



**UNCUYO**  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE CUYO

**FCE**  
FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS

*Carrera:* Licenciatura en Administración

**PROCESOS DE ATENCIÓN AL PÚBLICO DE  
AFIP-DGI MENDOZA  
ANÁLISIS Y SUGERENCIAS**

Trabajo de Investigación

*Por:* Ariel Humberto Riveros

*Profesor Tutor:* C.P.N Raúl Walter Coronel

Mendoza, año 2012

# ÍNDICE

Introducción.....	5
CAPITULO I – DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN.....	6
1. La organización.....	6
1.1 Propuesta institucional.....	7
1.2 Fundamentos de trabajo.....	7
1.3 Plan estratégico.....	8
1.4 La estrategia.....	9
1.4.1 Control.....	10
1.4.2 Facilitación.....	10
1.4.3 Administrar con eficiencia los recursos.....	11
1.4.4 Contribuir al desarrollo nacional.....	11
1.5 Compromiso con el futuro.....	11
CAPITULO II – NORMATIVAS DE APLICACIÓN EN EJECUCIÓN DE PROCESOS	
.....	13
1. Ley 19549/197 Ley de procesos administrativos.....	13
1.1 Ámbitos de aplicación.....	13
1.2 Requisitos generales.....	14
2. Decreto n° 333/1985 elaboración, redacción y diligenciamiento de proyectos de actos y documentación administrativos.....	14
3. Disposición 700/04 (AFIP).....	14
CAPITULO III – ANÁLISIS DE PROCESOS.....	16
1. ¿Qué es un proceso?.....	16
2. Proceso en presencia del contribuyente.....	16
2.1 Objetivos del proceso.....	16

2.2. Descripción general del proceso.....	17
2.3 Límites del proceso.....	17
2.4 Descripción de los actividades del proceso.....	18
2.5 Diagrama de encadenamiento.....	19
2.6 Diagrama de flujo funcional.....	20
3. Proceso de presentación de documentación.....	22
3.1 Proceso con inicio en mesa de entradas (sin presencia del contribuyente)	22
3.1.1 Objetivos del proceso.....	22
3.1.2 Descripción general del proceso.....	22
3.1.3 Límites del proceso.....	23
3.1.4 Descripción de las actividades del proceso.....	23
3.1.5 Diagrama de encadenamiento.....	24
3.1.6 Diagrama de flujo funcional.....	25
3.2 Proceso de inicio en sección trámites (presencia del contribuyente).....	26
3.2.1 Descripción general del proceso.....	26
3.2.2 Límites del proceso.....	26
3.2.3 Descripción de las actividades del proceso.....	26
3.2.4 Diagrama de encadenamiento.....	28
3.2.5 Diagrama de flujo funcional.....	28
<b>CAPITULO IV – MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS.....</b>	<b>30</b>
1. ¿Qué es el mejoramiento de los procesos?.....	30
1.1 Fases del mejoramiento de los procesos.....	31
1.2 Selección de los procesos de mejoramiento.....	31
1.3 Costos de no calidad en los procesos.....	32

2. Encuesta de satisfacción.....	33
2.1 Resultado de encuesta de satisfacción a empleados.....	33
2.2 .Encuesta de satisfacción al contribuyente.....	37
3. Sugerencias para mejora de los procesos.....	41
CONCLUSIÓN.....	45
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	46
ANEXOS.....	47
1. Modelo de encuesta de satisfacción de personal de AFIP-DGI.....	
2. Modelo de encuesta al contribuyente.....	

## INTRODUCCIÓN

La Administración Federal de Ingresos Públicos lleva adelante una de las actividades estratégicas de Estado Nacional como es administrar la aplicación, percepción, control y fiscalización de los recursos nacionales correspondientes a los ámbitos impositivos, aduaneros y de la seguridad social.

La AFIP, en su perfil impositivo, profundiza la capacitación de sus recursos humanos, la utilización de tecnologías de información y comunicaciones, implantando sistemas que faciliten el cumplimiento voluntario y cobro de los tributos.

Partiendo de la idea que en actualidad los procesos de atención al público de AFIP-DGI Dirección Regional Mendoza no están funcionando eficaz y eficientemente, el objetivo de este documento es realizar un análisis de tales procesos, para visualizar la existencia de cuellos de botella en los mismos que inciden en su curso normal y así proponer su mejoramiento, buscando de ésta manera niveles superiores de eficiencia, eficacia y adaptabilidad, lo que nos llevará a optimizar los recursos como así también mantener buenas relaciones de trabajo, buen clima laboral y ofrecer un mejor servicio a los contribuyente.

El trabajo comprenderá una descripción general de la organización, exposición de las normativas vigentes que se deben respetar en cualquier tipo de procedimiento administrativo de la organización; el análisis de los procesos para lo cual se segmentaron en dos grupos:

1. Procesos con presencia obligatoria del contribuyente
2. Procesos de presentación de documentación, que éstos a su vez se dividen en:
  - Sin necesidad de presencia del contribuyente
  - Con presencia del contribuyente en inicio de trámite

En el análisis de los procesos se dará a conocer la descripción general de los mismos, objetivos, límites, actividades del proceso, diagrama de encadenamiento y diagrama de flujo funcional. Para una mejor relevación de información se realizaron encuestas de satisfacción a los agentes de AFIP-DGI involucrados en los procesos de atención al público como así también a los contribuyentes. Una vez analizados los mismos se expondrán y las correspondientes propuestas de mejora y la conclusión final de la investigación.

Para una mejor comprensión de los temas a tratar se procederá a exponer definiciones que se consideren pertinentes.

## CAPITULO I

### DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN

#### 1. LA ORGANIZACIÓN

Según intranet de AFIP, éste organismo realiza sus acciones operativas en tres ámbitos especializados: la Dirección General de Aduanas -DGA-, la Dirección General Impositiva -DGI- y la Dirección General de los Recursos de la Seguridad Social -DGRSS-, a través de 664 unidades y lugares operativos que abarcan direcciones regionales, agencias, aduanas, distritos, receptorías, divisiones de fiscalización, depósitos fiscales, zonas francas, puertos, aeropuertos, pasos fronterizos y centros de servicios localizados en todo el país. En cada área, la AFIP ha desarrollado unidades específicas para administrar las relaciones con los contribuyentes y las operaciones que requieren atención particular, tales como grandes contribuyentes, grandes operadores de comercio exterior, fiscalidad internacional y devolución a exportadores.

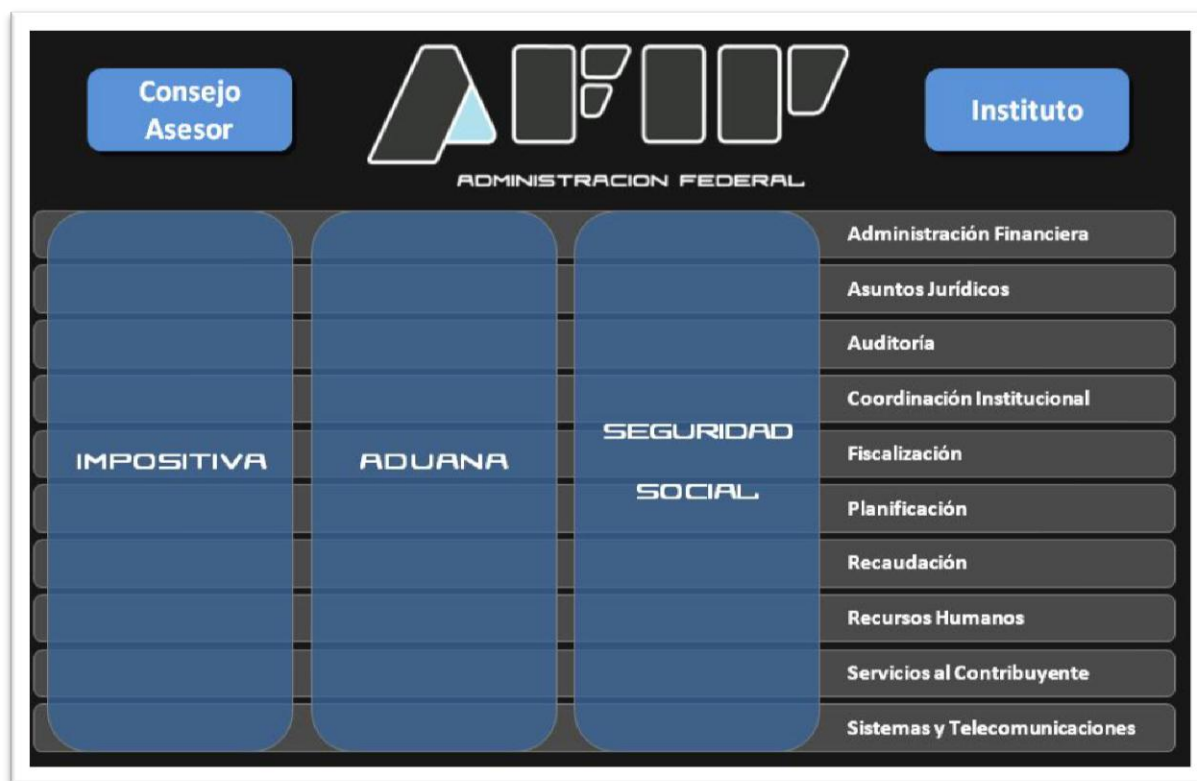


Gráfico 1: Fuente: Intranet AFIP

Las actividades centrales y comunes a toda la Organización están destinadas a elaborar los programas y procedimientos de trabajo en los distintos ámbitos. En este nivel se definen las actividades de recaudación, fiscalización, asuntos jurídicos y servicios al contribuyente; se planifica y efectúa el seguimiento de la gestión; se administran los recursos humanos, tecnológicos y financieros, y se realiza la coordinación técnica y administrativa.

Adicionalmente, la AFIP dispone de un Instituto de Estudios Tributarios, Aduaneros y de los Recursos de la Seguridad Social que proporciona un ámbito de investigación, formación y difusión de conocimientos, y cuenta con un Consejo Asesor compuesto por representantes de distintas esferas del sector público y privado, encargado del seguimiento y evaluación de la gestión establecida en los planes que anualmente se comprometen con la Jefatura de Gabinete de Ministros de la Nación.

## **1.1 Propuesta institucional**

### ***Visión***

La AFIP se consolidará como una institución de excelencia orientada a generar un clima fiscal que favorezca la economía formal, el empleo registrado y la seguridad en el comercio exterior.

### ***Misión***

Administrar la aplicación, percepción, control y fiscalización de los tributos nacionales, los recursos de la seguridad social y las actividades relacionadas con el comercio exterior; promoviendo el cumplimiento voluntario, el desarrollo económico y la inclusión social.

### ***Valores***

Legalidad, integridad, vocación de servicio, profesionalidad, pro actividad, responsabilidad social.

## **1.2 Fundamentos de trabajo**

### ***Políticas:***

- Impulsar el cumplimiento de las leyes tributarias.
- Fortalecer el vínculo entre el Estado y la sociedad.
- Favorecer la integración de las redes institucionales de gestión.
- Orientara internet la relación fisco – ciudadano.
- Facilitar las operaciones dentro de un marco de seguridad jurídica.
- Potenciar las capacidades operativas de las áreas específicas.

- Agregar valor en cada tarea cotidiana.
- Promover el desarrollo de los recursos humanos como base de conocimiento.
- Utilizar estratégicamente la información disponible.

### 1.3 Plan estratégico

En los últimos años se avanzó decididamente en la reorganización operativa, administrativa y estructural del Organismo para generar condiciones de funcionamiento apropiadas para la implementación del modelo de control y facilitación que se propone en el Plan Estratégico de la AFIP 2011-2015. La orientación estratégica establecida en el presente plan conllevará a una diferenciación cualitativa, no solo en términos de recaudación, sino también en la calidad de los servicios ofrecidos a los contribuyentes y la disminución progresiva del costo de cumplimiento.

Los cuatro objetivos estratégicos que integran el Plan Estratégico de la AFIP 2011-2015 resumen las áreas prioritarias en las que la Institución se centrará en los próximos años para lograr un salto de calidad en los servicios ofrecidos a la comunidad y al Estado, ya sea a través de un control eficaz y una atención adecuada, como así también de procesos internos de excelencia y una interrelación sinérgica con el resto de los actores económicos y sociales. Las estrategias asociadas a cada objetivo se desplegarán en los sucesivos planes de gestión anuales, que incluyen las intervenciones necesarias y posibles dentro del marco de actuación operativo que ofrece la realidad político-económica del país.

