

UNIVERSIDAD NACIONAL TECNOLÓGICA DE LIMA SUR

FACULTAD DE INGENIERÍA Y GESTIÓN

ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA DE SISTEMAS.



**“PROPUESTA DE REDISEÑO DE PROCESOS DE RECAUDACIÓN DE
IMPUESTO PREDIAL Y ARBITRIOS EN EL ÁREA DE RENTAS DE LA
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PACHACAMAC BASADO EN BUSINESS
PROCESS MANAGEMENT”**

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Para optar el Título Profesional de

INGENIERO DE SISTEMAS

PRESENTADO POR EL BACHILLER

TORRES HERNANDEZ, EDWIN

ASESOR

ALCANTARA RAMIREZ, MANUEL ABELARDO

Villa El Salvador

2021

DEDICATORIA

El presente trabajo se lo dedico a mis padres por brindarme todo su esfuerzo en esta vida, y sobre todo a Dios quien ha permitido que aún estemos bien de salud.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, agradezco a Dios por permitirme estar bien de salud y poder llevar a cabo el desarrollo de este trabajo.

Gracias a mis padres quienes siempre mostraron su apoyo incondicional, a mis hermanas quienes siempre me motivaron a seguir mis objetivos.

ÍNDICE

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
LISTA DE FIGURAS	vii
LISTA DE TABLAS	viii
RESUMEN	ix
ABSTRACT.....	x
INTRODUCCIÓN	xi
Capítulo i Aspectos generales	1
1.1. Contexto	1
1.1.1. Problemática.....	1
1.1.2. Justificación	2
1.2. Delimitación de la Investigación	3
1.2.1. Espacial	3
1.2.2. Temporal	3
1.2.3. Objetivo general.....	3
1.2.4. Objetivos específicos	3
Capitulo ii Marco teórico	3
2.1. Antecedentes.....	3
2.1.1. Antecedentes nacionales.....	3
2.1.2. Antecedentes internacionales	6
2.2. Bases teóricas	8

2.2.1.	Rediseño de procesos	8
2.2.2.	Reingeniería de procesos	8
2.2.3.	Business process management (BPM)	9
2.2.4.	Ciclos de vida del BPM	10
2.2.5.	Business Process Modeling Notation (BPMN)	12
2.2.6.	Recaudación de tributos	13
2.2.7.	Impuesto predial	14
2.2.8.	Arbitrios municipales.....	14
2.3.	Definición de términos básicos.....	15
2.3.1.	Actividad	15
2.3.2.	Requerimientos o entradas	15
2.3.3.	Cuellos de botella	15
2.3.4.	Diagrama de flujo.....	15
2.3.5.	Procedimiento.....	16
2.3.6.	Proceso	17
2.3.7.	Procesos clave	17
2.3.8.	Procesos críticos	17
2.3.9.	Procesos de gestión	17
2.3.10.	Tarea.....	17
2.3.11.	Usuario.....	17
2.3.12.	Usuario externo	17
2.3.13.	Usuario interno	18
Capítulo iii	Desarrollo del trabajo profesional.....	18

3.1. Determinación y análisis del problema.....	20
3.1.1. Proceso de inscripción de predios	23
3.1.2. Proceso de inafectación o exoneración al pago de impuesto.....	25
3.1.3. Proceso rectificación y/o actualización de información.....	26
3.1.4. Proceso de prescripción de deuda.....	27
3.1.5. Proceso de emisión de constancia de no adeudo	28
3.2. Modelo de solución propuesto:	28
3.2.1. Análisis y definición de los procesos de recaudación de impuesto predial y arbitrios	30
3.2.2. Elaboración del modelo de procesos de recaudación de impuesto predial y arbitrios	40
3.2.3. Análisis e identificación de las fallas de los procesos de recaudación de impuesto predial y arbitrios.....	57
3.2.4. Análisis y redefinición de los procesos de recaudación de impuesto predial y arbitrios	66
3.2.5. Elaboración de modelos de procesos redefinidos	72
3.3. RESULTADOS	84
CONCLUSIONES	85
RECOMENDACIONES	86
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	87

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Cuadro comparativo definiciones de metodología	11
Figura 2 Elementos básicos de notación BPMN.....	13
Figura 3 Organigrama de la entidad.....	19
Figura 4 Sistema tributario	21
Figura 5 Lista de actividades a realizar durante el proyecto	22
Figura 6 Registro de inscripción de nuevo predio.....	23
Figura 7 Modificar datos del contribuyente en el sistema tributario.....	40
Figura 8 Modelo de proceso de inscripción de predios en producción.....	42
Figura 9 Modelo de proceso de inafectación al pago de impuesto en producción.	45
Figura 10 Modelo de proceso de emisión de constancia de no adeudo en producción.	47
Figura 11 Modelo de proceso de fraccionamiento de deuda tributaria en producción.....	49
Figura 12 Modelo de proceso de beneficio tributario para pensionista en producción.	51
Figura 13 Modelo de proceso de actualización y/o rectificación en producción.	53
Figura 14 Modelo de proceso de prescripción de deuda tributaria en producción.	56
Figura 15 Identificación de falla en el proceso de prescripción de predios en producción. .	58
Figura 16 Identificación de falla en el proceso de inafectación al pago de impuesto en producción.	60
Figura 17 Identificación de falla en el proceso de emisión de constancia de no adeudo en producción.	62
Figura 18 Identificación de falla en el proceso de fraccionamiento de deuda tributario en producción.	64
Figura 19 Modelo de proceso de inscripción mejorado.....	74
Figura 20 Modelo de proceso de inafectación al pago de impuesto mejorado.....	77
Figura 21 Modelo de proceso de emisión de constancia de no adeudo mejorado.....	80
Figura 22 Modelo de proceso de fraccionamiento de deuda mejorado.....	83

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 <i>Costos del proyecto</i>	29
Tabla 2 <i>Beneficio del proyecto</i>	29
Tabla 3 <i>Relación beneficio costo</i>	30

RESUMEN

El rediseño aplicado en las organizaciones es una herramienta utilizada para la mejora de la eficiencia de los procesos internos a raíz de que no se están realizando y ejecutando los objetivos propuestos por la organización. Por lo que, se busca mejorar el proceso actual. El presente trabajo se realizó con el objetivo de llevar a cabo una propuesta de rediseño de procesos de recaudación de impuesto predial y arbitrios en el área de rentas de la Municipalidad distrital de Pachacamac. La información fue recolectada a través de reportes, revistas, informes y trabajos de investigación publicadas con carácter científico relacionados con el rediseño de procesos dentro de una organización para lo cual fue analizada en cada uno de los procesos internos de la entidad usando como metodología Business Process Management BPM para realizar el estudio. Como resultado se obtuvo la propuesta de rediseño final del mapeo de procesos internos de recaudación de tributos en el área de rentas de la municipalidad de Pachacamac. Se concluye que realizar un mapeo de los procesos para la recaudación de tributos en el área de rentas mediante metodología BPM es beneficioso para dicha entidad puesto que el indicador análisis de costo beneficio es mayor que 1. Se recomienda implementar el rediseño de procesos debido a que el sistema actual en el área de rentas presenta muchas incidencias.

