</b></p> <p><i>Los Informes Técnicos IT 1, IT 2 e IT 3 ( favorables o no ) que llegan a Inspección General son anexados a su correspondiente Expediente principal, guardando en registros internos y en base de datos. Luego, los Expedientes completos Casos I y Casos II son remitidos por Inspección General, mediante pase, a la Secretaria de Obras y Servicios Públicos para su tratamiento.</i></p>	
	<p><b>6.8. Resolución de Habilitación</b></p> <p><i>La S.O.S.P. recibe los Expedientes Completos de Casos I y Casos II, estudia cada caso en particular y emite la correspondiente Resolución de Habilitación por triplicado por cada caso. Posteriormente, se registra cada Resolución de Habilitación en registros manuales y en base de datos. Una copia de cada Resolución de Habilitación es guardada en S.O.S.P. y las restantes dos son anexadas a cada Expediente Completo de Casos I y Casos II, emitiéndose pase de tales Expedientes completos a la Dirección de Rentas para su tratamiento.</i></p>	
	<p><b>6.9. Resolución de Empadronamiento</b></p> <p><i>La Dirección de Rentas Municipales recibe los Expedientes Completos de Casos I y Casos II, estudia cada caso en particular y emite la correspondiente Resolución de Empadronamiento por triplicado por cada caso. Posteriormente, se registra cada Resolución de Empadronamiento en libros manuales y en base de datos, procediendo a anexar dichas Resoluciones de Empadronamiento en Expediente Completo de Casos I y Casos II. Luego, el comerciante procede a abonar la primera posición de la PACIS en esta dirección, extendiéndose tres constancias o recibos del pago de la primera posición de la PACIS. Un recibo de pago se entrega al comerciante, otro se archiva en la dependencia y el último se anexa al expediente.</i></p> <p><i>Una copia de cada Resolución de Empadronamiento se anexa a cada Expediente Completo de Caso I y Caso II, la otra queda en los registros internos de la dependencia, procediéndose a registrarla manualmente y en base de datos. Cada Expediente Completo se remite, mediante pase, a Archivo General. La última copia de la Resolución de Empadronamiento más una copia de la Resolución de Habilitación son entregadas al comerciante para su exhibición y guarda en el comercio.</i></p> <p><i>El número de empadronamiento le servirá al comerciante a los efectos de identificación municipal.</i></p>	
	<p><b>7. Registro de ediciones</b></p> <p><b>1º Edición(20/09/2005):</b> <i>Elaboración del procedimiento.</i></p> <p><i>Todos los documentos de este procedimiento se archivan por un período de 5 años en los siguientes dependencias:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- C.A.V.: una copia en Mesa de entrada y otra en Recepción de Atención al Vecino.</li> <li>- Inspección General: una copia en Administración.</li> <li>- Planeamiento y Área Técnica: una copia en Administración.</li> <li>- Defensa Civil: una copia en Administración.</li> <li>- Bromatología: una copia en Administración.</li> <li>- S.O.S.P.: una copia en Administración y en Subdirección de Obras y Servicios Públicos.</li> <li>- Rentas: una copia en Administración, otra en Fiscalización y otra en Recaudación.</li> <li>- Secretaría de Gobierno: una copia en Administración.</li> <li>- Despacho de Intendencia: una copia en Administración.</li> </ul>	
	<p><b>8. Distribución</b></p> <p><i>El original de este procedimiento se encuentra en poder de S.O.S.P.</i></p> <p><i>Se distribuyen copias controladas a los principales responsables de las siguientes dependencias: 1) Mesa de entrada, 2) Atención al Vecino, 3) Inspección General, 4) Planeamiento y Área Técnica, 5) Defensa Civil, 6) Bromatología, 7) Rentas, 8) Secretaria de Gobierno y 9) Despacho de Intendencia.</i></p>	