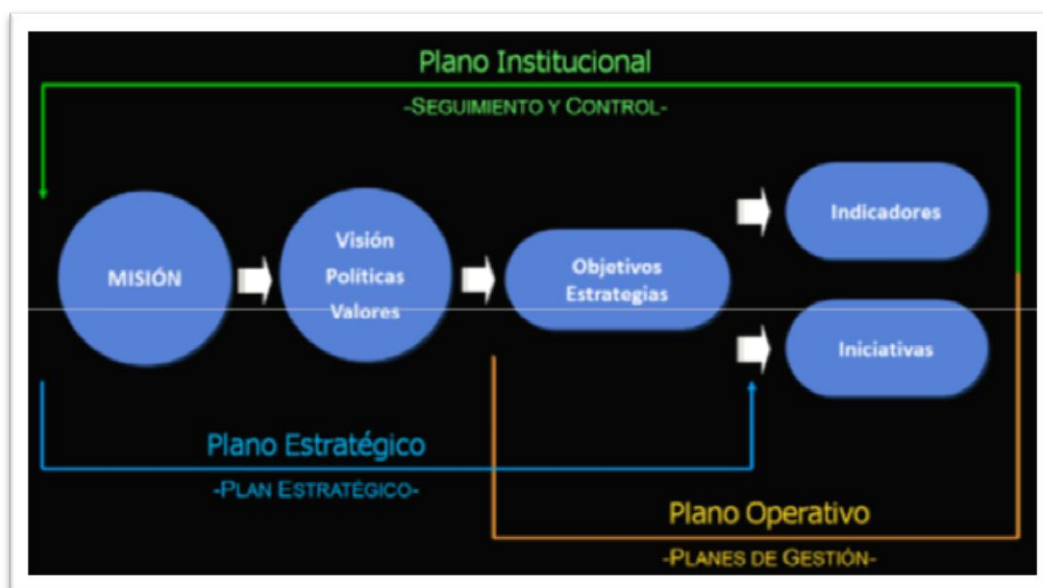


Gráfico 2: Plano Institucional. Fuente: Intranet AFIP



## 1.4 La estrategia

Los objetivos planteados para el período 2011-2015 refuerzan las áreas de acción prioritarias en las que la AFIP focalizará sus esfuerzos. A partir de la administración eficiente de sus recursos y de la posibilidad de ejercer una influencia positiva en el contexto nacional, el Organismo potenciará sus capacidades de control y servicio.

Durante los últimos años, la AFIP logró un posicionamiento institucional destacado a partir de los resultados obtenidos mediante la aplicación de sus políticas de control y de la expansión de las herramientas de facilitación del cumplimiento.

La relación del fisco con la comunidad, a su vez, continuará mejorando a partir de una mayor interacción y comunicación y una gestión más transparente con mayor participación de la ciudadanía.

Los esfuerzos realizados para establecer un marco estratégico de cooperación e intercambio de información y experiencias con organizaciones tanto del ámbito nacional como internacional, complementariamente, han colaborado en impulsar el programa de gobierno para el desarrollo nacional.



Gráfico 3: Estrategia. Fuente: Intranet AFIP.

### ***1.4.1 Control***

El ámbito de control esta referido al control del comportamiento fiscal. La AFIP debe controlar el cumplimiento de las leyes que regulan el sistema tributario coadyuvando al cumplimiento de los principios de justicia y equidad.

Ante los comportamientos que impliquen incumplimientos a la ley, la AFIP diseñará y aplicará medidas disuasivas y correctivas que aumenten el riesgo de detección y efectiva sanción de las acciones ilegales, de modo que el cumplimiento voluntario resulte siempre la opción más atractiva.

En tal sentido, resultan prioritarias las actividades orientadas a prevenir las operaciones informales, el ocultamiento de la capacidad contributiva y el fraude. En consecuencia, se continuarán desarrollando instrumentos normativos, procedimentales y tecnológicos con la doble finalidad de inducir a mejorar el cumplimiento y de disponer de mecanismos para la detección precisa y oportuna de los desvíos, que permita la aplicación de acciones de control directo.

Durante los próximos años se profundizarán las medidas estructurales y sistemáticas que conduzcan al aumento del cumplimiento fiscal, tanto en la exteriorización de la capacidad contributiva como en la correcta declaración y pago de las obligaciones fiscales.

### ***1.4.2 Facilitación***

La AFIP debe hacer cumplir las leyes que conforman el sistema tributario argentino, en un marco de igualdad y transparencia. La complejidad de la normativa y el creciente dinamismo de la sociedad requieren desarrollar interacciones positivas que establezcan facilidades efectivas para el cumplimiento de las obligaciones tributarias, aduaneras y de los recursos de la seguridad social al menor costo posible.

Para el logro de este objetivo será prioritario conocer adecuadamente las características y necesidades de los ciudadanos, empresas y sectores de la sociedad y la economía con quienes la AFIP interactúa.

Es por ello que resulta necesario intensificar el acercamiento a la comunidad y diseñar intervenciones que potencien las capacidades de comunicación, asistencia y atención que permitan dar a conocer las acciones para facilitar la interacción, transparentar los procesos y difundir los resultados, consolidando la imagen institucional en la sociedad.

### ***1.4.3 Administrar con eficiencia los recursos***

La AFIP trabaja permanentemente en la formación de sus recursos humanos. En la actualidad, el Organismo dispone de una dotación altamente calificada sobre la que se continuará fomentando la capacitación, especialización y desarrollo.

Los cambios del entorno exigen que el Organismo se adapte continuamente a las nuevas situaciones. Para ello, se seguirá trabajando en el desarrollo de una estructura interna ágil y flexible.

En concordancia con la política gubernamental, se administrarán los recursos financieros, materiales y tecnológicos dentro de un marco de transparencia y austeridad, potenciando su utilización con responsabilidad y eficiencia.

En los próximos años, la Administración se focalizará en perfeccionar la calidad y lograr la excelencia de las actividades asociadas a sus tres áreas de negocio, tributaria, aduanera y de los recursos de la seguridad social, como así también a los procesos centrales que contribuyen permanentemente con las tareas operativas.

### ***1.4.4 Contribuir al desarrollo nacional***

El compromiso de la AFIP por una justicia social y tributaria abarca la búsqueda de una tributación ecuánime de los ciudadanos. El camino del desarrollo con inclusión social requiere la construcción de una AFIP inteligente, ágil y fuerte. Las diversas formas de incumplimiento y fraude se modifican rápidamente a la realidad económica y normativa, aprovechando un entorno económico abierto y globalizado, lo que genera nuevos desafíos a la Organización. Junto a las medidas de prevención del fraude, la aplicación, percepción, control y fiscalización de los tributos nacionales, los recursos de la seguridad social y las actividades relacionadas con el comercio exterior, resulta preciso llevar a cabo otras tareas que, si bien no responden directamente a aquella finalidad, son necesarias como apoyo para el cumplimiento de la misión.

Atento a esta realidad, se procurará proseguir con la conformación de alianzas estratégicas, ampliando las relaciones con otras instituciones y organismos públicos. Se continuará con el fortalecimiento de la cultura tributaria, pretendiendo diseñar e implementar programas y proyectos dirigidos a los diferentes sectores de la población, y se propondrán los cambios legislativos pertinentes para fortalecer la normativa determinativa y sancionatoria.

## **1.5 Compromiso con el futuro**

La estrategia propuesta asegura la calidad de los servicios ofrecidos a los distintos segmentos de contribuyentes y usuarios aduaneros, la transparencia en el uso de la información y la utilización de

herramientas amigables para facilitar al máximo posible el cumplimiento de los ciudadanos responsables.

El esfuerzo de la Organización se orientará a lograr la consolidación del modelo de gestión que tiene al control eficiente y al aseguramiento de niveles sustentables de recaudación como sus ejes principales.

Aumentar el control inteligente, generar percepción de riesgo y brindar previsibilidad financiera y seguridad jurídica, son factores que decididamente colaborarán con la generación de un clima propicio al crecimiento nacional y la inversión productiva, en un ambiente de equidad, respeto y cumplimiento de la Ley por parte de todos.

## **CAPITULO II**

### **NORMATIVAS DE APLICACIÓN EN LA EJECUCIÓN DE PROCESOS**

En el manual de capacitación interna de AFIP “Gestión en el área Administrativa” (Buenos Aires, Julio 2011), se hace referencia las distintas normativas que debe cumplir la AFIP por ser un organismo del estado. La Administración Federal de Ingresos Públicos en el ejercicio de sus funciones tiene que cumplir con la Ley Nacional de Procedimientos Administrativos (Ley N° 19549).

El procedimiento administrativo es una serie, secuencia o sucesión de actos destinados a ordenar, regular y sistematizar el ejercicio de la función administrativa. Ante toda decisión administrativa debe existir un procedimiento que se compone de una serie de etapas, en las que debe garantizarse la participación del interesado y en las que la administración debe actuar con diligencia e impulsar los actos y trámites correspondientes.

Las decisiones que toma la administración conforman los actos administrativos. Éstos pueden definirse como toda declaración expresa y por escrito emanada de un órgano estatal competente y en ejercicio de la función administrativa, que produce efectos de alcance individual.

#### **1. LEY 19549/197: LEY NACIONAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS**

Esta ley rige el régimen jurídico del acto administrativo, el régimen del procedimiento administrativo y las normas del régimen contencioso-administrativo.

##### **1.1 Ámbito de aplicación**

Las normas del procedimiento administrativo de la presente ley se aplicarán ante la Administración Pública Nacional centralizada y descentralizada, inclusive entes autárquicos, con excepción de los organismos militares y de defensa y seguridad.

## **1.2 Requisitos generales**

Las normas de procedimiento que se aplicarán ante esta administración se ajustarán a condiciones de celeridad, economía, sencillez y eficacia en los trámites.

Los actos, actuaciones y diligencia se practicarán en días y horas hábiles administrativos, pero de oficio o a petición de parte podrán habilitarse aquellos que no lo fueren, por las autoridades que deban dictarlos o producirlas.

## **2. DECRETO N° 333/1985: ELABORACIÓN, REDACCIÓN Y DILIGENCIAMIENTO DE PROYECTOS DE ACTOS Y DOCUMENTACIÓN ADMINISTRATIVOS**

El Decreto 333/85 del 19 de febrero de 1985, modificado por el Decreto 1883/91 contiene las normas básicas para la elaboración, redacción y diligenciamiento de los proyectos de actos y documentación administrativos.

Es de aplicación obligatoria y estricta en todo ámbito de la Administración Pública Nacional, es decir, la Administración central, Organismos descentralizados y las Empresas Sociedades del Estado, en sus relaciones con la administración pública.

## **3. DISPOSICIÓN 700/04 (AFIP)**

Esta disposición fue redactada atendiendo los siguientes objetivos:

- Unificar criterios en el tratamiento de documentación.
- Dotar de un reglamento de mesa de entradas.
- Modernizar los procedimientos administrativos, optimizando el uso de recursos para agilizar el funcionamiento institucional.
- Dotar a los trámites administrativos de mayor celeridad, economía, sencillez y eficacia.

Uno de los principios que la sustentan es el de “Responsabilidad Primaria”, es decir que, cada unidad orgánica tiene asignada la responsabilidad del trámite, en función de sus áreas de competencia específica, asegurando un rápido y eficiente despacho de la documentación pertinente.

Asimismo, las áreas que efectúen modificaciones o movimientos de cualquier tipo en las actuaciones, tienen la responsabilidad de reflejar dichos sucesos en el sistema, asegurando de esta manera la correspondencia entre lo actuado en papel con lo registrado en el sistema de Gestión de Expedientes y Actuaciones (SIGEA)

A continuación se darán las definiciones de expedientes y actuaciones para el organismo publicadas en el manual de capacitación interna de AFIP “ Sistema de Gestión de Expedientes y Actuaciones” (Buenos Aires, Julio 2012):

- *Expedientes:* el decreto 333/85 define al expediente como un “conjunto de documentos o actuaciones administrativas, originadas a solicitud de parte interesada o de oficio y ordenados cronológicamente, en el que se acumulan informaciones, dictámenes y todo otro dato o antecedente relacionado con la cuestión tratada, a efectos de lograr los elementos de juicio necesarios para arribar a conclusiones que darán a sustento a la resolución definitiva.
- *Actuaciones:* es un conjunto de documentos que hacen a los asuntos internos del Organismo cuya registración se considera necesaria. Tendrá tratamiento similar al del expediente, pudiendo adquirir carácter de tal, en los casos en que sea expresamente solicitado, de oficio o cuando deba ser remitido a otro Organismo.

## **CAPITULO III**

### **ANÁLISIS DE PROCESOS**

A continuación se realizará el análisis de los procesos de atención al público de AFIP-DGI, el mismo se realizó clasificando dos tipos de procesos:

- Procesos con presencia obligatoria del contribuyente (en todas sus etapas).
- Procesos de presentación de documentación:
  1. Presentación por mesa de entradas (sin obligación de presencia de contribuyente).
  2. Presentación por Sección Trámites (presencia obligatoria de contribuyente o apoderado en inicio del trámite).

Para una mejor comprensión de los temas a desarrollar, se procederá con antelación a dar una breve explicación de los que se consideren pertinentes.