Palabras claves

Rediseño de procesos, mapeo de procesos, análisis de procesos.

ABSTRACT

The redesign applied in organizations is a tool used to improve the efficiency of internal processes because the objectives proposed by the organization are not being carried out and executed. Therefore, it seeks to improve the current process. The present work was carried out with the objective of carrying out a proposal for the redesign of processes for collecting property taxes and excise duties in the income area of the district Municipality of Pachacamac. The information was collected through reports, magazines, reports and research papers published with a scientific nature related to the redesign of processes within an organization, for which it was analyzed in each of the internal processes of the entity using Business Process as methodology. BPM management to carry out the study. As a result, the final redesign proposal was obtained for the mapping of internal tax collection processes in the income area of the municipality of Pachacamac. It is concluded that mapping the processes for the collection of taxes in the income area using BPM methodology is beneficial for said entity since the cost-benefit analysis indicator is greater than 1. It is recommended to implement the redesign of processes because the current system in the income area has many incidents.

Keywords

Process redesign, process mapping, process analysis.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día en el Perú, los gobiernos locales a través de las municipalidades se centran mucho en la recaudación tanto en el impuesto predial como en arbitrios, ya que depende de estos ingresos mantener la seguridad ciudadana, limpieza pública y ornato de parques y jardines mediante metas establecidas propuestas por el gobierno central.

Si bien es cierto, cada municipalidad cuenta con un sistema tributario esto no asegura la realización óptima de las actividades en los procesos internos de recaudación de impuesto predial y arbitrios municipales por lo que, ocasiona problemas y conflictos sociales en la población principalmente en los contribuyentes tanto atención de calidad como en tiempo de respuesta evidenciando de esta manera en cada proceso las trabas burocráticas.

Esta realidad no es ajena al problema que atraviesa la Municipalidad distrital de Pachacamac ya que en sus procesos de atención al contribuyente principalmente en el área de rentas, se pudo detectar que los cuellos de botellas ocasionados por la cantidad de áreas involucradas y responsables en cada proceso interno, produce un descontento en los contribuyentes y usuarios internos de la entidad por lo que, conlleva a truncar los procesos mediante trabas administrativas, creando de esta forma un malestar tanto en espera como el de brindar servicio de calidad. Es por ello que, al no existir una documentación funcional que determine y estandarice las actividades de los procesos definidos, nos inclina a realizar este trabajo de suficiencia profesional que lleva por título “Rediseño de procesos de recaudación de impuesto predial y arbitrios en el área de rentas de la Municipalidad distrital de Pachacamac basado en business process management”.

Cabe señalar, que el propósito de este trabajo de suficiencia profesional es el rediseño de procesos en el área de rentas de la Municipalidad Distrital de Pachacamac,

esto implicará suprimir algunas actividades, áreas y responsables, redefinir algunos procesos y modelarlos.

Finalmente, la estructura de este trabajo de suficiencia profesional comprende 3 capítulos: el primer capítulo aspectos generales, el segundo capítulo marco teórico y el tercer capítulo corresponde al desarrollo del trabajo profesional.

Capítulo i Aspectos generales

1.1. Contexto

La Municipalidad distrital de Pachacamac tiene 458 años de fundado, con dirección en Jr. paraíso 206 se encuentra ubicado al sur del departamento de Lima, en el valle costeño formado por el río Pachacamac. Limita por el norte con los distritos de Villa El Salvador, Villa María del Triunfo y la Molina, por el sur con el distrito de Lurín, por el Este con Cieneguilla y Santo Domingo de los Olleros (Provincia de Huarochirí) y por el oeste con el océano pacífico.

Dedicada a brindar servicio de limpieza pública, ornato de parques y jardines, seguridad ciudadana que son pagados por los contribuyentes y recaudados por el área de rentas mediante caja y cajas móviles quien a la vez se encargan de emitir cupones de las deudas tributarias. Además de tener el palacio municipal cuenta con Agencias Municipales en Huertos de Manchay, José Gálvez Barrenechea, Local Municipal, Sede Municipal Manchay

Uno de los procesos administrativos más importantes es el proceso de recaudación tributaria, siendo este el core-business de la institución, por lo que del resultado de este proceso se originan los principales ingresos para la Municipalidad mediante meta establecida.

1.1.1. Problemática

Si bien es cierto, existe un sistema de escritorio denominado “sistema tributario” a pesar de la antigüedad el área de rentas de la Municipalidad distrital de Pachacamac no cuenta con los procesos definidos ni documentación funcional que estandarice el flujo de actividades, ya que esto conlleva a tener muchas falencias al momento de recibir las solicitudes por parte de los contribuyentes puesto que, se evidencia la demora en responder las solicitudes toda vez que, tienen que pasar por muchas áreas y personal responsables y por ende las trabas burocráticas que lo único que ocasionan es la

desesperación e incomodidad de las personas o contribuyentes, esto sin considerar el tiempo que demora la atención en caja y en plataforma del área de rentas.

Esta municipalidad enfrenta en cuanto a los procesos internos dentro del proceso de recaudación tributaria de impuesto predial y arbitrios muchos problemas por lo que, no brinda un buen servicio de calidad, y las trabas administrativas a los usuarios y contribuyentes son de todos los días.