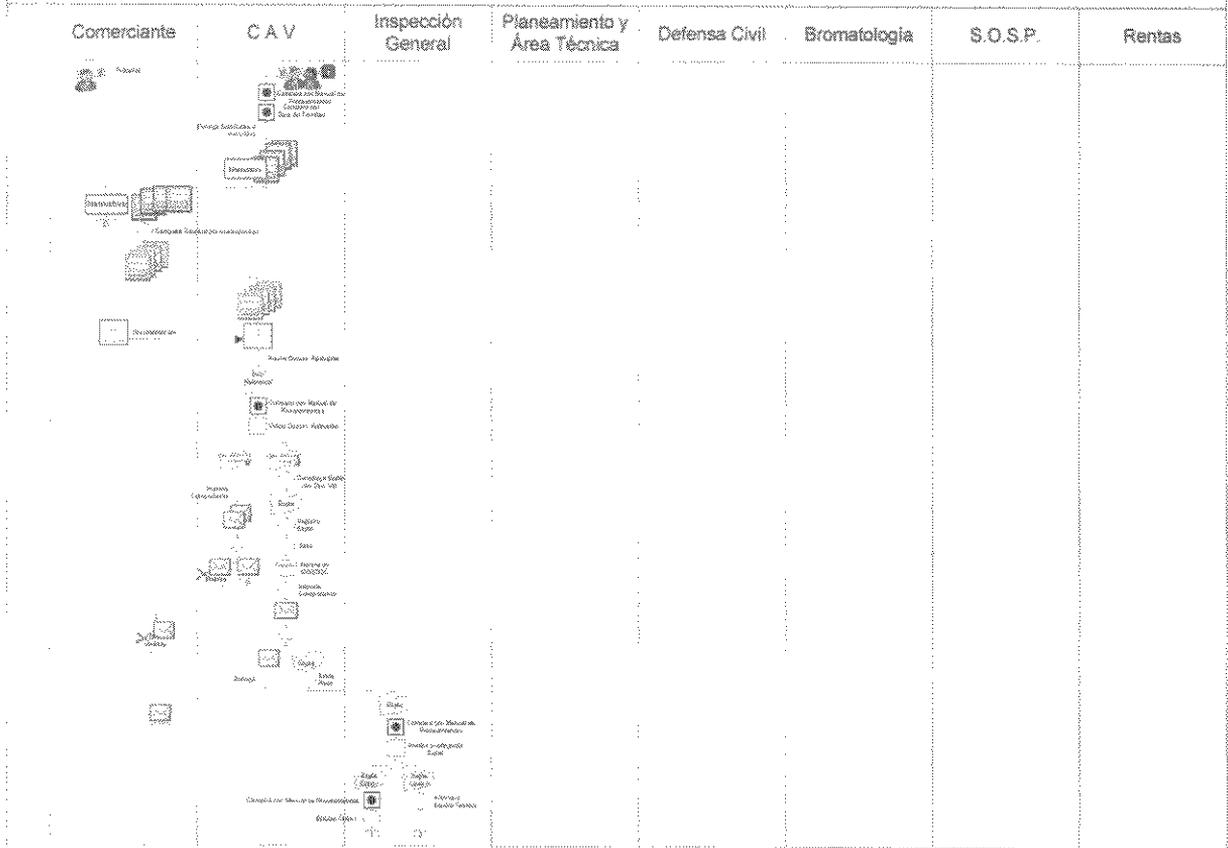
PROCEDIMIENTO PARA EL EMPADRONAMIENTO Y HABILITACIÓN DE NEGOCIOS

ANEXO I  
DIAGRAMA DE FLUJO DE DATOS DE EMPADRONAMIENTO Y HABILITACION DE NEGOCIOS

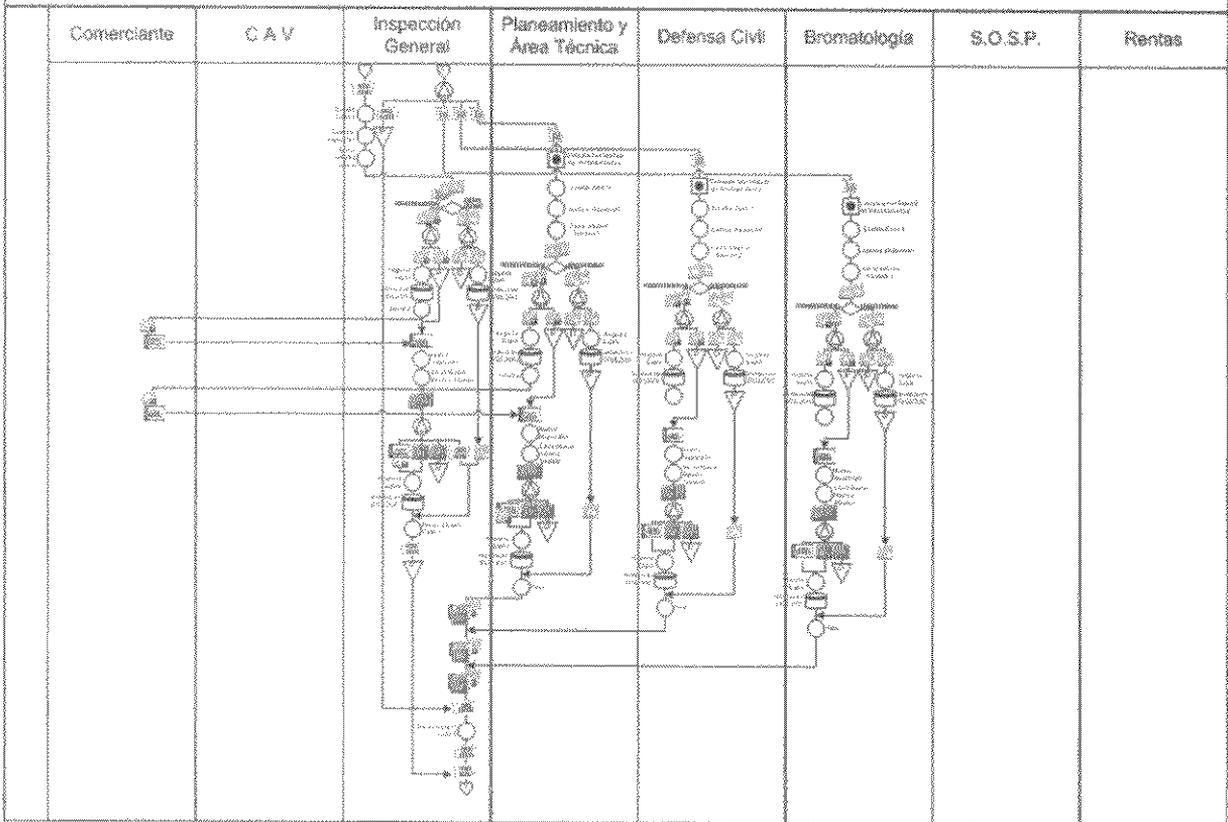


COPIA CONTROLADA 1

Flujograma de Empadronamiento y Habilitación de negocios



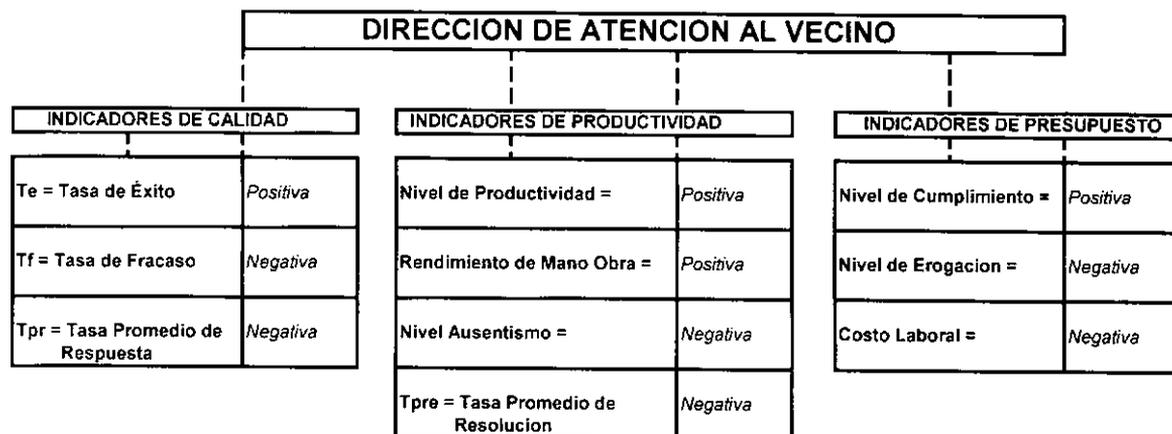
Flujograma de Empadronamiento y Habilitación de negocios





**ANEXO VII**

MUNICIPALIDAD DE YERBA BUENA  
CUADRO DE MANDO



Nota: El cuadro de mando sirve para brindar una vision global de cómo afectan los distintos indicadores a la Direccion de Atencion al Vecino.

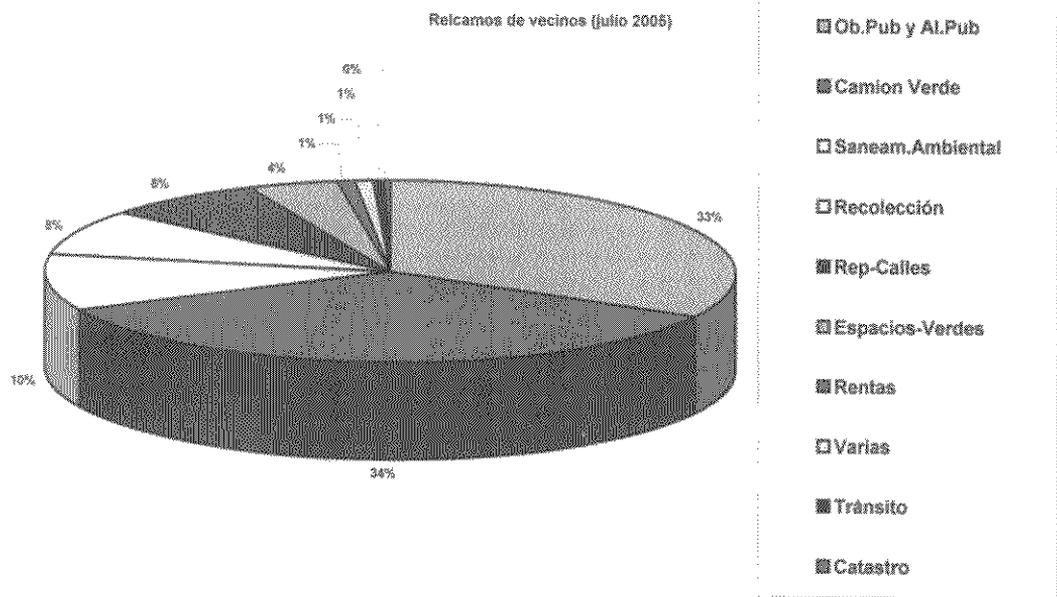
Positiva - Negativa se refiere al modo en el afectan a la direccion los aumentos en los distintos indicadores.