#### **1. ¿QUÉ ES UN PROCESO?**

Cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo le agregue valor a éste y suministre un producto o servicio a un cliente externo o interno. Los procesos utilizan los recursos de una organización para suministrar resultados definitivos. (Harrington, 1998)

#### **2. PROCESO EN PRESENCIA DEL CONTRIBUYENTE**

##### **2.1 Objetivo del proceso**

El siguiente proceso hace referencia a aquellos en los cuales para la realización del mismo se necesita la presencia obligatoria del contribuyente en todas sus etapas.



El objetivo del mismo es cumplimentar el trámite requerido por el contribuyente cumpliendo las normativas vigentes, logrando su satisfacción en tiempo y forma.

## **2.2 Descripción general del proceso**

El proceso que se detalla a continuación se activa o tiene su inicio cuando el contribuyente se dirige a la agencia donde corresponda de acuerdo a su domicilio fiscal con el objetivo de realizar un trámite o requerir asesoramiento, presentando su necesidad en mesa de informes en la cual de acuerdo al trámite a seguir, se le otorga número de orden para continuar con el mismo. Una vez llamado el contribuyente por un agente de AFIP se procede a presentar la documentación requerida para el trámite en cuestión. El agente realiza las verificaciones correspondientes en los sistemas y procede a la carga de los datos solicitados. Una vez terminado el proceso de carga y que se hayan validado todas las etapas del mismo en el sistema se archiva la documentación y se entrega copia de trámite al contribuyente finalizando el proceso.

Cabe aclarar que en la actualidad parte de la documentación o requisitos que debe cumplimentar el contribuyente se realizan vía internet en la web oficial [www.afip.gob.ar](http://www.afip.gob.ar).

En este proceso hacemos referencia a los más generales como son el caso de altas, bajas, clave fiscal y autorizaciones de moneda extranjera.

## **2.3 Límites del proceso**

La primera labor del responsable del proceso consiste en definir los límites inicial y final de proceso, es decir dónde comienza y donde termina el proceso. En la mayoría de los procesos, estos límites no se han definido claramente de manera que una persona puede verlos en sentido muy limitado mientras que otra en mucho más global.

Además de los límites de inicio y fin hay que establecer los límites superior e inferior para poder determinar claramente la complejidad del proceso, y enmarcar el mismo.

Tanto los límites de iniciación como superior permiten que los inputs entren al proceso. Todos los inputs de la primera actividad del proceso ingresan a través del límite de iniciación; el límite superior permite que los inputs hagan parte de cualquier otra actividad del proceso. El límite inferior permite que el output del proceso llegue a clientes secundarios en cualquier punto del proceso, mientras que output del límite de finalización, es el output primario y llega hasta el cliente final del proceso.

### ***Límite inicial***

- Ingreso de contribuyente a mesa de informes

### ***Límite superior***

- Trámite previo en página web
- Sacar fotocopias de documentación
- Trámite en otro organismo

### ***Límite inferior***

- Archivo de documentación respaldatoria.
- Envío de documentación a sector correspondiente
- Preparación de documentación para firmas de jefaturas

### ***Límite de finalización***

- Trámite entregado al contribuyente

## **2.4 Descripción de las actividades del proceso**

### ***Unidades participantes***

- Contribuyente
- Agente AFIP

### ***Documentos utilizados***

- Documentos Nacional de identidad
- Impuesto y/o servicio
- Formularios

### ***Recursos utilizados***

- Agente AFIP
- Útiles de oficina
- Computadoras
- Impresoras
- Televisor lcd (llamador de números)

### ***Descripción de las actividades***

1. El contribuyente se dirige a mesa de informes ( INICIO)

2. Mesa de informes aconseja y entrega número
3. Contribuyente se dirige a sala de espera
4. Agente AFIP llama por número a contribuyente
5. Contribuyente presenta documentación de acuerdo a trámite
6. Agente analiza documentación
7. Agente ingresa datos al sistema y valida información
8. Contribuyente firma trámite
9. Agente archiva documentación y entrega copia al contribuyente

## 2.5 Diagrama de Encadenamiento

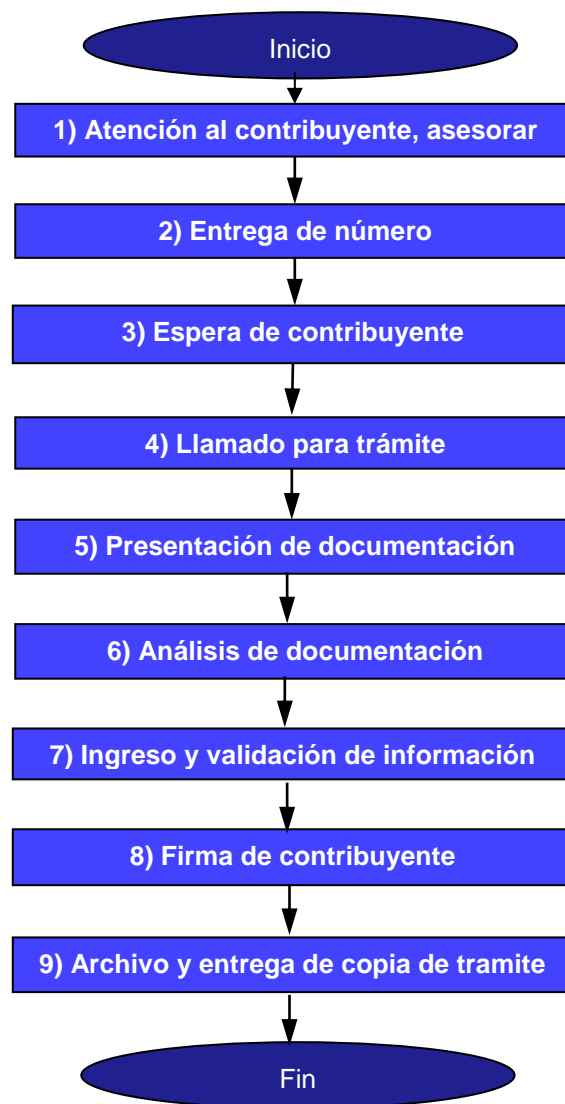


Gráfico 4: Diagrama de encadenamiento. Proceso en presencia del contribuyente. Fuente: Elaboración propia.

## 2.6 Diagrama de flujo Funcional

El diagrama de flujo funcional muestra el movimiento entre las diferentes unidades de trabajo; identifica como las diferentes áreas verticalmente orientadas afectan un proceso que fluye horizontalmente a través de una organización.

Con el ánimo de conservar la sencillez del diagrama de flujo funcional, sólo se utilizaron tres símbolos estándares; el rectángulo que representa la actividad que se está realizando en el área funcional o sector correspondiente, las flechas que indican la dirección del flujo, es decir para indicar la dirección y el orden que corresponden a los pasos del proceso; y el rombo es cuando dentro del proceso hay un punto de decisión.

Al igual que el diagrama de encadenamiento, podemos identificar éste proceso dentro del diagrama de flujo funcional en nueve (9) actividades que fluyen a través de tres (3) áreas (mesa de informes, sala de espera y Sección Servicio al Contribuyente). Como se observa en el diagrama a continuación, en los casos que encontramos un punto de decisión y el contribuyente no cumple con los requisitos para seguir con el proceso el mismo se da por finalizado, caso contrario se continúa cumplimentando todos los pasos que correspondan.

El proceso de inicia cuando el contribuyente se dirige a mesa de informes (inicio), el agente AFIP de mesa de informes recepciona al contribuyente y brinda asesoramiento según trámite requerido (paso 1), luego se le entrega número para ser atendido (paso 2), el contribuyente se dirige a sala de espera hasta que lo llaman para continuar con su trámite (paso 3), agente de Sección Servicio al Contribuyente realiza el llamado por número (paso 4), contribuyente presenta documentación (paso 5), agente AFIP analiza documentación presentada (paso 6), en caso que encontrar inconsistencias de la documentación se devuelve la misma y se da por finalizado el proceso, caso contrario continúa cargando datos y valida información en el sistema (paso 7), nuevamente nos encontramos ante un punto de decisión en el cual si el sistema no valida la información ingresada sea por antecedentes negativos u otra inconsistencia se da por finalizado el proceso, si no se procede a pedir firma de comprobante al contribuyente (paso 8) , culminando el proceso archivando documentación y entregando copia del trámite al contribuyente (paso 9).

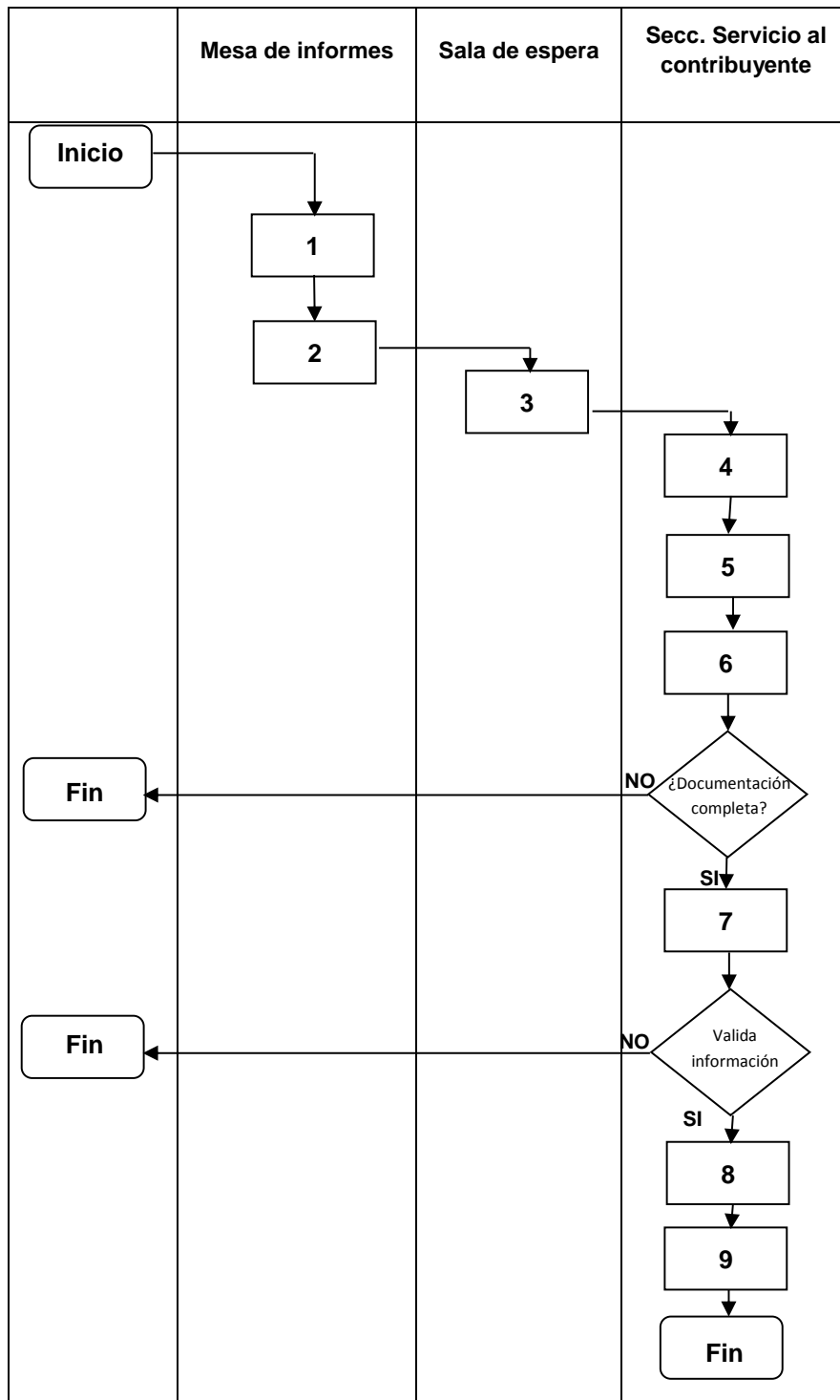


Gráfico 5: Diagrama de flujo funcional. Proceso en presencia del contribuyente. Fuente: Elaboración propia.

### **3. PROCESO DE PRESENTACIÓN DE DOCUMENTACIÓN**

El proceso que se analiza a continuación hace referencia a aquellos en los cuales el contribuyente participa presentando, solicitando u cumplimentando documentación necesaria para el trámite requerido.

Hay que destacar que se pueden distinguir dos procesos diferentes en los cuales el contribuyente participa en la iniciación del trámite presentando documentación. Uno es aquel en donde el contribuyente se dirige primeramente a mesa de entradas y el otro donde el contribuyente se dirige en primera instancia a la Sección Trámites como es el caso del recupero de I.V.A.

Cabe aclarar que hoy ciertas divisiones tienen su propia mesa de entradas para la recepción de documentación pero analizaremos aquellos que pasan por mesa de entradas de Agencia.