También presenta problemas que retrasan la recaudación tales como: la morosidad por parte del contribuyente que, según una estimación realizada por la cámara de comercio de Lima (CCL) “el 60% “de limeños demoran en pagar los arbitrios e impuestos prediales en sus respectivos distritos por lo que, esta realidad no es ajena en la Municipalidad Distrital de Pachacamac (Saenz , 2019). Además de las trabas internas dentro de cada proceso de recaudación que se evidencia en el área de la gerencia de rentas y las incidencias en el sistema tributario que se utiliza

1.1.2. Justificación

Esta investigación se orienta a estudios basados en rediseño, en donde se aplicaría en todas las áreas funcionales: normativo, personal, finanzas, tributaria, fiscalización, control y servicios. Asimismo, la reingeniería es un instrumento eficaz para lograr cambios rápidos y violentos en una organización para mejorar la prestación de servicios. Finalmente, los beneficios directos de la aplicación de la reingeniería en la gestión municipal será el ciudadano, que recibirá un servicio de calidad, que satisfaga sus necesidades y despierte en la una actitud de participación directa. (Castillo, 1999)

1.2. Delimitación de la Investigación

1.2.1. Espacial

El presente proyecto se realizó en la gerencia de renta de la Municipalidad distrital de Pachacamac MDP, ubicado en Jr. paraíso 206, Pachacamac 15823 En el departamento de lima, al sur de lima, provincia de lima distrito de Pachacamac.

1.2.2. Temporal

Este proyecto tendrá una duración aproximadamente de 3 meses por lo que comenzará en septiembre del 2021 y finalizará en noviembre del 2021.

1.2.3. Objetivo general

Hacer una propuesta de rediseño de los procesos de recaudación de impuesto predial y arbitrios en el área de rentas de la Municipalidad Distrital de Pachacamac usando la metodología (BPM).

1.2.4. Objetivos específicos

Objetivo1. Realizar un mapeo de los procesos para la recaudación de tributos en el área de rentas mediante metodología BPM

Objetivo2. Identificar las fallas en los procesos de recaudación en el área de rentas mediante metodologías BPM

Objetivo3. Redefinir los procesos fallidos mediante metodologías BPM

Capitulo ii Marco teórico

2.1. Antecedentes

A continuación, se referencia antecedentes nacionales e internacionales que van acorde a nuestra investigación de nuestro trabajo.

2.1.1. Antecedentes nacionales

En el trabajo de investigación realizado por López Morales Bety Haydee en su tesis "Realizar la reingeniería de procesos ejecutivos usando la metodología BPM en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Isidro "para optar el título profesional de ingeniero de sistemas realizado en la universidad católica los Ángeles de Chimbote en el año 2017, se propuso como objetivo general "Diagnosticar y aplicar la reingeniería de los procesos del

área de operaciones usando BPM – Business Process Management en la Cooperativa 3 de ahorro y crédito San Isidro – Huaral; 2017”. El análisis de procesos permitió la identificación de los procesos actuales a fin de ordenar las actividades reales automatizada y no automatizada, asimismo, el modelado de procesos permitió establecer las actividades no automatizadas, por último, la ejecución de un plan de mejora establece un ordenamiento para la mejora en el proceso de otras áreas. Finalmente de acuerdo a lo expuesto en los objetivos citados, nos conlleva como buena referencia una viabilidad para el desarrollo de nuestro proyecto (Lopez, 2017).

Siguiendo el mismo enfoque a nivel nacional de la presente investigación los resultados obtenidos por Rabanal de la Puente Mayra Marily en su tesis “Propuesta de rediseño de procesos para mejorar la gestión administrativa en las unidades de predios y fiscalización de la sub gerencia de administración tributaria de la Municipalidad distrital de los baños del inca” para optar el título profesional de ingeniero de sistemas realizado en la Universidad Nacional de Cajamarca en el año 2014, se propuso como objetivo general “proponer un rediseño de procesos en las unidades de predios y fiscalización de la sub gerencia de administración tributaria de la MDBI para mejorar la gestión administrativa de dichas unidades”, son los siguiente: Según los objetivos específicos se logró el análisis y diseño de todos los procesos actuales que se desarrollan dentro de las áreas de predio y fiscalización de la subgerencia de administración tributaria de la MDBI, toda vez que en la actualidad no existe un manual de procedimientos para sus procesos. Se seleccionaron los procesos críticos e identificaron las falencias en cada proceso conjuntamente con los actores y responsables que participan en ello, que además de conocer la situación real plantearon algunas ideas de solución, por lo que después de esto los procesos fueron modelados y elaborados con diagramas de flujos para ordenar y estandarizar la secuencia de pasos y actividades que forman parte en cada procedimiento. Toda esta propuesta de rediseño de procesos en las unidades de predios y fiscalización de la subgerencia de administración tributaria se realizó gracias a la participación de los involucrados y a las herramientas de modelado de procesos denominado bizagi. Esta propuesta demostró una

posible reducción en los tiempos de ejecución diariamente de cada proceso en las unidades de predios y fiscalización si se llega a implementar, mejorando los procesos internos dentro de la gestión administrativa y por ende dando una mejor atención a las solicitudes de los contribuyentes. Asimismo, el rediseño de procesos mejora el grado de competitividad mediante técnicas de optimización de procesos por lo que después del rediseño de procesos estos deben permanecer en una etapa de mejora continua para así poder satisfacer a los usuarios y clientes. También se concluye que en los procesos en las unidades de predios y fiscalización de la subgerencia de administración tributaria presenta debilidades toda vez que, no existe la documentación funcional o un manual de procedimientos que detalle cada uno de las tareas, actividades o pasos para realizar cada proceso dentro de la unidad de predio y fiscalización de la subgerencia de administración tributaria, añádase a este problema el desinterés de los trabajadores por lo que es el contribuyente quien debe darle seguimiento a su trámite de lo contrario el documento es archivado. En los últimos años atrás, los administradores tributarios han innovado funciones y procesos con la intención de mejorar la recaudación, calidad de atención a los contribuyentes y mejorar los procesos internos sin embargo, esto no se cumple en algunas administraciones tributarias como es el caso de la Municipalidad distrital de los Baños del Inca toda vez que, mezclan las actividades por lo que esto disminuye la eficiencia de gestión y atención ocasionando malestar en los usuarios y contribuyentes. Finalmente a pesar de no haber llegado a la implementación de la propuesta de rediseño, se ha detectado el impacto potencial de las posibles soluciones BPM, sobre todo los beneficios y las ventajas las cuales son capaces de mejorar los procesos, reduciendo errores simplificando actividades, disminuyendo los tiempos de atención de cada trámite en los procesos internos (Rabanal, 2014).