Cuadro resumen de reclamos

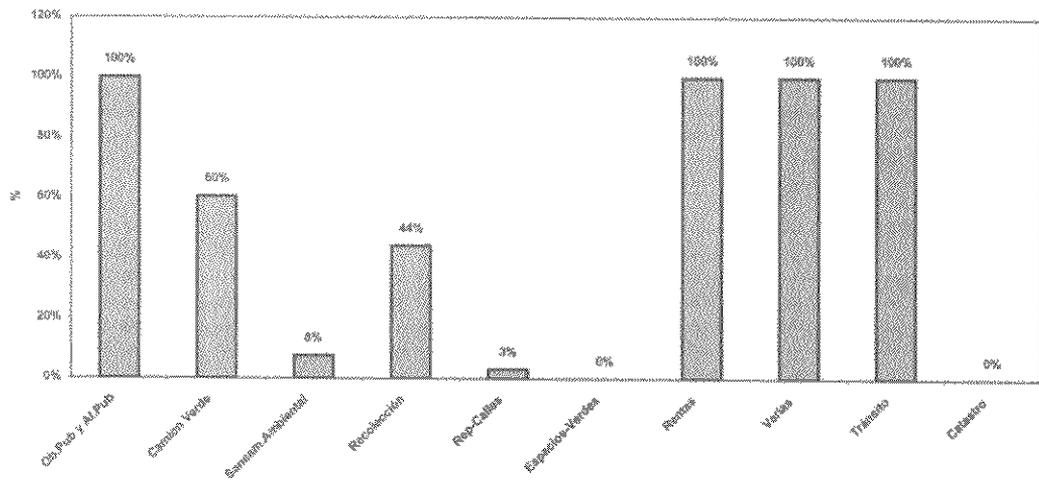
INDICADORES DE CALIDAD - SOBRE SOLICITUD DE SERVICIOS DE VECINOS  
mes de julio de 2005

Tipo de reclamo	Cantidad	Tipo de reclamo	Recibidos	Cumplidos	Te (tasa de éxito)	Tf (tasa de falla)	Tp (tasa promedio de respuesta en hrs.)	Nivel de productividad	Rendimiento mano de obra x expte. Ing. X mes en unidades	Rendimiento mano obra x expte. Resuelto
Ob.Pub y Al.Pub	170	OP-AP	170	170	100%	0%	24hrs	100%	57 expte. X empl.	100%
Camion Verde	182	CV	182	110	60%	40%	48hrs.	60%	34 expte. X empl.	60%
Saneam.Ambiental	52	SA	52	4	8%	92%	72hrs	8%	10 expte. X empl.	8%
Recolección	41	RR	41	18	44%	56%	48hrs.	44%	7 expte. X empl.	44%
Rep-Calles	39	RC	39	1	3%	97%	72hrs	3%	6 expte. X empl.	3%
Espacios-Verdes	22	EV	22	0	0%	100%	sin datos	0%	4 expte. X empl.	0%
Rentas	5	DR	5	5	100%	0%	24hrs	100%	2 expte. X empl.	100%
Varias	3	DVD	3	3	100%	0%	24hrs	100%	1 expte. X empl.	100%
Tránsito	3	TR	3	3	100%	0%	24hrs	100%	0,5 expte. X empl.	100%
Catastro	2	DC	2	0	0%	100%	sin datos	0%	0,5 expte. X empl.	0
<b>Total</b>	<b>519</b>	<b>Total</b>	<b>619</b>	<b>314</b>	<b>61%</b>	<b>39%</b>	<b>42hrs.</b>	<b>68%</b>	<b>122 expte. X empl.</b>	<b>69%</b>

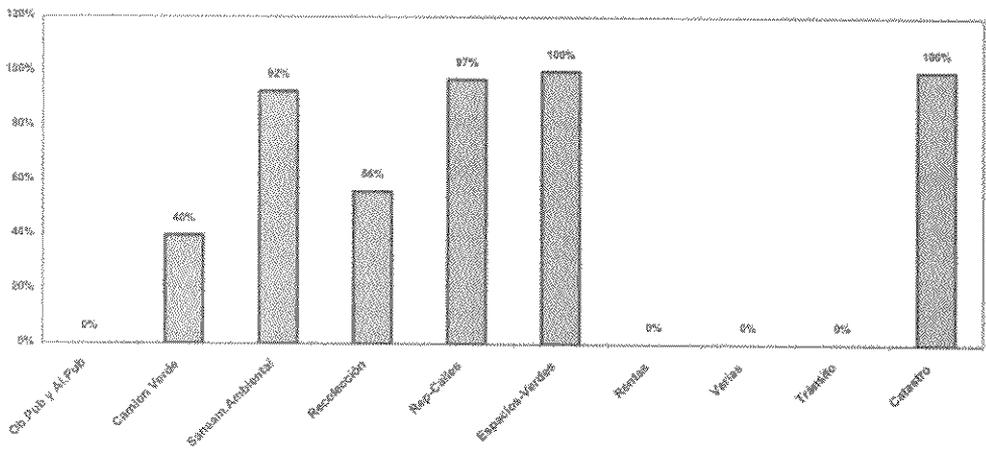
<p><b>314 RECLAMOS SATISFECHOS</b>  <b>205 RECLAMOS PENDIENTES</b>  Tasa de éxito global: 61%  Tasa de falla global: 39%</p>
--



Ts (tasa de éxito en reclamos) Julio 2005



Tf (tasa de fallas reclamos) Julio 2005

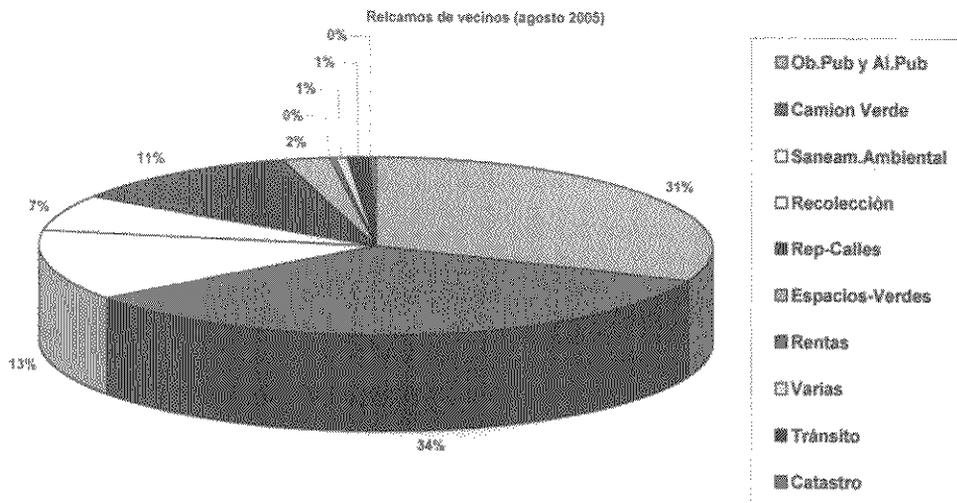


Cuadro resumen de reclamos

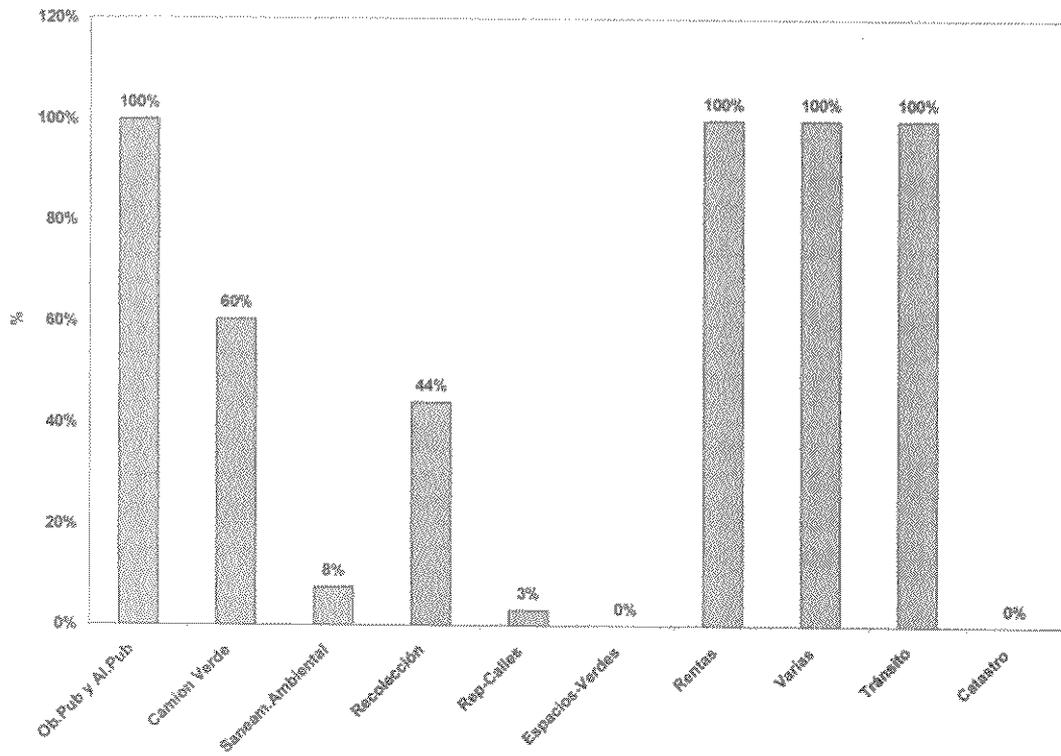
INDICADORES DE CALIDAD - SOBRE SOLICITUD DE SERVICIOS DE VECINOS  
mes de agosto de 2005