#### **3.1 Proceso con inicio en mesa de entradas (sin necesidad de presencia de contribuyente)**

##### **3.1.1 Objetivo del proceso**

El objetivo del mismo es cumplimentar el trámite requerido por el contribuyente cumpliendo las normativas vigentes y satisfacer al mismo en tiempo y forma.

##### **3.1.2 Descripción general del proceso**

El contribuyente o autorizado se dirige hacia la agencia donde corresponda de acuerdo a su domicilio fiscal, donde en mesa de entradas presenta la documentación pertinente o solicita formularios. Para el caso de recepción de documentación, el agente de mesa de entradas recibe la documentación, coloca sello de recepción obligatorio y la envía al final del día a la oficina de atención al contribuyente en donde se procede a cargarse en el Sistema de Gestión de Actuaciones y Expedientes (SIGEA). Una vez cargada en dicho sistema se realiza la distribución de la documentación a las áreas correspondientes, en donde una vez recepcionado el soporte papel se recibe a través del sistema SIGEA finalizando con el proceso. Toda la documentación una vez recepcionada será el input de otro proceso de acuerdo al trámite que corresponda.

Para el caso de solicitud de formularios por parte del contribuyente, mesa de entradas los entrega finalizando con ese proceso de entrega de documentación.

Cabe aclarar que este proceso se encuentra relacionado con los procesos de carga de datos, validación de información, entre otros, que se realizan en la web oficial de la Administración Federal de Ingresos Públicos.

Hoy en día mesa de entradas está recepcionando documentación que luego será distribuida hacia diferentes áreas como son Sección Verificaciones, Oficina de Sistemas, Oficina de Administración y Logística, Cobranzas Judiciales, Control de Obligaciones Fiscales, División Revisión y Recursos, División Devoluciones y Recuperos, División Fiscalización N° 5 y oficinas de División Jurídica entre otros.

### **3.1.3 Límites del proceso**

*Límite inferior:* Documentación para proceso de archivo

*Límite superior:* Información proveniente de proceso realizado web oficial

*Límite iniciación:* Contribuyente presenta trámite en mesa de entradas

*Límite finalización:* recepción de SIGEA en área correspondiente

### **3.1.4 Descripción de las actividades del proceso**

#### *Unidades participantes*

- Contribuyente
- Agente AFIP

#### *Documentos utilizados*

- Formularios de trámite
- Documentación respaldatoria

#### *Recursos utilizados*

- Agentes AFIP
- Útiles de oficina
- Computadoras
- Impresoras
- Sistemas

### ***Descripción actividades***

El contribuyente, usuario o autorizado se dirige a mesa de entradas y presenta documentación de inicio de trámite, o solicita formularios. (Inicio)

1. Agente de mesa de entradas recibe documentación colocando sellos de recepción o entrega formulario solicitado.
2. Mesa de entradas traslada documentación a Sección Servicio al Contribuyente.
3. Sección Servicio al contribuyente recepciona trámite.
4. Agente AFIP de Sección Servicio al Contribuyente elabora SIGEA
5. Servicio al contribuyente distribuye documentación a destinatario correspondiente.
6. Área destinataria recepciona trámite a través de SIGEA.

### **3.1.5 Diagrama de encadenamiento**

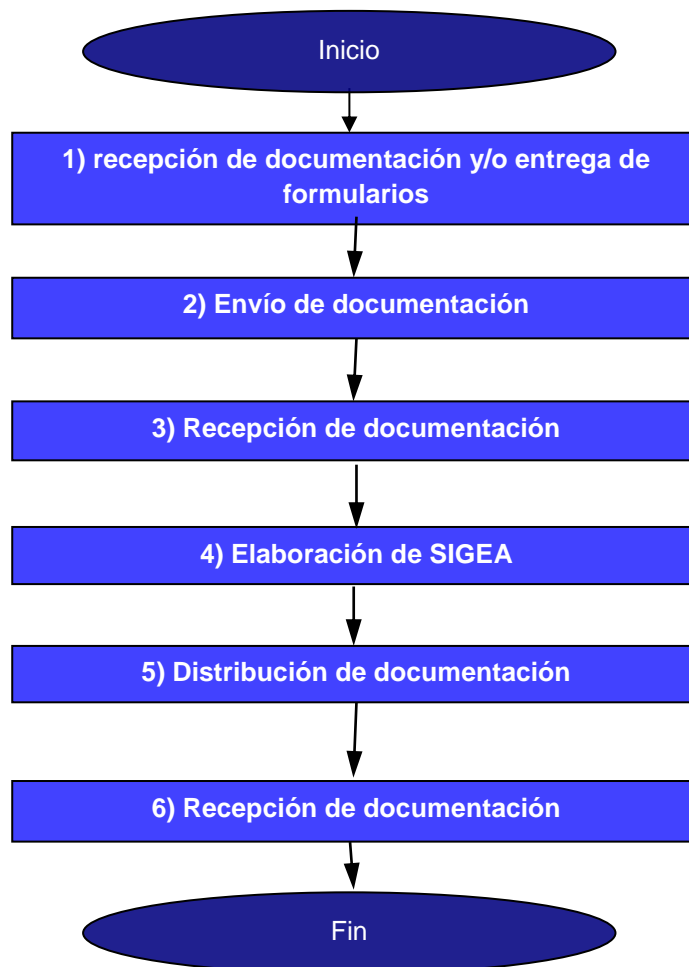


Gráfico 6: Diagrama de encadenamiento. Proceso con inicio en mesa de entrada. Fuente: Elaboración propia.



### 3.1.6 Diagrama de flujo funcional

En el siguiente diagrama se exponen los pasos del proceso a través de las diferentes áreas funcionales. Al igual que en diagrama de flujo del proceso anterior se utilizaron tres (3) símbolos estándares para los diagramas de flujo (rectángulos, flechas y rombos). Como se observa el proceso inicia cuando el contribuyente se dirige a mesa de entradas, el agente de AFIP de dicho sector recepciona al contribuyente brindando asesoramiento ante cualquier inquietud del mismo, entrega formularios y/o recepciona documentación (paso 1), en los casos que el agente AFIP entregue formularios solicitados por el contribuyente y éste se retire del organismo se da por finalizado el proceso. Cuando la documentación entregada no cumpla con los requisitos exigidos no se acepta la misma y al igual que en el caso anterior se finaliza. Continuando con el proceso en mesa de entradas se prepara la documentación recepcionada diariamente y se envía a Sección Servicio al Contribuyente (paso 2), dónde se recibe la documentación en soporte papel (paso 3) y se procede a la carga el trámite en sistema SIGEA (paso 4), posteriormente se realiza la distribución a las áreas de destino correspondientes (paso 5), culminando el proceso con la recepción de la documentación tanto en soporte papel como así también a través del sistema SIGEA por parte del área de destino (paso 6).

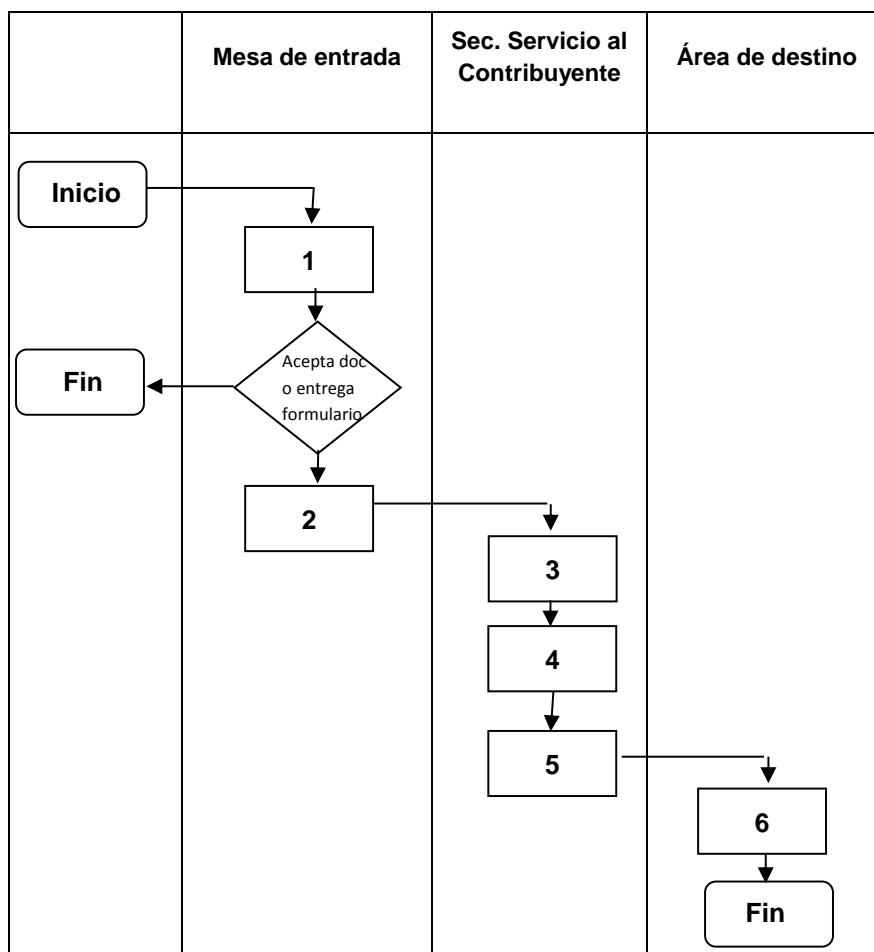


Gráfico 7: Diagrama de flujo funcional. Proceso con inicio en mesa de entrada. Fuente: Elaboración propia.

## **3.2 Proceso con inicio en Sección Trámites (presencia de contribuyente, autorizado o apoderado en inicio de trámite)**

### **3.2.1 Descripción general del proceso**

El proceso descrito a continuación hace referencia a aquellos en los cuales el contribuyente o el autorizado correspondiente se dirige primeramente a la Sección Trámites para dar inicio a recuperos de I.V.A por exportaciones.

Una vez que el contribuyente presenta la documentación, Sección Trámites la recibe, carga los recuperos y los procesa. Una vez procesado la documentación pasa por mesa de entradas dónde se coloca el sello de recepción correspondiente, la documentación regresa a la Sección Trámites dónde se elabora SIGEA y es enviado a la División Devoluciones y Recuperos, dónde dicha área recepciona el trámite a través del sistema SIGEA dando fin al proceso. Ésta documentación recepcionada será el input de otro proceso realizado en tal división.

### **3.2.2 Límites del proceso**

#### ***Límite inicial***

Contribuyente presenta documentación en Sección Trámites

#### ***Límite superior:***

Información proveniente de procesos en web oficial

#### ***Límite inferior***

Documentación para proceso de archivo

#### ***Límite final***

Recepción de documentación por área correspondiente en sistema SIGEA.

### **3.2.3 Descripción de las actividades del proceso**

#### ***Unidades participantes***

- Contribuyente, usuario o autorizado
- Agente AFIP

### ***Documentos utilizados***

- Formularios
- Documentación respaldatoria

### ***Recursos utilizados***

- Empleados
- Útiles de oficina
- Computadoras
- Sistemas

### ***Descripción de actividades***

El contribuyente, usuario o autorizado presenta documentación en Sección Trámites (INICIO)

1. Agente AFIP recepciona documentación
2. Agente AFIP carga trámite y valida información en sistemas
3. Envío de documentación a mesa de entradas
4. Mesa de entradas recepciona documentación con sello obligatorio
5. Mesa de entradas envía documentación a Sección Trámites
6. Agente Sección trámites recibe documentación y elabora SIGEA
7. Envío de documentación a División Devoluciones y Recuperos
8. División Devoluciones y Recuperos recibe documentación en soporte papel y por sistema SIGEA.