2.1.2. Antecedentes internacionales

En el aspecto internacional de la presente investigación, los resultados obtenidos por Tonzo Bermúdez Daniel Guillermo y Carvajal Mora Cristhian Eduardo en su tesis “reingeniería de procesos en base a la metodología Bpm en la empresa food&service”, para optar el título profesional de ingeniería comercial realizado en la universidad de Guayaquil en el año 2018, tiene como objetivo general “proponer la reingeniería de procesos en base a la metodología de buenas prácticas de manufactura en la empresa food&service” por lo que después de analizar sus objetivos llegaron a la conclusión siguiente: En primer lugar se propuso el diseño de nuevos procedimientos mediante la reingeniería en los procesos en la cual se manipulan los insumos a través del diseño de actuaciones o actividades basadas en las buenas prácticas de manufacturas para proteger la integridad de los alimentos elaborados, las cuales están representadas por procesos mediante diagramas de flujos con la caracterización particular que corresponde, los reglamentos o políticas de control interno y los requisitos para el cumplimiento de lo nocivo de la materia prima. En Segundo lugar, las falencias identificadas en los procesos donde se operan las materias primas se evidencia que los 16 eventos de riesgos presentan nivel de severidad alta, por lo que seguir con esto tendría impactar fortuitamente en la continuidad y reputación de la empresa F&S Food Service. En tercer lugar, se concluyó mediante evaluación de los procedimientos internos por medio de pruebas internas establecidas en el programa de las buenas prácticas de manufacturas, la presencia de diversas deficiencias que influyen negativamente en los procesos donde se manipulan la materia prima (Tonzo & Carbajal, 2018).

Siguiendo el mismo enfoque de la presente investigación por Luna Veas Gianella Cecilia en su tesis “Implementación de un Bpm Open Source para la Automatización de Procesos del área Tecnológica de la empresa Eléctrica Pública estratégica corporación nacional de electricidad (cnel ep)” para optar el título profesional de ingeniero en sistemas computacionales realizado en la universidad de Guayaquil en el año 2015, tiene como objetivo general “diagramar mapas de los procesos del área tecnológica mediante la

notación bpmn 2.0 para implementarlos en una herramienta Bpm y mejorar la operación interna del departamento”. En ello concluye la implementación de una herramienta bpm que sirve para automatizar los procesos diagramados de las tareas o actividades que intervienen en cada proceso. Asimismo, se registró los tiempos de duración de las tareas por lo que se estableció alarmas en caso de que los recursos desborden del tiempo límite. Finalmente se establece que los supervisores que están en línea pueden monitorear en qué etapa se encuentra el proceso y al mando de que recurso, encima que proporciona la opción de reasignar los recursos que por algún motivo se retrasó (Luna, 2015).

Según Ruth Marcela Escobar Payares en su tesis “Modelado del Proceso de Gestión financiera de la Unad mediante BPM“, para optar el título de Magister en Gestión de Las tecnologías de la información realizado en la Universidad Nacional abierta a distancia – unad en el año 2018, y teniendo como objetivo general “modelar el proceso de gestión financiera de la UNAD, mediante la tecnología BPM para contribuir al mejoramiento de las actividades que se llevan a cabo en la verificación de la situación financiera de los estudiantes” sus resultados se basan en lo siguiente: En primer lugar, se logró visualizar el entorno actual de la institución y proyectar una solución para mejora de la situación, todo esto gracias al modelado de procesos de negocios, asimismo se determina evidentemente el alcance del proceso con inicio y fin por lo que se concluye la necesidad del modelado de negocios claves para entender, documentar y comunicar las actividades realizadas a cabo, para establecer y cumplir las metas de cualquier organización. En consecuencia, ejecutar este modelo facilita el monitoreo y seguimiento logrando de esta manera identificar las oportunidades de mejora. Por otro lado, el modelado de proceso de negocio ayuda a las organizaciones a mejorar sus procesos y esta es la razón porque la implementación de bpm en dicha entidad transforma la gestión en nuevas oportunidades competitivas en el entorno en que se desenvuelve dicha organización. Tener la habilidad de comprender lo que sucede dentro de la empresa servirá como base para tener la capacidad de mejorar las áreas más importantes dentro de la organización, asimismo bpm genera conocimiento y optimización

de procesos por lo que conduce a la automatización generando reducción de errores y fortaleciendo procesos para asegurar siempre su comportamiento sin ninguna variación. finalmente, con bpm la administración de los procesos internos dentro de la organización asegura que se ejecute eficientemente y esto genera calidad de servicio para cualquier organización y mediante esto se vuelve competitivo en los mercados actuales (Escobar, 2018).

2.2. Bases teóricas

A continuación, definimos términos y bases teóricas relacionadas con el trabajo de investigación.

2.2.1. Rediseño de procesos

El rediseño dentro de los procesos internos en las organizaciones es una herramienta utilizada para la mejora de la eficiencia de los procesos a razón de que no se están realizando y ejecutando los objetivos propuestos por la organización. Por lo que, se busca mejorar el proceso actual o empezar desde cero creando uno totalmente nuevo. Para aplicar un rediseño de procesos se deben realizar estudios que contribuyan a la creación del nuevo proceso. Por consiguiente, se recomienda que cada proceso debe ser analizado dentro de las áreas administrativas que corresponde a cada municipio, de ahí que existen distintas metodologías que se pueden aplicar para lograr los resultados requeridos. Asimismo, para ejecutar cierto rediseño de procesos se intenta realizar cambios que sean más venideros y productivos para la organización, sin embargo, para esto existen algunas metodologías para realizar una reingeniería como: Six Sigma ii. Lean Thinking iii. enfoque de rediseño de procesos (Aguila , 2011).

2.2.2. Reingeniería de procesos

El rediseño o reingeniería de procesos es un conjunto de procedimientos de tareas y técnicas de relevamiento, análisis y diagnóstico de los circuitos administrativos y de gestión de las organizaciones públicas, destinado a determinar el estado actual y proponer las medidas para procesar los requerimientos de los productos internos y la producción final

–los productos finales- que justifica la existencia de la institución pública.» (Halliburton, pág. 2006) .