Tipo de reclamo	Cantidad	Tipo de reclamo	Recibidos	Cumplidos	Te (tasa de éxito)	Tf (tasa de falla)	Tp (tasa promedio de respuesta en hrs.)	Nivel de productividad	Rendimiento mano de obra x expte. Ing. X mes en unidades	Rendimiento mano obra x expte. Resuelto
Ob.Pub y Al.Pub	189	OP-AP	189	189	100%	0%	24hrs	100%	57 expte. X empl.	100%
Camion Verde	183	CV	183	111	60%	40%	48hrs.	60%	34 expte. X empl.	60%
Saneam.Ambiental	71	SA	71	5	8%	92%	72hrs	8%	10 expte. X empl.	8%
Recolección	36	RR	36	16	44%	56%	48hrs.	44%	7 expte. X empl.	44%
Rep-Calles	62	RC	62	2	3%	97%	72hrs	3%	6 expte. X empl.	3%
Espacios-Verdes	12	EV	12	0	0%	100%	sin datos	0%	4 expte. X empl.	0%
Rentas	2	DR	2	2	100%	0%	24hrs	100%	2 expte. X empl.	100%
Varias	3	DVD	3	3	100%	0%	24hrs	100%	1 expte. X empl.	100%
Tránsito	6	TR	6	6	100%	0%	24hrs	100%	0,5 expte. X empl.	100%
Catastro	1	DC	1	0	0%	100%	sin datos	0%	0,5 expte. X empl.	0
<b>Total</b>	<b>545</b>	<b>Total</b>	<b>545</b>	<b>314</b>	<b>58%</b>	<b>42%</b>	<b>42hrs.</b>	<b>69%</b>	<b>122 expte. X empl.</b>	<b>69%</b>

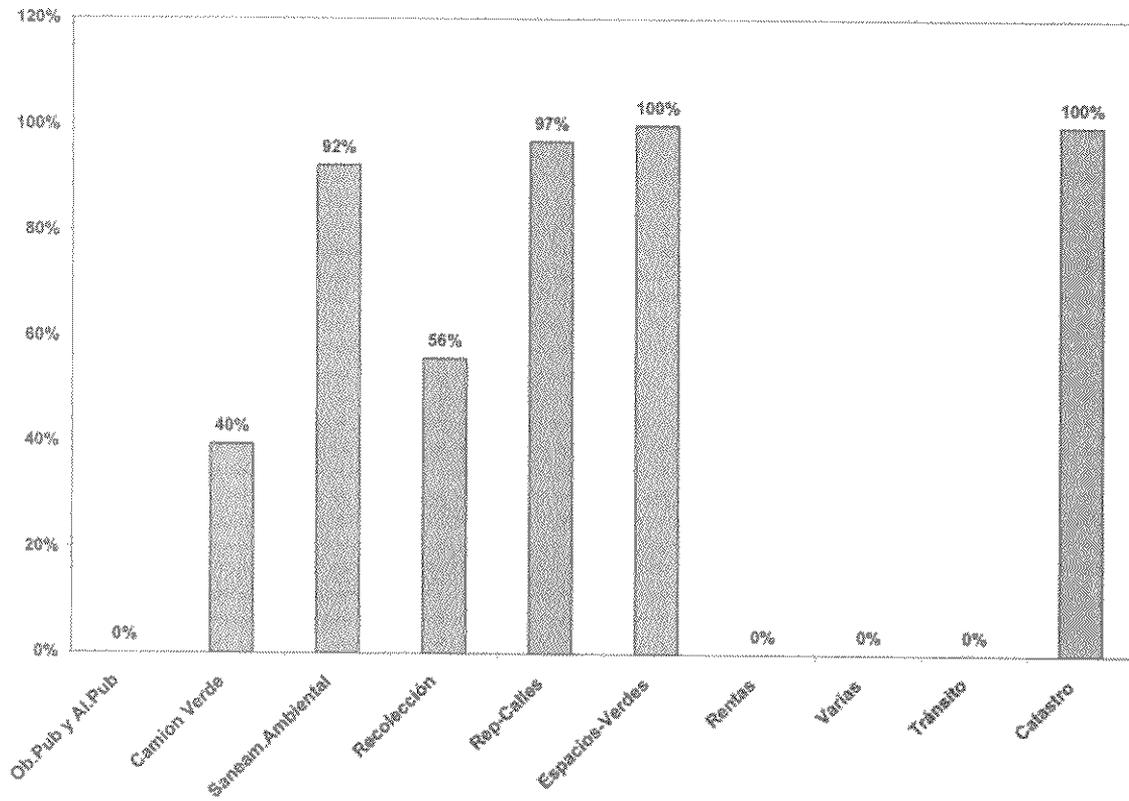
**314 RECLAMOS SATISFECHOS**  
**231 RECLAMOS PENDIENTES**  
Tasa de éxito global: 58%  
Tasa de falla global: 42%



Ts (tasa de éxito en reclamos) agosto 2005



Tf (tasa de fallas reclamos) agosto 2005



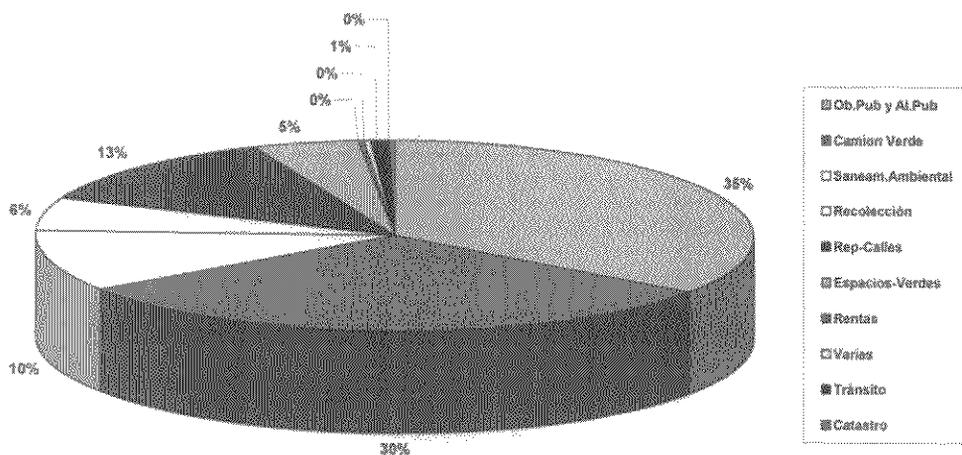
Cuadro resumen de reclamos

INDICADORES DE CALIDAD - SOBRE SOLICITUD DE SERVICIOS DE VECINOS  
mes de septiembre de 2005