### 3.2.4 Diagrama de encadenamiento

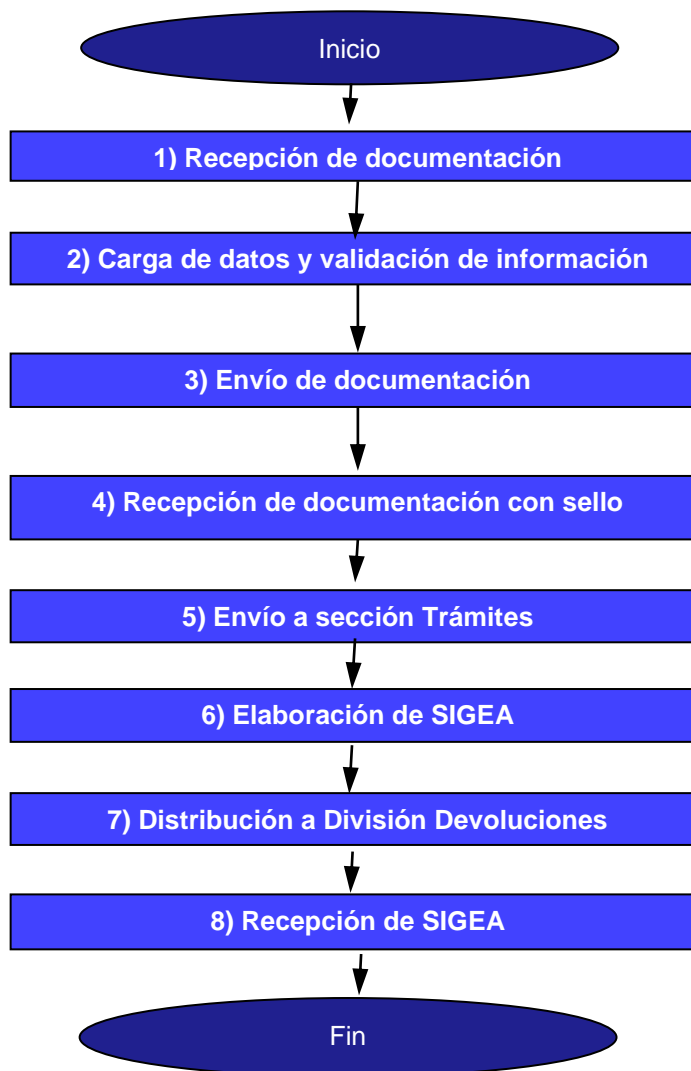


Gráfico 8: Diagrama de encadenamiento. Proceso con inicio en Sección Trámites. Fuente: Elaboración propia.

### 3.2.5 Diagrama de flujo funcional

A continuación se procederá a exponer los pasos del proceso que tiene inicio en Sección Trámites. Al igual que los diagramas expuestos en los procesos anteriores sólo se utilizaron tres (3) símbolos estándares para los diagramas de flujo (rectángulo, flecha y rombo).

El proceso inicia cuando el contribuyente se dirige a Sección Trámites solicitando un reintegro de I.V.A por exportaciones, el agente AFIP recepciona documentación (paso 1), se realiza la carga en el sistema y valida información (paso 2), en caso de no validar información se devuelve documentación y se finaliza el proceso, si continua el proceso el agente AFIP prepara documentación y la envía a mesa de entradas (paso 3), mesa de entradas recibe documentación y coloca sello de

entrada (paso 4), mesa de entradas envía a Sección Trámites documentación con sellos de recepción (paso 5), agente de Sección Trámites recibe documentación y realiza carga en sistema SIGEA (paso 6), luego agente de dicha Sección realiza la distribución de documentación a área de destino (paso 7), finalizando el proceso con la recepción tanto en soporte papel y a través de sistema SIGEA por parte del área de destino (paso 8).

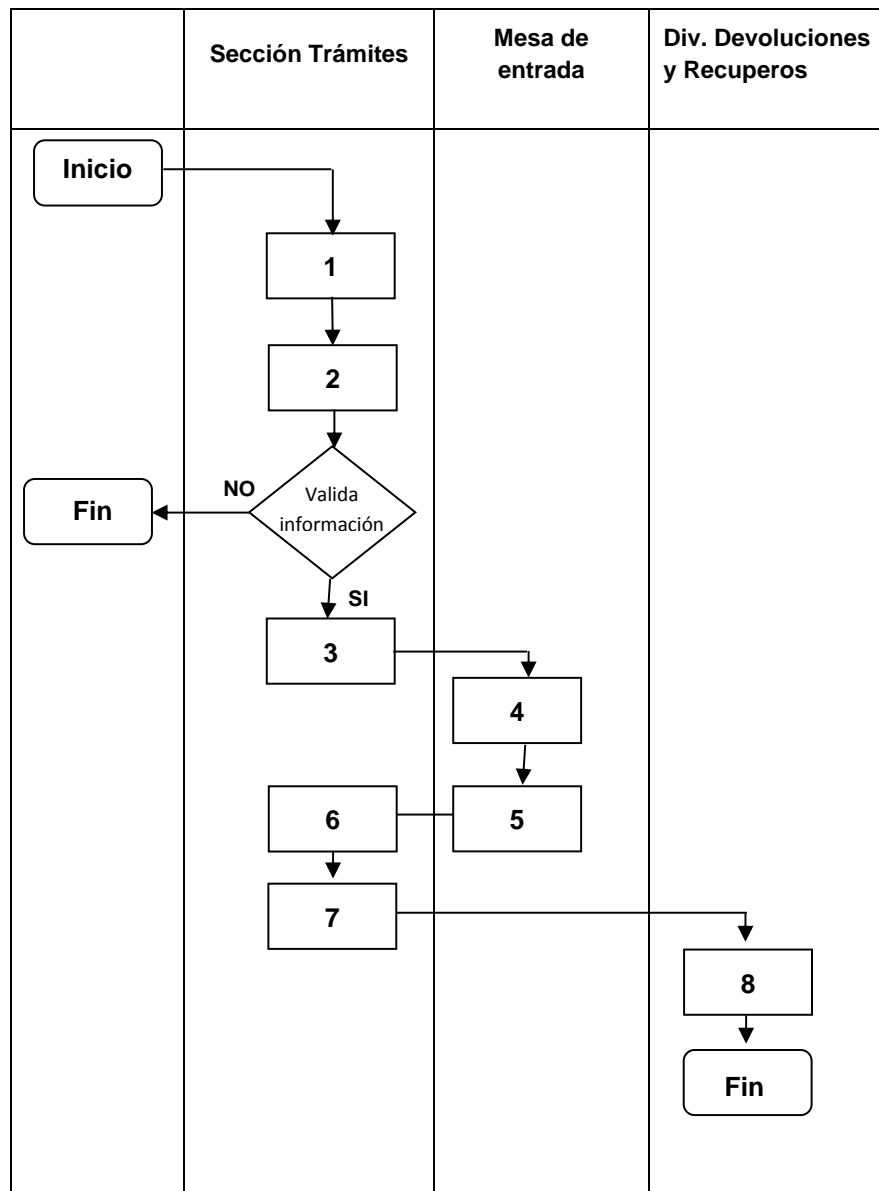


Gráfico 9: Diagrama de flujo funcional. Proceso con inicio en Sección Trámites. Fuente: Elaboración propia.

## **CAPITULO IV**

### **MEJORAMIENTO DE PROCESOS**

#### **1. ¿QUÉ ES EL MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS?**

Resumiendo lo expuesto por Harrington en su libro, “Mejoramiento de proceso de la empresa”, el mejoramiento de procesos es una metodología sistemática que se ha desarrollado con el fin de ayudar a una organización a realizar avances significativos en la manera de dirigir sus procesos.

Los principales objetivos consisten en garantizar que la organización tenga procesos que:

- Sean efectivos, generando los resultados deseados
- Sean eficientes, minimizando los recursos empleados
- Sean adaptables, teniendo la capacidad para adaptarse a los clientes cambiantes y a las necesidades del organismo.

Los procesos bien definidos y bien administrados tienen ciertas características comunes:

- Tienen un responsable del proceso
- Tienen límites bien definidos
- Tienen procedimientos documentados
- Tienen tiempos de ciclo conocidos
- Tienen controles de evaluación y retroalimentación cerca del punto donde se realiza la actividad
- Etc.

El centrarse en el mejoramiento de procesos le es de utilidad a la organización de varias formas:

- Permite centrarse en el usuario (contribuyente)
- Previene posibles errores

- Mantiene a la organización centrada en el proceso
- Da una visión sobre la forma en que ocurren los errores y la manera de corregirlos
- Suministra un método para preparar a la organización a fin de cumplir con sus desafíos futuros.

## **1.1 Fases del mejoramiento de procesos**

Existen 5 fases como metodología para mejorar los procesos de la organización

1. Organización para el mejoramiento: esta fase tiene como objetivo asegurar el éxito mediante el establecimiento de liderazgo, comprensión y compromiso.
2. Comprensión del proceso: su objetivo es comprender todas las dimensiones del actual proceso de la empresa.
3. Modernización: su objetivo consiste en mejorar la eficiencia, efectividad y adaptabilidad de los procesos del organismo.
4. Mediciones y controles: tiene como objetivo poner en práctica un sistema de control de procesos para un mejoramiento progresivo.
5. Mejoramiento continuo: su objetivo es poner en práctica un proceso de mejoramiento continuo.

## **1.2 Selección de los procesos de mejoramiento**

Los procesos seleccionados deben ser aquellos en los cuales la organización y/o clientes no estén satisfechos con el statu quo. Los síntomas que se señalan a continuación son razones para seleccionar un proceso de mejoramiento:

- Problemas y/o quejas de clientes internos o externos
- Procesos de alto costo
- Procesos con tiempo de ciclos prolongados
- Existen nuevas tecnologías

Al seleccionar el proceso sobre el cual se va a trabajar, existen ciertos aspectos que se deben tener en cuenta:

- Impacto en el cliente: ¿cuan importante es el cliente?
- Índice de cambio: ¿podemos arreglarlo?

- Condición de mejoramiento: ¿cuan deteriorado se encuentra el proceso?
- Impacto en la organización: ¿Qué importancia tiene para la empresa?
- Impacto sobre el trabajo: ¿cuáles son los recursos disponibles

### **1.3 Costos de no calidad en los procesos**

Hablar de costos de no calidad implica necesariamente hablar de calidad. La calidad se entiende como un eje transversal que atraviesa a toda la organización. Es una debilidad o fortaleza y en todo caso debe transformarse en una fortaleza que permita a la organización aprovechar las oportunidades y así enfrentar las amenazas que se le presenten mejor posicionado.

Ramiro Noussan Letry, en “Los costos de la no calidad” presentado en las Jornadas de Ciencias Económicas, Mendoza, UNCuyo 2006, cita al autor Joseph Duran, exponiendo que la calidad no sucede por accidente, debe ser planeada. Las organizaciones no tienen conciencia de los costos reales provocados por hacer mal las cosas y luego hacer todo una vez más.

El tema de la calidad adquiere importancia ya que provoca al menos dos efectos cruciales para la vida de cualquier organización, toda vez que por un lado, aumenta la demanda y por el otro ayuda a disminuir los costos. Por otra parte, es importante considerar que la calidad es primordial tanto para los sectores que proveen bienes como para aquellos que brindan servicios. Se trata de entregar al cliente un bien o servicio que sea adecuado para sus necesidades, realizándolo sin fallas que requieran una reiteración total o parcial de cualquier proceso.

Se puede tomar el concepto de calidad orientado al cliente, y aquí es posible analizar la calidad del servicio adquiriendo este concepto dimensiones claramente subjetivas.

Es necesario hacer una aclaración en cuanto al concepto de cliente, puesto que generalmente se hace referencia al cliente externo, que no cabe duda que debe ser considerado. Más se debe tener en cuenta al cliente interno, es decir los empleados de la organización en cuánto cada uno de ellos es usuario y proveedor de servicios dentro de la misma institución, por lo que para que un sistema de calidad funcione de verdad, deben estar todos los clientes conformes: tanto los clientes externos, con el producto o servicio, como los clientes internos en cuanto al trabajo y la organización como un todo.

Desde el punto de vista operacional, un producto o servicio de calidad es la aquel que satisface o supera las expectativas del cliente, de hecho la calidad es la satisfacción del cliente.

Es necesario considerar que la idea de calidad debe extenderse a toda la organización.



## **2. ENCUESTA DE SATISFACCION**

Para captar mayor información acerca de los procesos de atención al público de AFIP-DGI se procedió a realizar encuestas de satisfacción tanto a los agentes del organismo como así también a los contribuyentes o usuarios de dichos procesos.(Ver modelo de encuesta en anexo)

El objetivo de las encuestas consiste en poder detectar cuáles son las fallas que tienen hoy los procesos de atención al público desde el punto de vista de los verdaderos usuarios, para que de ésta manera se tenga información más precisa a la hora de realizar las sugerencias de mejora de los mismos.

A continuación se exponen los resultados más relevantes según el objetivo de la investigación.

### **2.1 Resultado de encuesta a personal de AFIP-DGI:**

La encuesta se realizó a 15 personas con relación directa al proceso de atención al público. Se tomó una muestra representativa ya que nos estamos refiriendo a un 50% de la población dedicada en su labor a la atención de contribuyentes.

Al realizar el análisis de los resultados se pudo observar ciertos puntos donde hay notables fallas en los procesos de atención al público, desde el punto de vista de los agentes encargados de llevar adelante la atención de los contribuyentes.

A continuación se exponen resultados de las preguntas que presentaron mayores deficiencias desde el punto de vista de los agentes de AFIP.