Por otro lado, la reingeniería de procesos es una técnica que beneficia el rediseño de los procesos de trabajo y la implementación de los nuevos diseños, asimismo está orientada en verificar y asegurar que el trabajo procee su principal beneficio y obtenga ventajas competitivas. Esto quiere decir también posicionamiento y reposicionamiento y está dirigido a un objetivo de muy alta complejidad cuyo conjunto de intereses y aplicaciones complementan sus principales directrices, alcanzándose mayores niveles de eficiencia y efectividad a menos costo (Artiles & Cancino, 1998).

2.2.3. Business process management (BPM)

Según los autores Kiram Garimella, Michale Lees y Bruce Williams de BPM “Gerencia de Proyecto de Negocio” tomado del libro (BPM), se define como una metodología o enfoque para la gestión y aumento en el rendimiento de un negocio por medio de la optimización continua de los procesos de negocio en un ciclo repetitivo y cerrado de modelado, ejecución y medición. Asimismo resalta la importancia sobre BPM la cual considera que no es una tecnología de software, pero sí que sostiene y utiliza las propias para poner en marcha dicho proyecto (Lees, Williams, & Garimella, 2008).

La administración de procesos de negocios o también llamado BPM tiene como objetivo mejorar la eficiencia de las operaciones realizadas dentro de una organización mediante la opinión de una cultura inclinada al manejo de procesos más importantes. Por ende, dichos procesos tienen que pasar un ciclo de implementación propia siguiendo una serie de etapas como: análisis, modelado, ejecución, control y mejora continua (Laurentiis, 2010).

2.2.4. Ciclos de vida del BPM

El enfoque del ciclo de vida del BPM se basa en: “Análisis y diseño, configuración, ejecución y evaluación, por lo que se puede adicionar actividades principales para monitoreo y mejora continua en el proceso de negocio” (Delgado & Calegari, 2014, p.3).

2.2.4.1 Análisis y diseño.

Para el análisis y diseño en esta fase la entidad u organización debe de identificar, mapear y modelar sus procesos del negocio detalladamente. Obviamente para realizar el modelado se recomienda el uso de una herramienta de notación grafica como BPMN2.0, por lo que además de contar con una cantidad de elementos útiles para modelar procesos determina un formato de intercambio de modelos para las operaciones entre herramientas de diferentes comunidades, así como también los elementos principales para llevar a cabo los modelos en un sistema BPM (Delgado & Calegari, 2014, p.4).

2.2.4.2 Planificación.

Planificar un proyecto BPM corresponde una metodología de procesos. Los objetivos del proyecto, el personal, el alcance, los hitos y lo que resulta vienen entonces dados por la metodología. Los proyectos BPM típicos pueden tardar tan poco como unos días o tanto como varios meses (Lees, Williams, & Garimella, 2008).

Análisis y diseño: Una vez conocido el alcance, los proyectos BPM empiezan caracterizando la línea de base del proceso tal cual. Se mide y se valida el estado actual del proceso, y se crean las condiciones de líneas de base contra las que se van a comparar los progresos y mejoras. El equipo diseña e implementa no lo que considera el estado ideal, sino el siguiente estado futuro, lo siguiente mejor. Este enfoque constituye una distinción crítica y una desviación del desarrollo clásico, que busca construir el estado ideal. De esta

forma, la agilidad y la plataforma de BPM hacen posible la mejora continua (Lees, Williams, & Garimella, 2008).

El diseño de los procesos es una actividad facilitada, que comprende todas las clases de participantes en el proceso en sesiones que pueden consumir hasta un tercio del calendario del proyecto. Para optimizar el diseño, puede que considere necesario analizar los modelos de procesos mediante simulación. La simulación de procesos es una disciplina avanzada que BPM simplifica (Lees, Williams, & Garimella, 2008).

En la figura 1 muestra un cuadro comparativo de definiciones de metodología

Figura 1

Cuadro comparativo definiciones de metodología.

	Reingeniería	Rediseño de procesos	Mejoramiento continuo de procesos	Seis Sigma	BPM
Características principales	Implica cambio radical en los procesos y/o en el modelo de negocio. Se realizan cambios mayores o se introduce nueva tecnología.	Se realizan cambios importantes en procesos críticos. Se diseñan nuevos procesos para soportar nuevos servicios o líneas de productos.	Implica cambios graduales y continuos en los procesos de negocio.	Usado principalmente en procesos de manufactura. Requiere el uso de herramientas estadísticas derivadas del control estadístico de procesos.	Se introducen herramientas tecnológicas para la automatización y control de los procesos. Implantado principalmente en procesos de servicios.
Impacto y problemas	Se pueden tener impactos considerables en el desempeño organizacional. Ha caído en desuso por su asociación con procesos de reestructuración.	Es la metodología más usada debido a su amplio rango de aplicación como por ejemplo el rediseño de procesos previo a la implantación de sistemas ERP, introducción de nuevos productos, innovación en el servicio, entre otros.	Puede tener impactos limitados pero continuos en el tiempo. No requiere de grandes cambios organizacionales.	Todo proyecto de seis sigma debe producir un retorno a la inversión para que sea reconocido como tal. Requiere un gran esfuerzo para obtener y analizar los datos con herramientas estadísticas.	Muchas compañías han reportado importantes beneficios en su implantación en términos de mejoramiento de términos de respuesta. Requiere una inversión importante en tecnología informática.
Pasos de la metodología	a) Identificación de los procesos estratégicos. b) Desarrollo de la visión de los nuevos procesos mejorados. c) Creación y rediseño de procesos. d) Preparación y prueba de los nuevos procesos. (Hammer y Champy, 1994)	a) Planear el proyecto. b) Analizar los procesos. c) Diseñar o rediseñar el proceso. d) Desarrollar los recursos para el proceso mejorado. e) Gestionar la transición hacia el nuevo proceso. (Harmon, 2003)	a) Organizar el mejoramiento. b) Entender los procesos. c) Mejorar los procesos. d) Medición, control y retroalimentación. e) Mejoramiento continuo. (Harrington, 1993)	a) Definir b) Medir c) Analizar d) Mejorar e) Controlar (Escalante, 2006)	a) Diseñar y modelar el proceso. b) Definir las reglas del negocio. c) Asignar recursos. d) Probar el proceso. e) Analizar indicadores. (Vision Software, 2006) (Howard & Finger, 2003)

Nota. La figura muestra el cuadro comparativo definiciones de metodología. Fuente: Universidad EAFIT(2007).