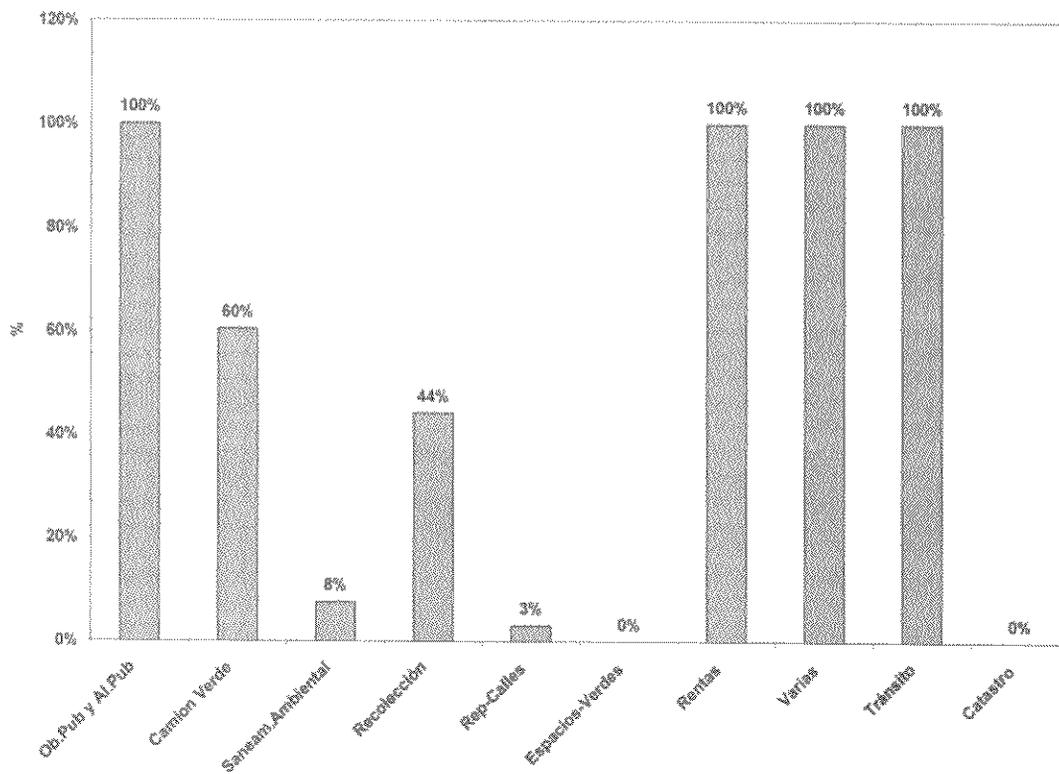
Tipo de reclamo	Cantidad	Tipo de reclamo	Recibidos	Cumplidos	Te (tasa de éxito)	Tf (tasa de falla)	Tp (tasa promedio de respuesta en hrs.)	Nivel de productividad	Rendimiento mano de obra x expte. Ing. X mes en unidades
Ob.Pub y Al.Pub	175	OP/AP	175	175	100%	0%	24hrs	100%	57 expte. X empl.
Camion Verde	153	CV	153	93	60%	40%	48hrs.	60%	34 expte. X empl.
Sanam Ambiental	51	SA	51	4	8%	92%	72hrs	8%	10 expte. X empl.
Recolección	28	RR	28	12	44%	56%	48hrs.	44%	7 expte. X empl.
Rep-Calle	63	RC	63	2	3%	97%	72hrs	3%	6 expte. X empl.
Espacios-Verdes	24	EV	24	0	0%	100%	sin datos	0%	4 expte. X empl.
Rentas	1	DR	1	1	100%	0%	24hrs	100%	2 expte. X empl.
Varías	1	DVD	1	1	100%	0%	24hrs	100%	1 expte. X empl.
Tránsito	5	TR	5	5	100%	0%	24hrs	100%	0.5 expte. X empl.
Catastro	1	DC	1	0	0%	100%	sin datos	0%	0.5 expte. X empl.
<b>Total</b>	<b>502</b>	<b>Total</b>	<b>502</b>	<b>293</b>	<b>58%</b>	<b>42%</b>	<b>42hrs.</b>	<b>68%</b>	<b>122 expte. X empl.</b>

**293 RECLAMOS SATISFECHOS**  
**209 RECLAMOS PENDIENTES**  
Tasa de éxito global: 58%  
Tasa de falla global: 42%

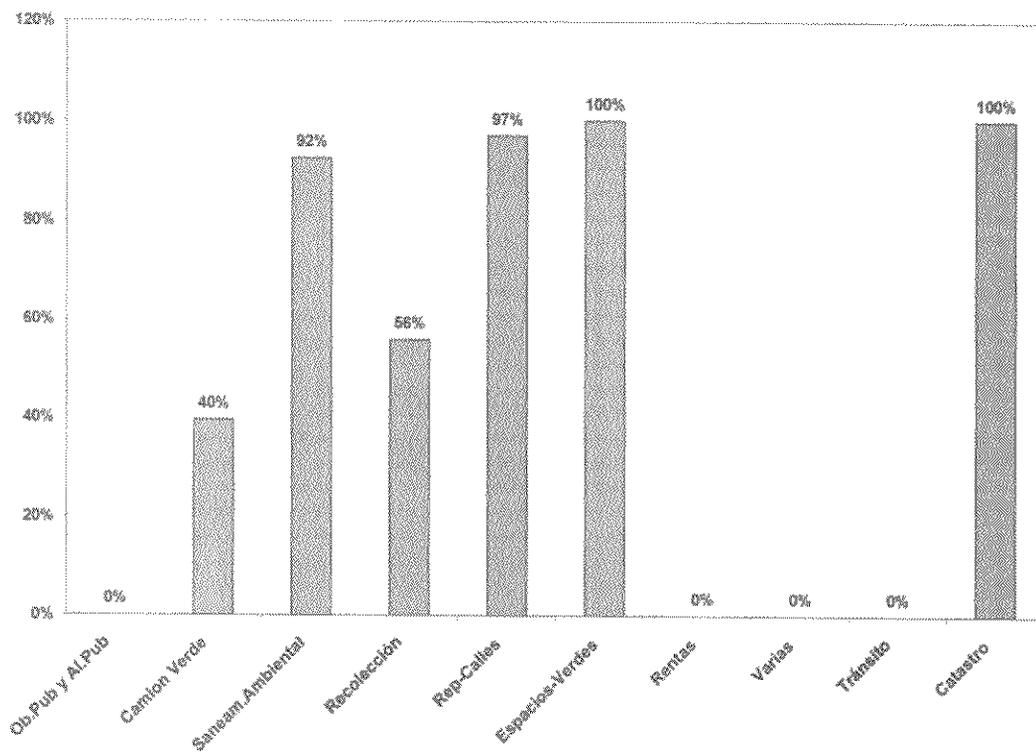
Reclamos de vecinos (septiembre 2005)