- Con respecto a la cantidad de contribuyentes que se atiende diariamente según el personal de AFIP:  
Excesivo: 87%  
Adecuado: 13%

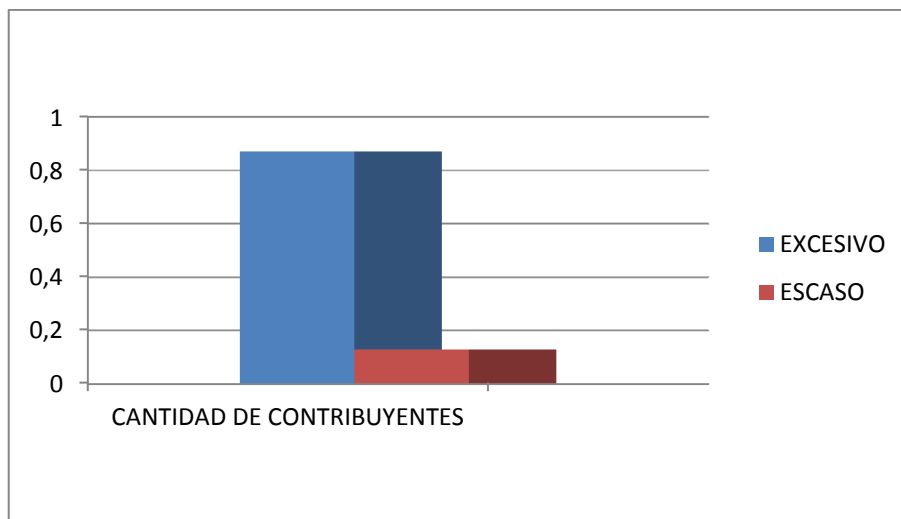


Gráfico10: Cantidad de contribuyentes atendidos diariamente. Fuente: Elaboración propia .

- Con respecto a la cantidad de horas de atención al público, manifestaron que:

Excesivo: 94%

Adecuado: 6%

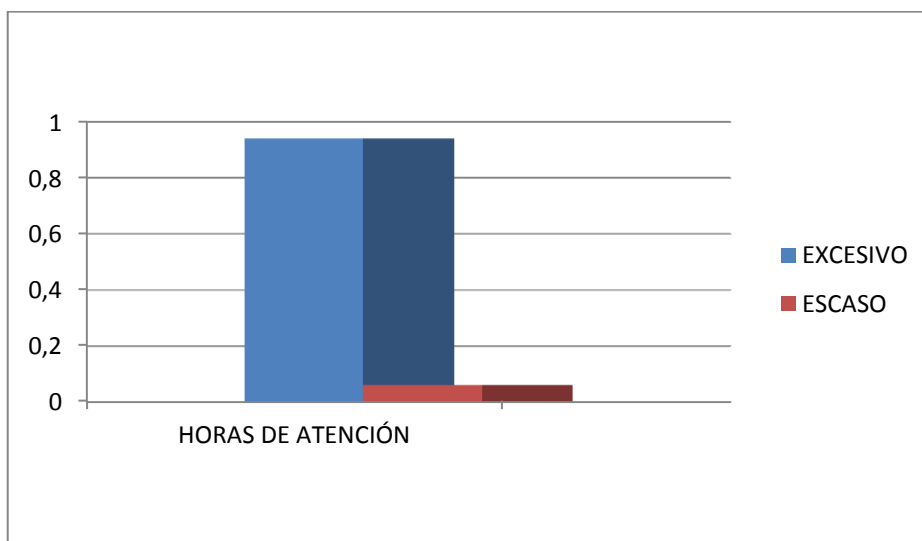


Gráfico 11: Horas de atención. Fuente: Elaboración propia

- En relación a la cantidad de personal con la que cuentan en su área:

Escaso: 100%

- En relación al flujo de contribuyentes a partir de la disposición 455/11 ( nuevo horario de atención)

Excesivo: 87%

Escaso: 13%

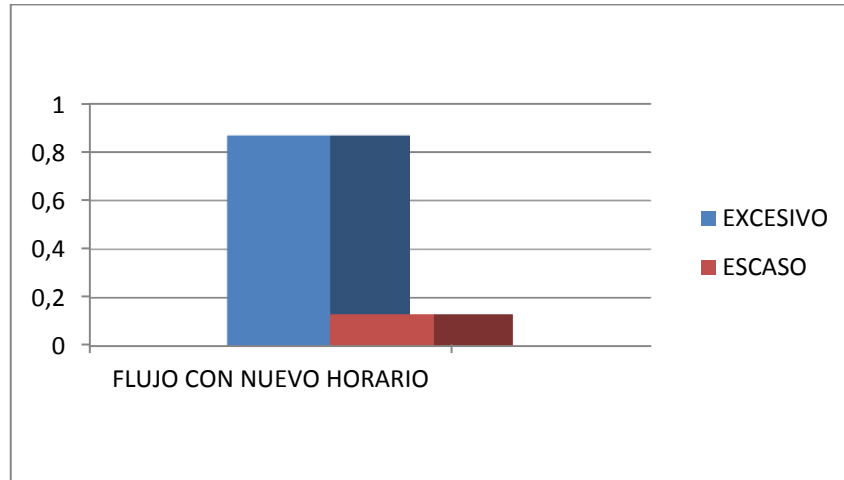


Gráfico 12: Flujo con nuevo horario. Fuente: Elaboración propia.

- Con respecto a los horarios de mayor caudal de contribuyentes:

9:00 a 13:00: 87%

13:00 a 15:00: 13%

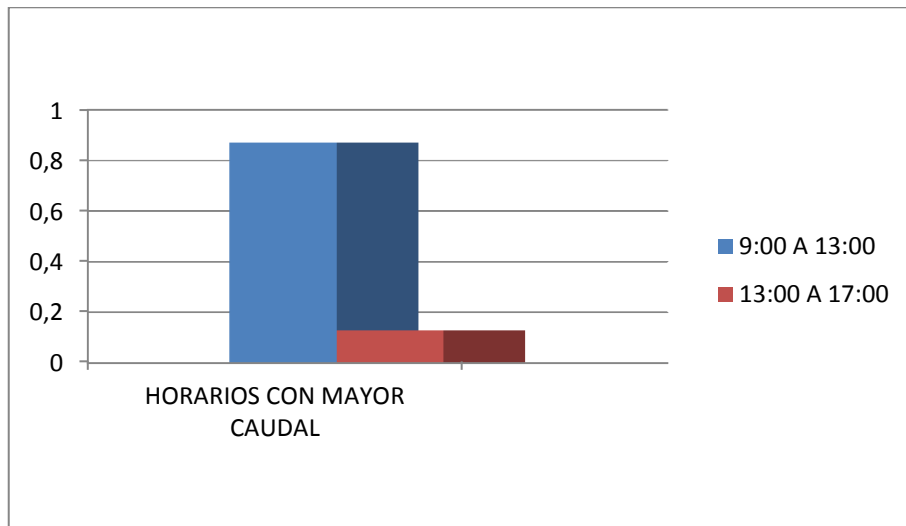


Gráfico 13: Horarios con mayor caudal. Fuente: Elaboración propia.

- En cuanto al grado de exposición que hoy tienen los agentes de AFIP DGI, consideran que:

SI (expuesto): 88%

NO: 12%

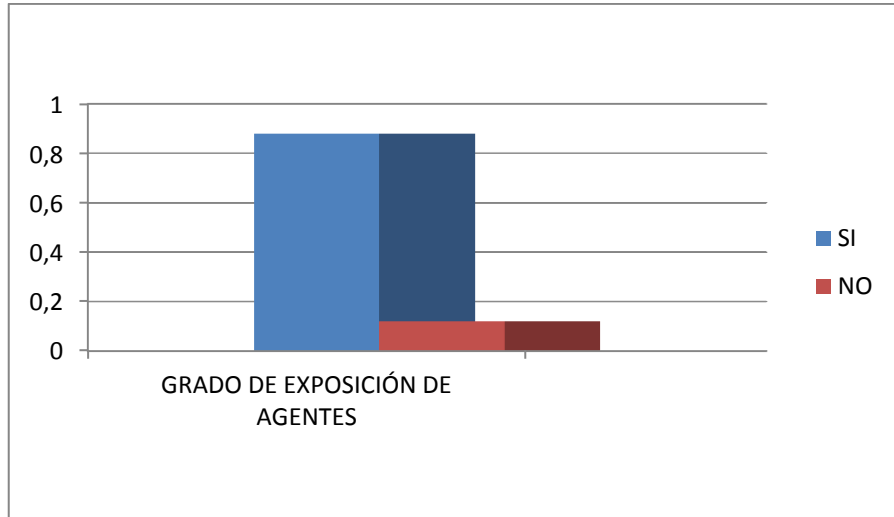


Gráfico14: Grado de exposición de agentes. Fuente: Elaboración propia.

- Con respecto al nivel de información que poseen los contribuyentes desde el punto de vista del agente AFIP:

Poco informado: 87%

Informado: 13%

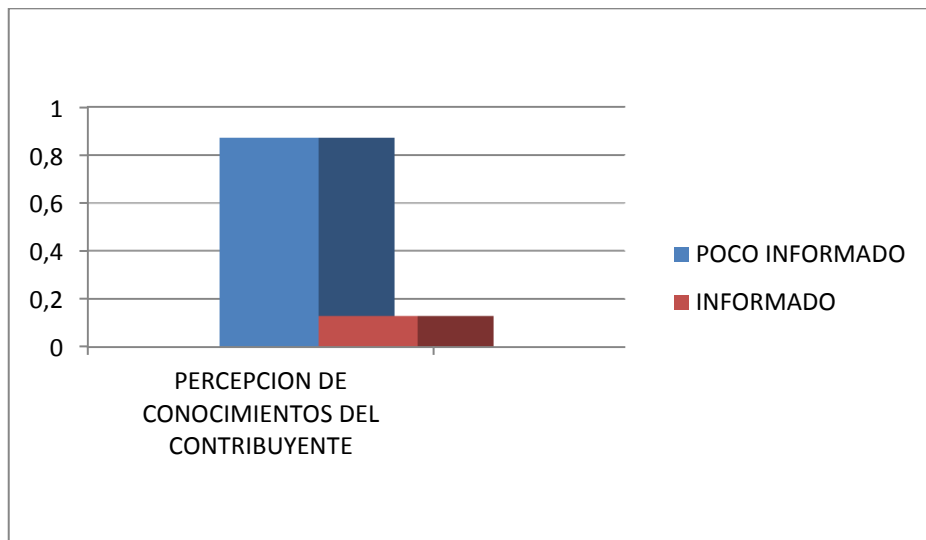


Gráfico 15: Percepción de conocimiento del contribuyente. Fuente: Elaboración propia.

## 2.2 Resultado encuesta a contribuyentes

Para llevar a cabo esta encuesta, se tomó una muestra de 50 contribuyentes, los cuales representan el 10% de la población que se presenta a realizar trámites en una semana completa (5 días) en AFIP DGI.

A continuación se expondrán los puntos dónde se pudo detectar un mayor impacto en el proceso de atención al público de AFIP DGI desde el punto de vista del contribuyente.

- Con respecto a la cantidad de tiempo que espera el contribuyente a la hora de realizar un trámite:

Excesivo: 62%

Adecuado: 28%

Escaso: 10%

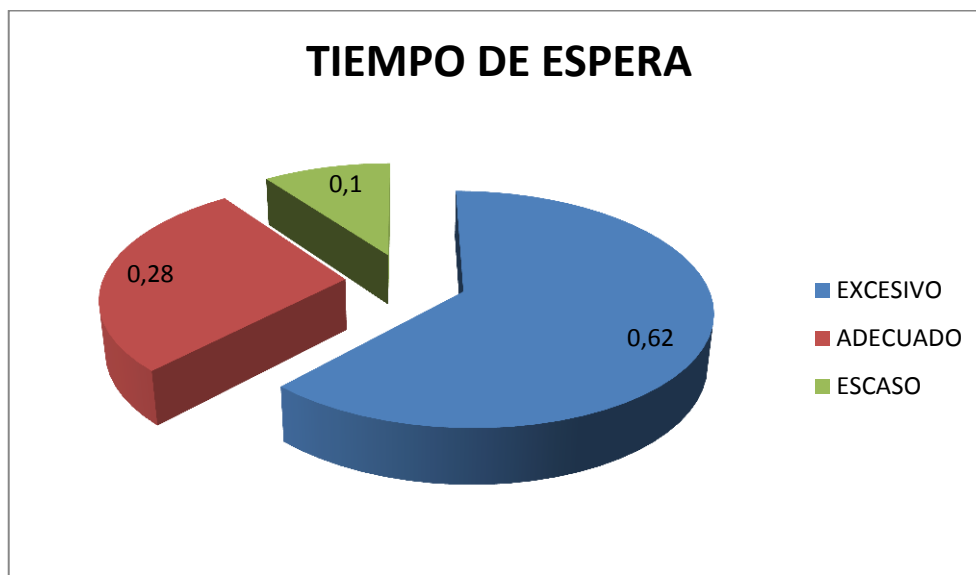


Gráfico 16: Tiempo de espera. Fuente: Elaboración propia.