2.2.5. Business Process Modeling Notation (BPMN)

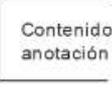
Es Una herramienta grafica estandarizada para el modelado de procesos de negocio en una organización, que utiliza un formato de flujo de trabajo o workflow, desarrollada inicialmente por la organización Business Process Management Initiative BPMI y sostenida actualmente por el Object Management Group OMG, después de la fusión de las dos organizaciones en 2005. La versión vigente es BPMN 2.0 que apareció. El principal objetivo de BPMN es proporcionar de una notación estándar que sea fácil y clara de entender y legible por todos los actores involucrados e interesados del negocio llamados stakeholders. En consecuencia, se cuenta con los analistas de negocio, quienes analizan, identifican, definen y mapean los procesos del negocio, los desarrolladores, que son los responsables de implementar los procesos y los gerentes o administradores del negocio cuya responsabilidad es hacer el seguimiento de negocio, el monitoreo y gestionar los procesos. Asimismo, tiene el propósito de ser útil como lenguaje estándar para así cerrar la brecha de comunicación que normalmente se presenta entre el diseño e implementación de los procesos de negocio, asegura OMG (2011).

2.2.5.1 Elementos de BPMN

El modelamiento en BPMN se realiza mediante diagramas sencillos con un conjunto muy pequeño de elementos gráficos que incluyen símbolos, relaciones y atributos. Con esto se busca que los usuarios del negocio y los desarrolladores técnicos entiendan fácilmente el flujo y el proceso, en la versión BPMN2, señalan OMG (2011) y Freud, Rukcer y Hitpass (2011,27), las categorías básicas de elementos son: objetos de flujo, objetos de conexión, canales, artefactos y datos. A continuación, se describen brevemente cada una de ellas. La figura 2 muestra los elementos básicos de notación utilizados:

Figura 2

Elementos básicos de notación BPMN.

Objetos de Flujo	Objetos de Conexión	Canales (Swimlanes)	Artefactos	Datos
 <p>Actividad</p> <p>Actividades</p>	 <p>Flujo de Secuencia</p>	 <p>«Pool» Nombre Piscina</p> <p>Piscina</p>	 <p>Contenido anotación</p> <p>Comentario</p>	 <p>Objeto de datos</p> <p>Objeto de datos</p>
 <p>Eventos</p>	 <p>Flujo de Mensaje</p>	 <p>«Lane» Nombre Carril</p> <p>Carril</p>	 <p>Agrupación</p>	 <p>Almacén de datos</p>
 <p>Compuertas</p>	 <p>Asociación</p>			

Nota. La figura muestra los elementos básicos de notación BPMN. Fuente: Memorias CIIS 2014 Investigación en Ingeniería de Sistemas (2013).

2.2.6. Recaudación de tributos

La recaudación tributaria, es una facultad de la Administración tributaria que consiste en recaudar los tributos. A tal efecto, se podrá contratar directamente los servicios de las entidades del sistema bancario y financiero, así como de otras entidades para recibir el pago de deudas correspondientes a tributos administrados por aquella. Los convenios podrán incluir la autorización para recibir y procesar declaraciones y otras comunicaciones dirigidas a la Administración. La declaración tributaria es el medio por excelencia para llevar a cabo la recaudación tributaria. Dicha declaración tributaria es la manifestación de hechos comunicados a la Administración Tributaria en la forma y lugar establecidos por Ley, Reglamento, Resolución de Superintendencia o norma de rango similar, la cual podrá constituir la base para la determinación de la obligación tributaria. Función pública que tiene

por objeto procurar el ingreso en el Tesoro Público de los tributos previamente liquidados (Torres, 2015).

2.2.7. Impuesto predial

El impuesto predial es de periodicidad anual y grava el valor de los predios urbanos y rústicos. Para efectos del impuesto se considera predios a los terrenos, incluyendo los terrenos ganados al mar, a los ríos y a otros espejos de agua, así como las edificaciones e instalaciones fijas y permanentes que constituyan partes integrantes de dichos predios, que no pudieran ser separadas sin alterar, deteriorar o destruir la edificación. La recaudación, administración y fiscalización del impuesto corresponde a la municipalidad distrital donde se encuentre ubicado el predio. El 5 % del rendimiento del impuesto está destinado exclusivamente a financiar el desarrollo y mantenimiento del catastro distrital, así como a las acciones que realice la administración tributaria, destinadas a reforzar su gestión y mejorar la recaudación. De otro lado, el 3/1000 del rendimiento del impuesto está destinado a favor del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, entidad que absorbió al Consejo Nacional de Tasaciones. (Rabanal, 2014)

2.2.8. Arbitrios municipales

Los Arbitrios Municipales son tasas que se pagan por la prestación o mantenimiento de los servicios públicos de Limpieza Pública, Parques y Jardines Públicos y Serenazgo, los cuales son aprobados mediante ordenanza, la misma que establece los montos de las tasas que deban pagar los contribuyentes. Son contribuyentes de los Arbitrios Municipales, los propietarios de los predios cuando los habiten, desarrollen actividades en ellos, se encuentren desocupados o cuando un tercero use el predio bajo cualquier título. En el caso de los predios propiedad de las entidades religiosas, son responsables solidarios los poseedores de los mismos. Excepcionalmente, cuando no sea posible identificar al propietario, adquirirá la calidad de contribuyente el poseedor del predio. Asimismo, los predios de propiedad del Estado Peruano que hayan sido afectados en uso a diferentes

personas naturales o jurídicas, se consideran contribuyentes para efectos del pago de los arbitrios a los ocupantes del mismo (El Peruano, 2020).

2.3. Definición de términos básicos

2.3.1. Actividad

Conjunto de operaciones o tareas afines y coordinadas, de una persona o entidad. Se refiere al conjunto de operaciones afines y coordinadas que se necesitan realizar para ejecutar los actos administrativos (Rabanal, 2014).

2.3.2. Requerimientos o entradas

La entrada a esta fase incluye información de los administradores del proceso. Esta información, crítica para el éxito del proyecto, provee la guía para tomar las decisiones tácticas. Adicionalmente, una lista de proyectos candidatos es entrada en el proceso. Para determinar la prioridad de criterios debe ser desarrollado de acuerdo con grupos dentro de la organización (Torres, 2004).