Ts (tasa de éxito en reclamos) septiembre 2005



TI (tasa de fallas reclamos) septiembre 2005



## **ANEXO VIII**

**TABLERO DE COMANDO-SAN ISIDRO DE LULES-ALUMBRADO PUBLICO**

**PERSPECTIVA FINANCIERA**

COSTO LABORAL =	\$ GASTADOS EN EL MES	5500	2,05
	HORAS HOMBRE TRABAJADAS	2688	

**PERSPECTIVA DEL CLIENTE**

% DE CUMPLIMIENTO DE SOLICITUDES =	Nº DE SOLICITUDES CUMPLIDAS	15	1
	Nº DE SOLICITUDES INGRESADAS	15	

% DE INCUMPLIMIENTO DE SOLICITUDES =	Nº DE SOLICITUDES INCUMPLIDAS	0	0
	Nº DE SOLICITUDES INGRESADAS	15	

TIEMPO MINIMO DE RESOLUCION DE TRAMITE = 1 DIA

TIEMPO MAXIMO DE RESOLUCION DE TRAMITE = 3 DIAS

TIEMPO PROMEDIO DE RESOLUCION DE TRAMITE = 2 DIAS

QUEJAS SOBRE OBRAS Y SERVICIOS =	Nº DE QUEJAS INGRESADAS	5	0,5
	Nº DE SOLICITUDES DE SERVICIOS	10	

OBRAS Y SERVICIOS POR ZONAS GEOGRAFICAS =	OBRAS Y SERVICIOS EN UNIDADES	3024	232,62
	Nº DE AREAS HOMOGENEAS	13	

ÉXITO DE ILUMINACION =	TOTAL DE EQUIPOS ACTUALMENTE	3024	0,756
	TOTAL DE EQUIPOS A FUTURO	4000	

TASA DE ILUMINACION =	CANT. FINAL - CANT. AL INICIO	976	0,244
	Nº TOTAL DE ILUMINACION	4000	

**PERSPECTIVA DE PROCESOS**

RENDIMIENTO DE MANO DE OBRA =	OBRAS REALIZADAS EN SEPT.	120	7,5
	EMPLEADOS DEL SECTOR	16	

PRODUCTIVIDAD HORAS HOMBRE =	OBRAS REALIZADAS EN SEPT.	115	0,0432
	HORAS HOMBRE UTILIZADAS	2660	

FACTORES PRODUCTIVOS INDIRECTOS =	OBRAS REALIZADAS EN SEPT.	115	28,75
	EMPLEADOS INDIRECTOS	4	

**PERSPECTIVA DE RECURSOS HUMANOS**

RELACION ENTRE PERSONAL DIRECTO E INDIRECTO=	Nº DE PERSONAL DIRECTO	12	3
	Nº DE PERSONAL INDIRECTO	4	

AUSENTISMO =	HORAS DE AUSENTISMO DEL MES	25	0,0094
	HORAS PRODUCTIVAS DEL MES	2660	

ENFERMEDAD =	HORAS DE AUS. X ENFERMEDAD	5	0,0019
	HORAS PRODUCTIVAS DEL MES	2660	

ACCIDENTES =	HORAS DE AUS. X ENFERMEDAD	0	0
	HORAS PRODUCTIVAS DEL MES	2660	

**TABLERO DE COMANDO DE LA DIRECCION DE OBRAS Y SERVICIOS PUBLICOS  
MUNICIPALIDAD DE SAN ISIDRO DE LULES - SECTOR ALUMBRADO PUBLICO**

MES:				
RESPONSABLE :				
	SEPT	AGOS	JULI	ACUMUL.
<b>PERSPECTIVA FINANCIERA</b>				TRIMESTR
COSTO LABORAL =	2,05	2,15	2,3	2,17
<b>PERSPECTIVA DEL CLIENTE</b>				
% DE CUMPLIMIENTO DE SOLICITUDES =	1	0,8	0,95	0,92
% DE INCUMPLIMIENTO DE SOLICITUDES =	0	0,2	0,05	0,08
TIEMPO MINIMO DE RESOLUCION DE TRAMITE =	1	1	1	1,00
TIEMPO MAXIMO DE RESOLUCION DE TRAMITE =	3	3	3	3,00
TIEMPO PROMEDIO DE RESOLUCION DE TRAMITE =	2	2	2	2,00
QUEJAS SOBRE OBRAS Y SERVICIOS =	0,5	0,75	0,66	0,64
OBRAS Y SERVICIOS POR ZONAS GEOGRAFICAS =	232,62	215,36	221,08	223,02
ÉXITO DE ILUMINACION =	0,76	0,71	0,65	0,71
TASA DE ILUMINACION =	0,24	0,29	0,35	0,29
<b>PERSPECTIVA DE PROCESOS</b>				
RENDIMIENTO DE MANO DE OBRA =	5	7,18	6,25	6,14
PRODUCTIVIDAD HORAS HOMBRE =	0,0301	0,43	0,378	0,28
FACTORES PRODUCTIVOS INDIRECTOS =	20	28,76	25	24,59
<b>PERSPECTIVA DE RECURSOS HUMANOS</b>				
RELACION ENTRE PERSONAL DIRECTO E INDIRECTO=	3	3	3	3
AUSENTISMO =	0,094	0,01	0,012	0,04
ENFERMEDAD =	0,019	0,03	0,06	0,04
ACCIDENTES =	0	0	0,05	0,02

## **ANEXO IX**



**TABLERO DE COMANDO DE LA DIRECCION DE RENTAS  
DEPARTAMENTOS DE FISCALIZACION Y DE RECAUDACION**

RESPONSABLE: MASSA, EMILIO

INFORME N° 1

MES: SET 2005

	INDICE	
	SI SUBE	MES
<b>PERSPECTIVA ECONOMICO-FINANCIERA</b>		
<b>UTILIZACION DE ACTIVOS</b>		
Variación de activos fijos obsoletos	NEGATIVO	
<b>PERSPECTIVA DEL CIUDADANO</b>		
<b>INDUCTORES DE LA SATISFACCION</b>		
<b>ATRIBUTOS DE LOS SERVICIOS</b>		
<b>COSTO DEL SERVICIO</b>		
Variación de costo PACIS para contribuy.	NEGATIVO	
Percepción del contribuyente acerca del pago		
Insatisfecho por lo que paga	NEGATIVO	
Satisfecho por lo que paga	POSITIVO	
Indiferente por lo que paga	POSITIVO	
<b>CALIDAD</b>		
% Reclamos DRM sobre Exptes DRM	NEGATIVO	
% Fallos en los procedimientos Fiscalización	NEGATIVO	
<b>RELACION CON EL CONTRIBUYENTE</b>		
% de Resolución de Exptes DRM	POSITIVO	
Eficacia en días por Trámites DRM		
0->1 Constancias escritas	POSITIVO	
<b>OBJETIVOS DE INGRESOS</b>		
Ingresos Totales por Tributos	POSITIVO	
Dif. con relación igual periodo de año ant.	NEGATIVO	
Evolución de N° Padrones PACIS	POSITIVO	
Variación en N° de Contribuyentes PACIS	POSITIVO	
Evolución de Ingresos por PACIS	POSITIVO	
Ingresos PACIS Promedio por comerciante	POSITIVO	
Mezcla Ingresos por PACIS	POSITIVO	
<b>PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS</b>		
Costo de Pers. Fiscaliz. por Ingresos PACIS	NEGATIVO	
Eficacia de Pers. Fiscaliz.	POSITIVO	
Productividad Fiscalización Hs. Hombre	POSITIVO	
<b>PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CREC.</b>		
<b>INDUCTORES DEL APRENDIZAJE</b>		
<b>CAPITAL INTANGIBLE</b>		
<b>INDUCTORES SATISFACCION DEL PERSONAL DRM</b>		
Promedio salarial	POSITIVO	
Estabilidad Laboral	POSITIVO	
Rotación de Pers. DRM	NEGATIVO	
Ausentismo en días	NEGATIVO	
Retención de Pers. Capacitado	POSITIVO	
Sugerencias del Pers.	POSITIVO	
Sugerencias del Pers. puestas en práctica	POSITIVO	
Coherencia de obj. Indiv. con obj. Organiz.	POSITIVO	
<b>ESFUERZO EN FORMACION</b>		
Nivel de educación del Personal		
Profesional	POSITIVO	
Universitario Incomp.	POSITIVO	
Secundario Completo	NEGATIVO	
Primario Completo	NEGATIVO	
Horas de capacitación sobre Hs. Hábiles	POSITIVO	
Costo en capacit. sobre Costo M.O. Fiscaliz.	POSITIVO	
<b>INDUCTORES DE CRECIMIENTO</b>		
<b>CAPITAL ORGANIZACIONAL</b>		
Nuevos servicios sobre Total de Servicios	POSITIVO	
Capac. de los sist. de Inf. en bocas serv. internos	POSITIVO	
% Procesamiento electrónico de Exptes	POSITIVO	