- En relación al nuevo horario de atención al público manifestaron que:

Mejor: 42%

Indistinto: 38%

Peor: 20%

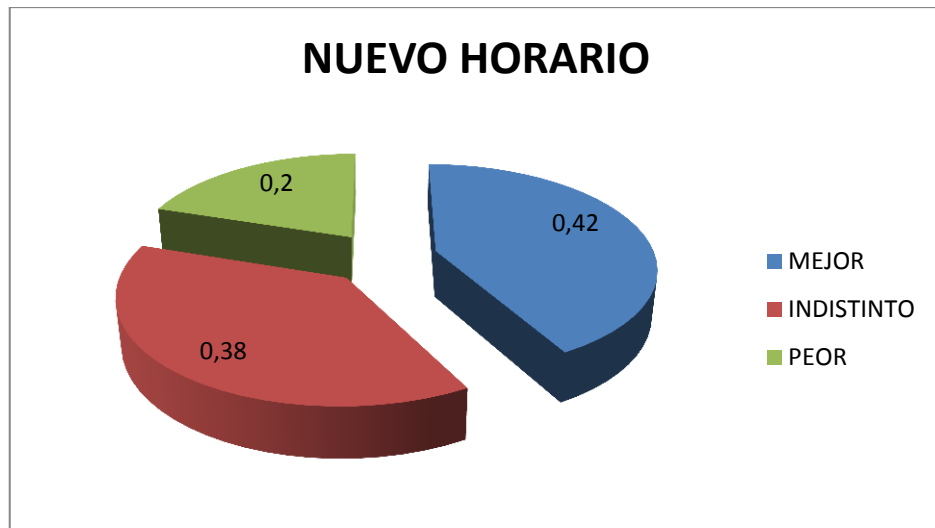


Gráfico 17: Nuevo horario. Fuente: Elaboración propia.

- Con respecto al caudal de contribuyentes que se encuentran realizando trámites:

Excesivo: 36%

Adecuado: 56%

Escaso: 8%

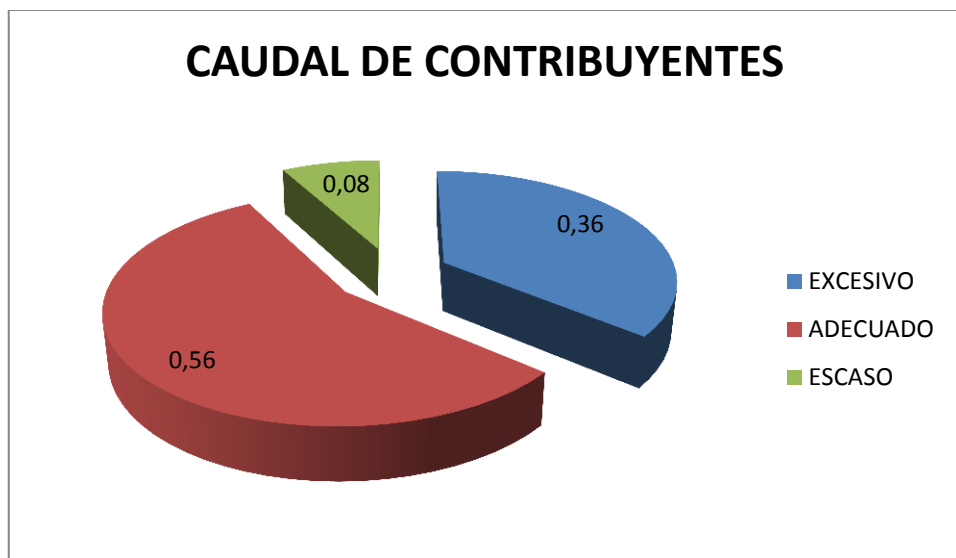


Gráfico 18: Caudal de contribuyentes. Fuente: Elaboración propia.

- En relación al asesoramiento brindado por los agentes de AFIP, el contribuyente considera que:

Muy malo: 0%

Malo: 10%

Normal: 44%

Bueno: 32%

Muy bueno: 14%

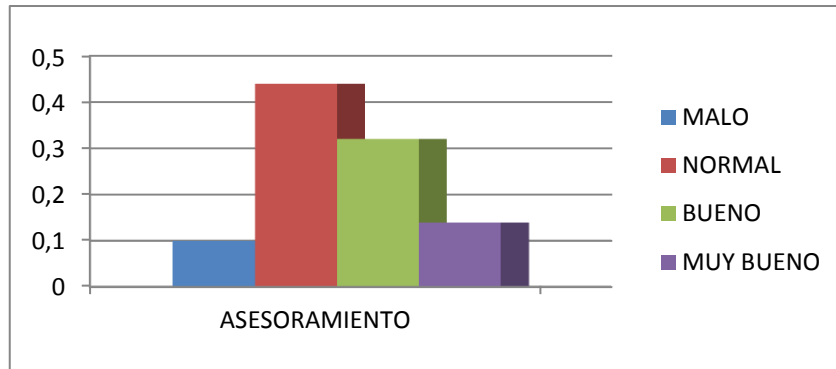


Gráfico 19: Asesoramiento. Fuente: Elaboración propia

- Con respecto al trato que tiene el agente AFIP con el contribuyente se obtuvieron los siguientes resultados:

Muy malo: 0%

Malo: 6%

Normal: 38%

Bueno: 38%

Muy bueno: 18%

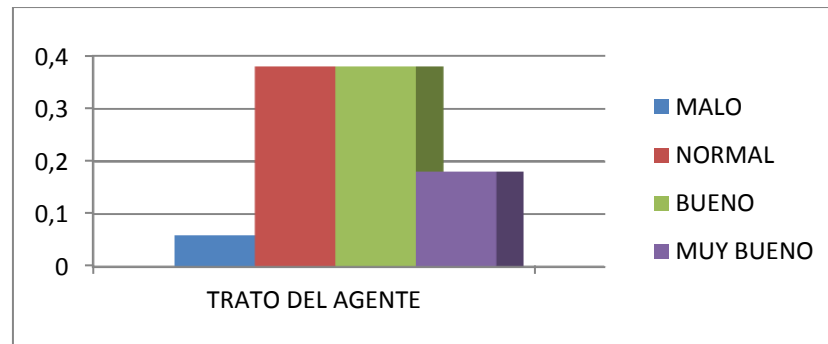


Gráfico 20: Trato del agente. Fuente: Elaboración propia.

- En relación a si la página web [www.afip.gob.ar](http://www.afip.gob.ar) es una buena herramienta de apoyo para el contribuyente:

SI: 51%

NO: 49%

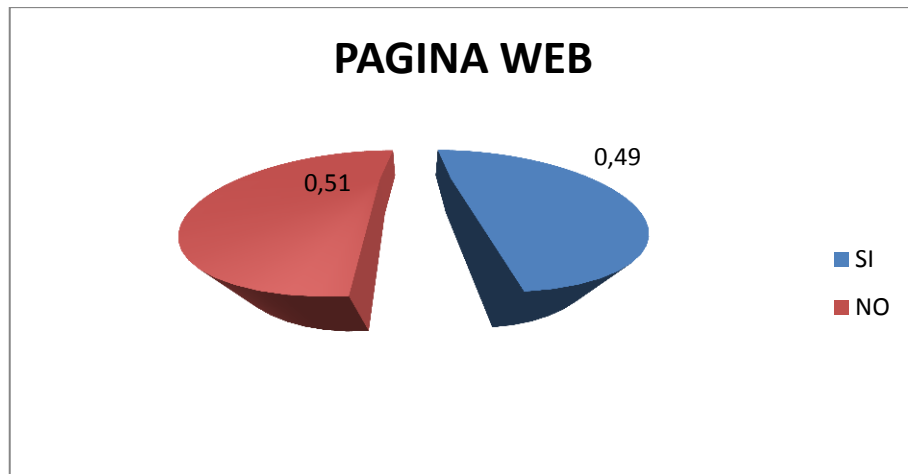


Gráfico 21: Página web como herramienta de apoyo. Fuente: Elaboración propia.

- Con respecto a la cantidad de documentación que se le exige al contribuyente:

Excesiva: 66%

Adecuada: 24%

Escasa: 10%

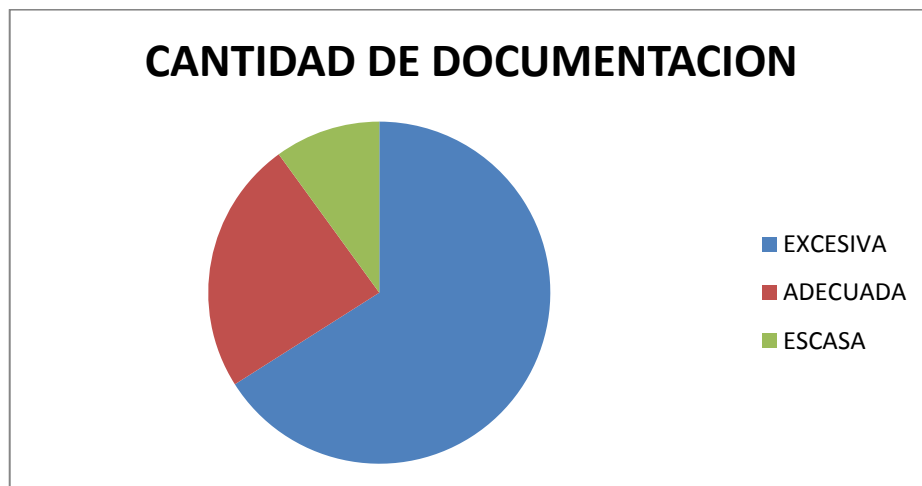


Gráfico 22: Cantidad de documentación. Fuente: Elaboración propia.



### 3. SUGERENCIAS PARA LA MEJORA DE LOS PROCESOS

Al realizar el análisis de los procesos de atención al público se pudieron determinar ciertos puntos donde se podrían lograr mejoras en los mismos, lo que llevaría a lograr una mayor eficiencia y efectividad en los procesos y lograr una mayor satisfacción tanto en los clientes internos (agentes de AFIP), como así en los que llamamos clientes externos que en nuestro caso son los contribuyentes.

A continuación se detallan las sugerencias que se consideran pertinentes para una mejora en los procesos de atención al público de AFIP- DGI Dirección Regional Mendoza.

- **Mesa de entradas:** Actualmente se encuentra vigente la Disposición N° 135/2011 cuyo objetivo es la descentralización de la mesa de entradas de la Agencia Sede N° 1 Mendoza para evitar la acumulación de trámites, costos administrativos, demoras, entre otras. Según lo analizado mesa de entradas no sólo recibe documentación correspondiente a la Agencia y procede a la entrega de formularios, sino que también se hace cargo de la recepción y posterior distribución de documentación correspondiente a otras áreas del organismo, por lo que se propone profundizar dicha disposición con el objetivo de cumplir con la misma y hacer efectiva la descentralización de mesa de entradas de Agencia.
- **Cantidad de personal:** Luego de realizar el análisis se pudo detectar que hay falta de personal para atender a las necesidades de los contribuyentes y realizar las tareas operativas correspondientes a los agentes encargados de la atención al público. Hay que tener en cuenta que los agentes de AFIP vinculados con los procesos de atención al público no sólo realizan dicha actividad sino que también están a cargo de las tareas administrativas u operativas relacionadas con su sector, por lo que para poder brindar un mejor servicio y realizar de manera óptima las tareas administrativas se recomienda la incorporación de más personal. Otro de los puntos que se detectó es que más del 90% de los agentes considera excesivo la cantidad de contribuyentes que atienden diariamente, con el ingreso de personal también estaríamos resolviendo este problema.
- **Horario de atención al público:** Hoy en día la Administración Federal de Ingresos Públicos a nivel nacional por la Disposición 455/11 unificó el horario de atención al público siendo de 9:00 a 17:00 horario invierno y de 10:00 a 18:00 horario verano. Lo que se pudo detectar es

que el mayor caudal de contribuyentes es entre las 9:00 y las 14:00 horas, esto también se debe a la costumbre que hoy en día tiene el ciudadano mendocino de concurrir a realizar trámites en horas de la mañana. Lo que se propone con respecto al horario es que se atienda de 9:30 a 14.30, de esta manera el Agente AFIP cuyo ingreso es a las 9:00 horas tiene tiempo para realizar la conexión a los sistemas, acomodar su lugar de trabajo y recibir al contribuyente listo para empezar a realizar los trámites, y el horario de finalización a las 14:30 le permitiría contar con tiempo para poder terminar las tareas administrativas que le corresponden a su área. Si bien más del 42% de los contribuyentes consideró mejor el nuevo horario de atención se considera que de ésta manera se podrá brindar un mejor servicio.