2.3.3. Cuellos de botella

Aquellas situaciones en que se produce la saturación y hasta el colapso de una estructura o sistema por desbordamiento de su capacidad de resolución, generando retenciones y esperas (Rabanal, 2014).

2.3.4. Diagrama de flujo

Es una representación gráfica que muestra todos los pasos de un proceso, utilizando una simbología específica para representar el tipo de operación realizada. Se utiliza para identificar la trayectoria actual e ideal que sigue un producto o servicio con el fin de identificar desviaciones (Rabanal, 2014).

2.3.5. Procedimiento

Es la secuencia lógica de operaciones que conducen a la solución de un problema o a la producción de un bien o servicio. Un procedimiento consiste en un ciclo de operaciones que afectan generalmente a diversos funcionarios que trabajan en sectores distintos, y que se establece para asegurar el tratamiento uniforme de todas las operaciones respectivas para producir un bien o servicio determinado. Un procedimiento indica cómo proceder en una situación concreta. Deben estar acordes con los objetivos, políticas y normas establecidas (Rabanal, 2014).

2.3.6. Proceso

Un proceso de negocio consiste en un conjunto de actividades que comprende una salida de valor al cliente. Un proceso de negocio se puede considerar como una caja la cual transforma una entrada determinada en una salida de mayor valor. Esta salida o producto normalmente es el producto esperado por el cliente por lo que genera además un valor a la entidad u organización. (Rabanal, 2014).

2.3.7. Procesos clave

Son aquellos que son críticos o claves para el éxito estratégico de la Unidad, el impacto sobre la satisfacción de sus clientes y la obtención de sus resultados. (Rabanal, 2014)

2.3.8. Procesos críticos

Cualquier proceso cuya misión esté directamente relacionada con un factor crítico de éxito, en un momento determinado de la organización. Procesos de apoyo: Apoyan a los procesos operativos, para que cumplan su misión.

2.3.9. Procesos de gestión

Procesos orientados a las actividades organizativas o estratégicas de la empresa. (Rabanal, 2014)

2.3.10. Tarea

Es un conjunto de actividades también llamadas operaciones, es cada una de las acciones físicas o mentales, pasos o etapas, que es necesario ejecutar para llevar a cabo una labor determinada. Es la división mínima del trabajo administrativo (Rabanal, 2014).

2.3.11. Usuario

Es cualquier persona, grupo de trabajo o unidad administrativa, que recibe el producto y determina sus requerimientos.

2.3.12. Usuario externo

Persona, grupo de trabajo, unidad administrativa o servicio que no trabaja en la misma organización que el productor y es quien recibe el producto. Son los usuarios finales, los que disfrutan de los productos o servicios de la organización (Rabanal, 2014).

2.3.13. Usuario interno

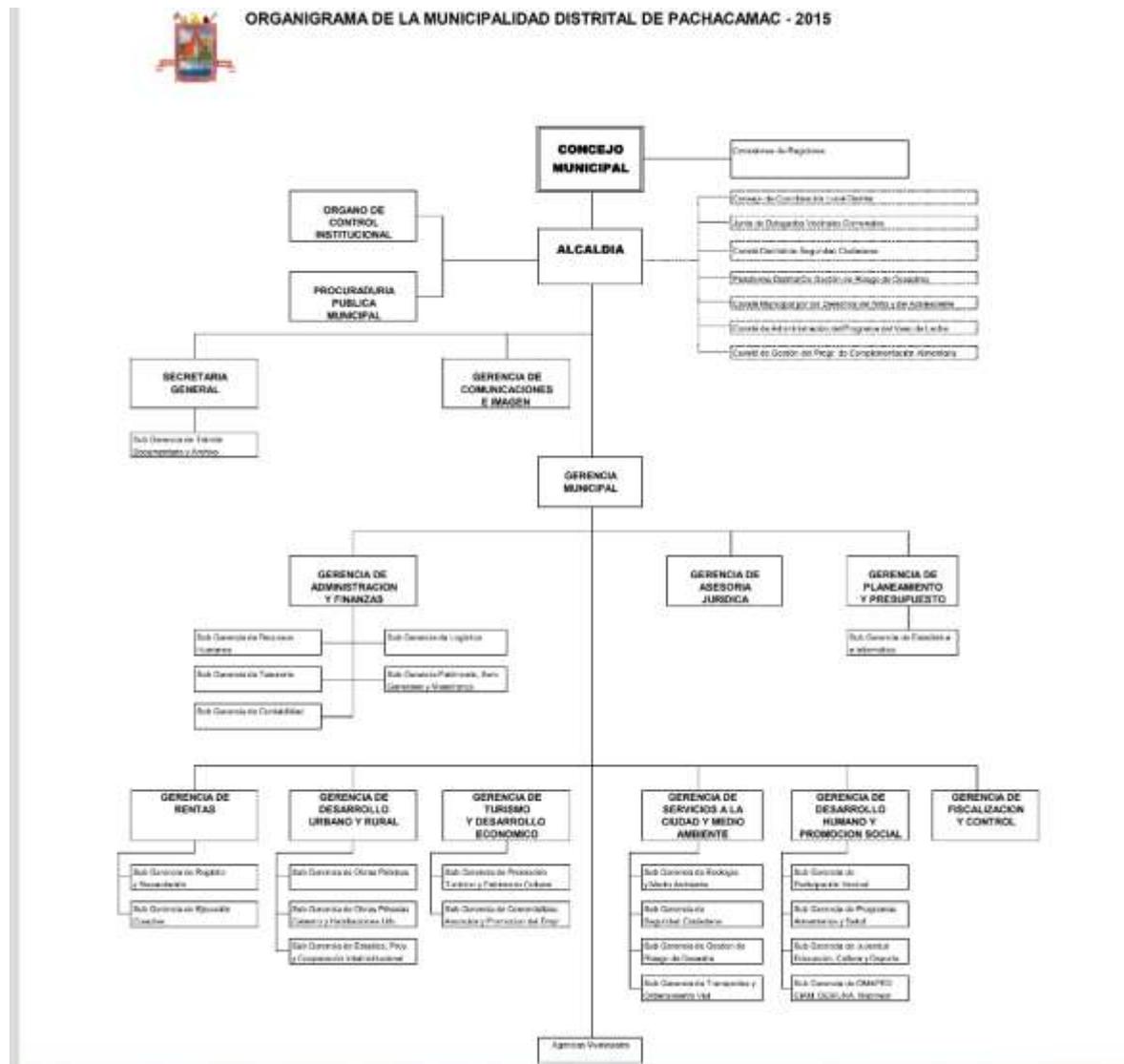
Persona, grupo de trabajo, unidad administrativa o servicio que trabaja para la misma organización que el productor, cuyos productos o servicios que recibe los utiliza en su trabajo (Rabanal, 2014).