**TABlero DE COMANDO DE LA DIRECCION DE RENTAS  
DEPARTAMENTOS DE FISCALIZACION Y DE RECAUDACION**

RESPONSABLE: MASSA, EMILIO

INFORME Nº 1

MES: SET 2005	INDICE	SET
	SI SUBE	MES 3
<b>PERSPECTIVA ECONOMICO-FINANCIERA</b>		
<b>UTILIZACION DE ACTIVOS</b>		
Variación de activos fijos obsoletos	NEGATIVO	0,00%
<b>PERSPECTIVA DEL CIUDADANO</b>		
<b>INDUCTORES DE LA SATISFACCION</b>		
<b>ATRIBUTOS DE LOS SERVICIOS</b>		
<b>COSTO DEL SERVICIO</b>		
Variación de costo PACIS para contribuy.	NEGATIVO	0,00%
Percepción del contribuyente acerca del pago		
Insatisfecho por lo que paga	NEGATIVO	35,00%
Satisfecho por lo que paga	POSITIVO	25,00%
Indiferente por lo que paga	POSITIVO	40,00%
<b>CALIDAD</b>		
% Reclamos DRM sobre Exptes DRM	NEGATIVO	4,94%
% Fallas en los procedimientos Fiscalización	NEGATIVO	5,17%
<b>RELACION CON EL CONTRIBUYENTE</b>		
% de Resolución de Exptes DRM	POSITIVO	89,51%
Eficacia en días por Trámites DRM		
0<x>1 Constancias escritas	POSITIVO	0,33
<b>OBJETIVOS DE INGRESOS</b>		
Ingresos Totales por Tributos	POSITIVO	160203,69
Dif. con relación igual período de año ant.	NEGATIVO	-1,83%
Evolución de Nº Padrones PACIS	POSITIVO	933
Variación en Nº de Contribuyentes PACIS	POSITIVO	1,63%
Evolución de Ingresos por PACIS	POSITIVO	52186,38
Ingresos PACIS Promedio por comerciante	POSITIVO	\$ 55,93
Mazda Ingresos por PACIS	POSITIVO	52,57%
<b>PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS</b>		
Costo de Pers.Fiscaliz. por Ingresos PACIS	NEGATIVO	21,06%
Eficacia de Pers.Fiscaliz.	POSITIVO	83,76%
Productividad Fiscalización Hs. Hombre	POSITIVO	1,67
<b>PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CREC.</b>		
<b>INDUCTORES DEL APRENDIZAJE</b>		
<b>CAPITAL INTANGIBLE</b>		
<b>INDUCTORES SATISFACCION DEL PERSONAL DRM</b>		
Promedio salarial	POSITIVO	920,00
Estabilidad Laboral	POSITIVO	5,00
Rotación de Pers. DRM	NEGATIVO	0,00
Ausentismo en días	NEGATIVO	0,28
Retención de Pers. Capacitado	POSITIVO	3,33%
Sugerencias del Pers.	POSITIVO	0,10
Sugerencias del Pers.puestas en práctica	POSITIVO	66,67%
Coherencia de obj. Indiv. con obj. Organiz.	POSITIVO	S/D
<b>ESFUERZO EN FORMACION</b>		
<b>Nivel de educación del Personal</b>		
Profesional	POSITIVO	1,00
Universitario Incomp.	POSITIVO	6,00
Secundario Completo	NEGATIVO	23,00
Primario Completo	NEGATIVO	0,00
Horas de capacitación sobre Hs.Hábiles	POSITIVO	0,00
Costo en capacit. sobre Costo M.O. Fiscaliz.	POSITIVO	0,00
<b>INDUCTORES DE CRECIMIENTO</b>		
<b>CAPITAL ORGANIZACIONAL</b>		
Nuevos servicios sobre Total de Servicios	POSITIVO	8,33%
Capac. de los sist. de Inf. en bocas serv. Internos	POSITIVO	7,00
% Procesamiento electrónico de Exptes	POSITIVO	0,00



**TABLERO DE COMANDO DE LA DIRECCION DE RENTAS  
DEPARTAMENTOS DE FISCALIZACION Y DE RECAUDACION**

RESPONSABLE: MASSA, EMLIO

INFORME Nº 1

PERSPECTIVA ECONOMICO-FINANCIERA		INDICE	JUL	AGO	SET	ACUMULADO o
		SI SUBE	MES 1	MES 2	MES 3	PROMEDIO
<b>UTILIZACION DE ACTIVOS</b>						
Variación de activos fijos obsoletos		NEGATIVO	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
<b>PERSPECTIVA DEL CIUDADANO</b>						
<b>INDUCTORES DE LA SATISFACCION</b>						
<b>ATRIBUTOS DE LOS SERVICIOS</b>						
<b>COSTO DEL SERVICIO</b>						
Variación de costo PACIS para contribuy.		NEGATIVO	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Percepción del contribuyente acerca del pago						
Insatisfecho por lo que paga		NEGATIVO	33,00%	39,00%	35,00%	35,67%
Satisfecho por lo que paga		POSITIVO	25,00%	23,00%	25,00%	24,33%
Indiferente por lo que paga		POSITIVO	42,00%	38,00%	40,00%	40,00%
<b>CALIDAD</b>						
% Reclamos DRM sobre Exptes DRM		NEGATIVO	6,00%	5,23%	4,94%	5,39%
% Fallas en los procedimientos Fiscalización		NEGATIVO	4,60%	5,03%	5,17%	4,93%
<b>RELACION CON EL CONTRIBUYENTE</b>						
% de Resolución de Exptes DRM		POSITIVO	92,10%	85,90%	89,51%	89,17%
Eficacia en días por Trámites DRM						
0<x>1 Constancias escritas		POSITIVO	1,17	0,58	0,33	0,69
<b>OBJETIVOS DE INGRESOS</b>						
Ingresos Totales por Tributos		POSITIVO	\$ 184.127,26	\$ 188.472,42	\$ 160.203,69	\$ 177.601,12
Dif. con relación igual periodo de año ant.		NEGATIVO	36,25%	22,98%	-1,63%	19,14%
Evolución de Nº Padrones PACIS		POSITIVO	909	918	933	920
Variación en Nº de Contribuyentes PACIS		POSITIVO	1,00%	0,99%	1,63%	1,21%
Evolución de Ingresos por PACIS		POSITIVO	\$ 68.394,36	\$ 63.930,83	\$ 52.185,38	\$ 204.510,57
Ingresos PACIS Promedio por comerciante		POSITIVO	\$ 75,24	\$ 61,43	\$ 55,93	\$ 222,29
Mazda Ingresos por PACIS		POSITIVO	37,15%	44,53%	32,57%	38,08%
<b>PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS</b>						
Costo de Pers.Fiscaliz. por Ingresos PACIS		NEGATIVO	17,55%	12,03%	21,08%	16,89%
Eficacia de Pers.Fiscaliz.		POSITIVO	98,69%	116,67%	83,76%	99,68%
Productividad Fiscalización Hs. Hombre		POSITIVO	1,46	1,55	1,67	1,56
<b>PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CREC.</b>						
<b>INDUCTORES DEL APRENDIZAJE</b>						
<b>CAPITAL INTANGIBLE</b>						
<b>INDUCTORES SATISFACCION DEL PERSONAL DRM</b>						
Promedio salarial		POSITIVO	\$ 910,00	\$ 910,00	\$ 920,00	\$ 913,33
Estabilidad Laboral		POSITIVO	5,00	5,00	5,00	5,00
Rotación de Pers. DRM		NEGATIVO	0,00	0,00	0,00	0,00
Ausentismo en días		NEGATIVO	0,18	0,15	0,28	0,20
Retención de Pers. Capacitado		POSITIVO	3,33%	3,33%	3,33%	3,33%
Sugerencias del Pers.		POSITIVO	0,07	0,03	0,10	0,20
Sugerencias del Pers.puestas en práctica		POSITIVO	50,00%	50,00%	66,67%	55,56%
Coherencia de obj. Indiv. con obj. Organiz.		POSITIVO	S/D	S/D	S/D	S/D
<b>ESFUERZO EN FORMACION</b>						
Nivel de educación del Personal						
Profesional		POSITIVO	3,33%	3,33%	3,33%	3,33%
Universitario Incomp.		POSITIVO	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%
Secundario Completo		NEGATIVO	76,67%	76,67%	76,67%	76,67%
Primario Completo		NEGATIVO	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Horas de capacitación sobre Hs.Hábiles		POSITIVO	0,00	0,00	0,00	0,00
Costo en capac. sobre Costo M.O. Fiscaliz.		POSITIVO	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
<b>INDUCTORES DE CRECIMIENTO</b>						
<b>CAPITAL ORGANIZACIONAL</b>						
Nuevos servicios sobre Total de Servicios		POSITIVO	0,00	0,00	8,33%	8,33%
Capac. de los sist. de Inf. en bocas serv. Internos		POSITIVO	5,00	5,00	7,00	5,67
% Procesamiento electrónico de Exptes		POSITIVO	0,00	0,00	0,00	0,00