- **Tiempo de espera:** Más de 60% de los contribuyentes considera que el tiempo de espera a la hora de realizar un trámite es excesivo. Éste problema se puede mejorar con la incorporación del personal como así también con la mejora en los sistemas.
- **Sistemas:** Hoy por hoy los sistemas son una parte muy importante de los procesos de atención al público ya que en la mayoría de los trámites es indispensable su utilización. Se observó que hay demoras en los sistemas que llevan a elevar el tiempo de espera de los contribuyentes, por lo que se recomienda invertir en la mejora de los mismos.
- **Grado de exposición de los agentes:** Históricamente hasta nuestros días se puede observar cierto malestar o desagrado por parte de los contribuyentes a la hora de asistir al organismo a realizar un trámite, ya que eso les implica una obligación; sumado a esto toda política que se tome en la que intervenga la Administración Federal de Ingresos Públicos lleva a que la relación entre el personal de AFIP y los contribuyentes esté en ciertos casos cerca del conflicto, como por ejemplo a través de la medida vigente para la compra de moneda extranjera, nuevos montos a pagar según categorías de monotributo etc.. Todo cambio puede ser fuente de conflicto y hay que estar capacitado para enfrentarlos ya que los conflictos no provocan siempre resultados negativos, sino por el contrario puede ser el inicio de grandes oportunidades. Por lo que se recomendaría que a la hora de un cambio, como la implementación de una nueva política donde se encuentre involucrada la AFIP, que puede ser fuente generadora de un conflicto con resultado negativo o positivo, se le brinde capacitación adecuada en cuanto a lo técnico y psicológico a los agentes involucrados para que de ésta manera a la hora de enfrentar cambios puedan adaptarse con mayor facilidad, y de ésta manera poder brindar un mejor servicio al contribuyente.

- **Grado de información del contribuyente:** Al realizar las encuestas hay una diferencia en lo que perciben los agentes AFIP en cuanto al nivel de información que poseen los contribuyentes y lo que consideran los contribuyentes del nivel que poseen de información. Se considera que para este caso que vamos hacer referencia a la percepción del agente AFIP ya que son ellos los que saben con respecto a los trámites y a través de ello se puede considerar si un contribuyente es un persona informada o no. Mas del 80% considera que los contribuyentes no se encuentran informados, por lo que se propone que se realice algún servicio de capacitación vía la página web [www.afip.gob.ar](http://www.afip.gob.ar), a través de boletines informativos.
- **Página web:** al realizar el análisis se detectó que un 50% de contribuyentes consideran que la página web es una buena herramienta de apoyo pero el otro 50% considera que no. Se recomienda que dentro de la página se pueda ingresar a un link de apoyo al contribuyente para aclarar todas sus dudas y también poder brindarle una mínima capacitación sobre el organismo. Actualmente hay una guía de pasos para realizar trámites en el organismo, lo cual para éste caso sería recomendable informarle al contribuyente que esa guía se encuentra disponible en la página web para que la consulten y de éste modo podrán familiarizarse y capacitarse en la realización de trámites.
- **Asesoramiento del agente:** Con respecto al asesoramiento brindado por los agentes de AFIP, más del 40% de los contribuyentes lo consideró normal y un 30% lo consideró bueno. Si bien los datos no son negativos, sería conveniente que los agentes concurren seguidamente a capacitaciones para poder brindar un mejor servicio y que los contribuyentes lo califiquen como muy bueno.
- **Documentación obligatoria:** Si bien más de 60% de los contribuyentes considera que es excesiva la cantidad de documentación obligatoria que se les exige presentar a la hora de realizar un trámite, hay cierta documentación que no se puede dejar de solicitar ya que validan la información requerida. Lo que si se puede recomendar es que se haga un base de datos con la documentación presentada por el contribuyente, entonces en los cosas que se presente nuevamente a realizar un trámite ya el organismo cuente con sus datos y no se los solicite nuevamente.

- **Proceso con inicio en Sección Trámites:** En el proceso mencionado, cuando se realizó en análisis del mismo se puede detectar que tiene una etapa que se podría reducir, éste es el caso de que entra por Sección Trámites y luego va a mesa de entradas para regresar nuevamente a trámites, por lo que hay una etapa que se hace dos veces. Por lo que se recomienda que ingrese por mesa de entradas y luego vaya a trámites, y en caso de alguna inconsistencia en ese momento se le devuelva al contribuyente.

## **CONCLUSION**

Al realizar la investigación sobre los procesos de atención al público de la Administración Federal de Ingresos Públicos de la Dirección Regional Mendoza, se detectó que son procesos que tienen un gran impacto en la sociedad, es por eso que se considera fundamental que desde el lado de la AFIP se haga el esfuerzo por brindar un servicio de excelencia a los contribuyentes para poder satisfacerlos de la mejor manera en tiempo y forma.

Los procesos de atención al público como se pudo observar en el trabajo, son procesos relativamente cortos y sencillos, por lo que hay que profundizar la manera de contar con los recursos necesarios, tanto humanos, materiales, sistémicos entre otros, para poder optimizar los tiempos y lograr mayor eficiencia y eficacia en los mismos.

En la investigación se pudo detectar que los agentes están viviendo un momento muy particular ya que han cambiado parte de sus costumbres debido al nuevo horario de atención que provoca malestar que indirectamente afecta a los procesos bajo análisis. Por eso es fundamental que a la hora de buscar las mejoras no sólo se tenga en cuenta las necesidades de los clientes externos (contribuyentes) sino también a los clientes internos (agentes AFIP) ya que son un eslabón fundamental en los procesos.

Se considera de gran utilidad la investigación realizada, ya que implicó realizar un análisis de los procesos de un organismo que tiene un gran impacto en la sociedad y economía Argentina.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

HARRINGTON, James, “Mejoramiento de procesos de la empresa”, Colombia, McGraw Hill 1998.

NOUSSAN LETTRY, Ramiro, “Los costos de la no calidad”, Mendoza, Jornada de Ciencias Económicas, UNCuyo 2006.

AFIP, Manual capacitación SIGEA, Buenos Aires, Julio 2012.

AFIP, Manual Capacitación Gestión en el Área Administrativa, Buenos Aires, Julio 2011.

Intranet AFIP .

[www.afip.gov.ar](http://www.afip.gov.ar)

## ANEXOS

### 1. ENCUESTA DE SATISFACCIÓN A EMPLEADOS

A continuación se expone la encuesta que se realizó a personas encargadas de atención al público en AFIP-DGI Dirección regional Mendoza relacionada con el proceso.

#### Encuesta: Procesos de atención al público

La siguiente encuesta está referida a los procesos de atención al público de AFIP DGI; el objetivo de la misma consiste en captar información de los procesos y llegar a proponer un mejoramiento de los mismos.

Desde ya se agradece su colaboración.

- 1- De acuerdo a las tareas que desarrolla en su puesto de trabajo, ¿en que grado se encuentra vinculado con el proceso de atención al público?

Sin relación alguna	<input type="checkbox"/>
Poco relacionado	<input type="checkbox"/>
Relacionado	<input type="checkbox"/>
Muy relacionado	<input type="checkbox"/>
Completamente relacionado	<input type="checkbox"/>

- 2- Con respecto a la cantidad de contribuyentes que usted atiende diariamente, califique según su parecer

Muy excesivo	<input type="checkbox"/>
Excesivo	<input type="checkbox"/>
Adecuado	<input type="checkbox"/>

- 3- Califique a su parecer el número de horas de atención al público

Bajo	<input type="checkbox"/>	Adecuado	<input type="checkbox"/>	Excesivo	<input type="checkbox"/>
------	--------------------------	----------	--------------------------	----------	--------------------------

4- Con respecto a su área de desarrollo laboral, califique la cantidad de personal con la que cuenta la misma para llevar adelante una adecuada atención al contribuyente

Poco personal

Adecuado personal

Mucho personal

5- Con respecto al nuevo horario de atención al público por la disposición 455/11, califique el flujo de contribuyentes que se dirigen al organismo.

Bajo

Adecuado

Excesivo

6- Considera que hubo un cambio en el flujo de contribuyentes con respecto al horario anterior a la disposición 455/11

Si

No

Otro

7- Califique los horarios en los cuales hay mayor cantidad de contribuyentes en el organismo realizando trámites:

9:00 a 13:00

13:00 a 17:00

Otro

8- Califique de 1 a 5 en que grado usted cree que el proceso atención al público puede mejorarse siendo 1 imposible su mejora y 5 muy posible su mejora:



- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

9- En cuánto a su percepción del contribuyente, califique el grado de predisposición del mismo a la hora de realizar un trámite:

- Poco predispuesto
- Predispuesto
- Muy predispuesto

10- En cuánto al trato que hoy en día tiene el contribuyente con usted ¿cómo calificaría al mismo?

- Muy mal trato
- Mal trato
- Indiferente
- Buen trato
- Muy buen trato

11- Relacionado con la pregunta anterior ¿considera que ésta relación buena o mala surge por el grado de exposición que hoy en día tienen los agentes de AFIP?

- Si
- No
- Otro

12- En cuánto a su percepción del contribuyente, califique si el mismo se encuentra informado a la hora de realizar un trámite:

- Poco informado
- Informado
- Muy informado

13- En cuanto a la presentación de documentación que se le exige al contribuyente, considera que es:

Excesiva

Adecuado

Escasa

14- En cuánto a la cantidad de documentación que se maneja diariamente en su área de trabajo ¿cómo calificaría la misma?

Excesiva

Adecuada

Escasa

15- ¿cómo calificaría usted la web oficial [www.afip.gob.ar](http://www.afip.gob.ar) como herramienta de apoyo al contribuyente? Califique de 1 a 5 siendo 1 lo peor y 5 lo mejor:

1

2

3

4

5

16- Califique usted a nivel general, el proceso de atención al público que brinda AFIP-DGI a los contribuyentes siendo 1 lo peor y 5 lo mejor

1

2

3

4

5

**Sugerencias:**

## 2. ENCUESTA DE SATISFACCIÓN AL CONTRIBUYENTE

La siguiente encuesta hace referencia a los procesos de atención al público de AFIP DGI Dirección Regional Mendoza con el objetivo de conocer el grado de satisfacción que tiene el contribuyente con los mismos y así detectar posibles errores para proponer su mejoramiento con el objetivo de aumentar la satisfacción del usuario.

Desde ya se agradece su colaboración.

- 1- Con respecto a su frecuencia de visitas a la AFIP – DGI a realizar trámites, califique la misma:

Poco frecuente

Frecuentemente

Muy frecuentemente

- 2- En referencia al tiempo que usted espera cuando realiza un trámite, ¿como considera al mismo?

Excesivo

Adecuado

Escaso

- 3- Con respecto al proceso de atención al público, califique en que medida satisface con sus expectativas siendo 1 no satisface sus expectativas y 5 que las satisface completamente.

1

2

3

4

5

- 4- Desde su punto de vista como considera el nuevo horario de atención al público según la disposición 455/11

Mejor  Peor  Indistinto

5- Con respecto al caudal de personas con la que se encuentra a la hora de realizar un trámite, cómo calificaría al mismo.

Excesivo   
Adecuado   
Escaso

6- Considera que la AFIP cuenta con personal adecuado para satisfacer las necesidades de los contribuyentes

Si   
No   
Otro

7- Según su experiencia, como calificaría del 1 al 5, la capacidad del personal de la AFIP a la hora de satisfacer su necesidad, siendo 1 muy poco capaz y 5 muy capaz:

1   
2   
3   
4   
5

8- Como considera el asesoramiento brindado por el personal de AFIP:

Muy malo   
Malo   
Normal   
Bueno   
Muy bueno

9- Con respecto al trato que tiene el agente AFIP con usted ¿cómo considera el mismo?

Muy malo	<input type="checkbox"/>	Bueno	<input type="checkbox"/>
Malo	<input type="checkbox"/>	Muy bueno	<input type="checkbox"/>
Normal	<input type="checkbox"/>		

10- Con respecto a la web oficial [www.afip.gob.ar](http://www.afip.gob.ar), en que grado de frecuencia la utiliza

Nunca	<input type="checkbox"/>
Poco	<input type="checkbox"/>
Continuamente	<input type="checkbox"/>
Mucho	<input type="checkbox"/>

11- Relacionado con la pregunta anterior ¿considera que la web oficial es una buena herramienta de apoyo para realizar sus trámites?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>
Otro	<input type="checkbox"/>

12- Según su experiencia personal, se considera usted una persona informada a la hora de realizar un trámite en AFIP:

Poco informado	<input type="checkbox"/>
Informado	<input type="checkbox"/>
Muy informado	<input type="checkbox"/>

13- En cuanto a la presentación de documentación obligatoria que se le exige al contribuyente, considera que es:

Excesiva	<input type="checkbox"/>
Adecuada	<input type="checkbox"/>
Escasa	<input type="checkbox"/>

14-Califique usted a nivel general, siendo 1 lo peor y 5 lo mejor el proceso de atención al público que brinda AFIP-DGI a los contribuyentes:

1	<input type="checkbox"/>
2	<input type="checkbox"/>
3	<input type="checkbox"/>
4	<input type="checkbox"/>
5	<input type="checkbox"/>