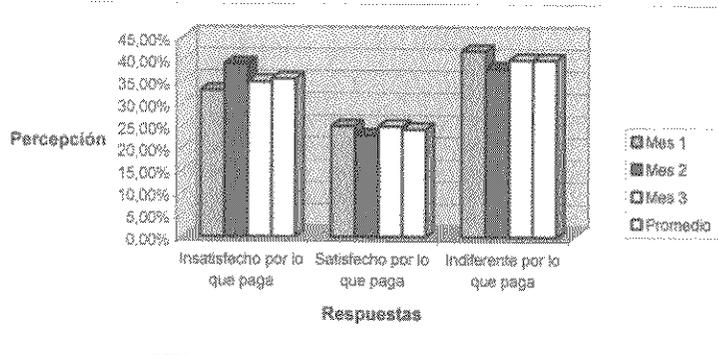
**TABlero DE COMANDO DE LA DIRECCION DE RENTAS  
DEPARTAMENTOS DE FISCALIZACION Y DE RECAUDACION**

RESPONSABLE: MASSA, EMILIO

INFORME N° 1

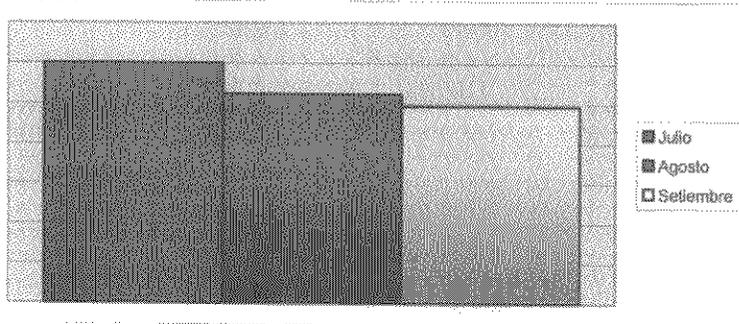
**GRAFICOS DE LOS INDICADORES**

PERCEPCION ACERCA DE LO QUE ABONA EL CONTRIBUYENTE EN EL PERIODO JULIO A SETIEMBRE DE 2005 EN LA DIRECCION DE RENTAS DE LA MUNICIPALIDAD DE LA CIUDAD DE TAFI VIEJO



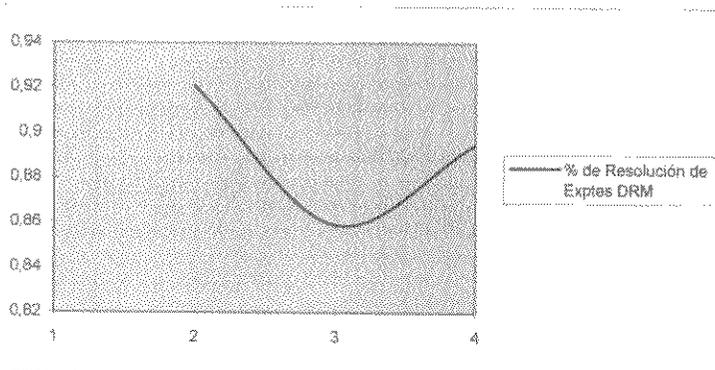
Fuente: Elaboración propia a partir de datos aportados por Dirección de Rentas de la Municipalidad de Tafi Viejo, Octubre 2005.

PORCENTAJES DE RECLAMOS SOBRE EXPEDIENTES INGRESADOS EN EL PERIODO JULIO A SETIEMBRE DE 2005 EN LA DIRECCION DE RENTAS DE LA MUNICIPALIDAD DE LA CIUDAD DE TAFI VIEJO



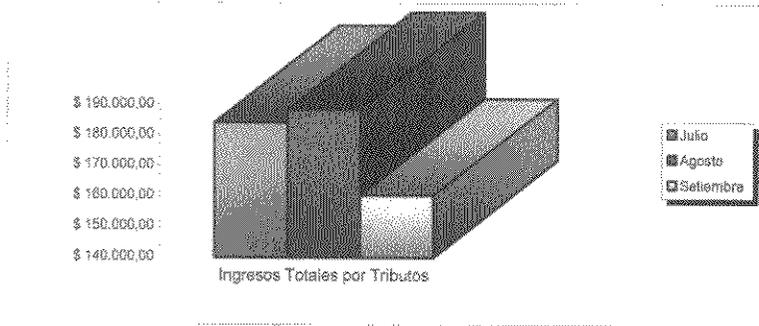
Fuente: Elaboración propia a partir de datos aportados por Dirección de Rentas de la Municipalidad de Tafi Viejo, Octubre 2005.

PORCENTAJES DE RESOLUCION DE EXPEDIENTES INGRESADOS EN EL PERIODO JULIO A SETIEMBRE DE 2005 EN LA DIRECCION DE RENTAS DE LA MUNICIPALIDAD DE LA CIUDAD DE TAFI VIEJO



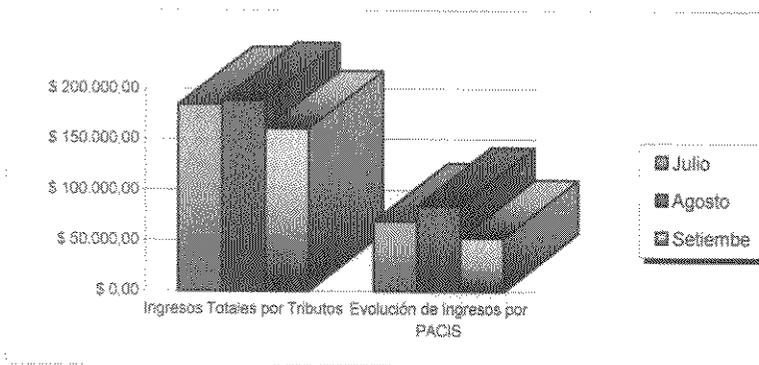
Fuente: Elaboración propia a partir de datos aportados por Dirección de Rentas de la Municipalidad de Tafi Viejo, Octubre 2005.

INGRESOS TOTALES POR TRIBUTOS EN EL PERIODO JULIO A SETIEMBRE DE 2005 EN LA DIRECCION DE RENTAS DE LA MUNICIPALIDAD DE LA CIUDAD DE TAFI VIEJO



Fuente: Elaboración propia a partir de datos aportados por Dirección de Rentas de la Municipalidad de Tafi Viejo, Octubre 2005.

INGRESOS POR PACIS COMPARADOS CON TOTALES POR TRIBUTOS EN EL PERIODO JULIO A SETIEMBRE DE 2005 EN LA DIRECCION DE RENTAS DE LA MUNICIPALIDAD DE LA CIUDAD DE TAFI VIEJO



Fuente: Elaboración propia a partir de datos aportados por Dirección de Rentas de la Municipalidad de Tafi Viejo, Octubre 2005.