Capítulo iii Desarrollo del trabajo profesional

A continuación se presenta el organigrama de la entidad, la cual se tomó como referencia para el estudio del trabajo de suficiencia profesional. En ella muestra el area o departamento de gerencia de rentas y la subgerencia de registro y recaudación, lugar en donde se realizó dicha investigación.

Figura 3

Organigrama de la entidad



Nota. La figura muestra el organigrama de la entidad. Fuente: Municipalidad distrital de Pachacamac(2015).

3.1. Determinación y análisis del problema

El analista informático de la sub gerencia de estadística e informática de dicha entidad, detecta y determina que existe muchos inconveniente en el proceso de recaudación de impuesto predial y arbitrios por lo que hay muchas trabas en las áreas involucradas que intervienen en este proceso, así mismo no existe documentación funcional que estandarice y defina los procedimientos para el uso del sistema tributario, siendo este principal soporte para la recaudación mediante el módulo de caja, que por cierto presenta muchas incidencias en cuanto a la operatividad principalmente cuando se realizan los registros de información y pago, provocando un cuello de botella en la atención de plataforma y caja, ocasionando incomodidad al usuario que muchas veces se retiran por la demora del proceso o incidencias del sistema . Asimismo, realiza funciones de soporte al sistema tributario durante el proceso de recaudación tributaria, que comprende subprocesos como la gestión de registro predial, gestión de impuesto predial, gestión de arbitrios municipales y gestión de fiscalización tributaria. La figura 4, muestra la interfaz del Sistema Tributario.

Figura 4

Sistema tributario



Nota. La figura muestra el sistema tributario de la entidad. Fuente: Municipalidad distrital de Pachacamac (2019).

Como integrante de la Subgerencia de Estadística e Informática soy quien redacta y desarrolla este documento, por lo que a mi cargo está el monitoreo el análisis, la evaluación y la planificación de las actividades del mismo mediante consultas y entrevistas al personal de las áreas involucradas, utilizando Business Process Managment BPM como metodología, asimismo las áreas involucradas para el desarrollo de estas actividades son: La Gerencia de Rentas, la subgerencia de informática, tesorería, caja y la alta dirección. En la figura 5 se muestran las actividades a realizar de acuerdo al cronograma establecido.

A continuación, se analiza, se describe e identifica los procesos internos que se realizan dentro del proceso de recaudación de impuesto predial y arbitrios en el área de rentas de la Municipalidad Distrital de Pachacamac

3.1.1. Proceso de inscripción de predios

Este proceso tiene como objetivo registrar el predio o propiedad del contribuyente al sistema tributario, para que de esta manera puedan pagar su impuesto predial y tributos municipales de acuerdo al año fiscal. En la figura 6 muestra registro de predio en el sistema tributario:

Figura 6

Registro de inscripción de nuevo predio.

The image shows a screenshot of a web application interface for registering a new property. The window title is "Datos del Contribuyente". At the top, there is a navigation menu with options like "Registro", "Fiscalización", " Sanciones", "Tesorería", "Fraccionamiento", "Consultas", "Valores", "Coactiva", "Autorizaciones", and "Reportes". Below the menu, there are icons for "Declaración Jurada", "Caja Taxas", "Caja Sanciones", "Caja Tributaria", and "Creación de Expedientes Coactivos". The main content area is a form for entering contributor data. It includes a search bar with fields for "Código Contribuyente", "Nombre", "Código Antiguo", "No. Doc.", "SECTOR", and "Via". There is also a "Busqueda Avanzada" checkbox and a "Cál. Contrib." dropdown menu set to "TODOS". Below the search bar, there is a section for "Identificación del Contribuyente" with various fields: "Código", "Nombre", "Apellido Paterno", "Apellido Materno", "Estado Civil" (set to "SOLOTERO(A)"), "Profesión", "Sexo" (radio buttons for "Masculino" and "Femenino"), "Honoraria" (radio buttons for "SI" and "NO"), "Fecha de Nacimiento" (set to "15/05/2021"), "Tipo de Contribuyente" (set to "PERSONA NATURAL"), "Tipo de P. Jurídica" (set to "EMPRESA"), "Cál. Contributiva" (set to "PRINCIPAL CONTRIBUYENTE"), "Cál. SocioEconómica" (set to "NIVEL A"), "Cál. Deudora" (set to "PRINCIPAL DEUDOR"), "Tipo Cál. Socio Econ." (set to "DISCAPACIDAD"), "Actualizado", "Fiscalizado", and "Fecha Fiscalización" (set to "15/05/2021"). A "Nuevo" button is highlighted with a red box.

Nota. La figura muestra registro de inscripción de nuevo predio. Fuente: Municipalidad Distrital de Pachacamac (2019).

En este proceso participan las siguientes áreas:

Gerencia de rentas, subgerencia de registro y recaudación tributaria, subgerencia de estadística e informática, trámite documentario. (esta área debería suprimirse en este proceso). Asimismo, los responsables de este proceso son:

Secretaria de trámite documentario, quien se encarga de registro, recepción y derivar a la gerencia de rentas.

Gerente de rentas, quien se encarga de despachar y derivar los documentos de solicitud al gestor de plataforma.

Gestor de plataforma, quien se encarga de registrar datos del contribuyente en el sistema, registrar datos del predio al sistema o transferir propiedad, generar deuda del contribuyente, entregar estado de deuda al contribuyente y entregar el HR y PU al contribuyente. cabe señalar que en este proceso de inscripción o registro de nuevo predio al momento de calcular el predial en el módulo de "cálculo predial" presenta incidencias en el cálculo aritmético, por lo que es derivado al analista de la Subgerencia estadística e informática para su modificación mediante base de datos.

Analista de informática, quien modifica dicha incidencia en el sistema mediante base de datos.

3.1.2. Proceso de inafectación o exoneración al pago de impuesto

Este proceso tiene como objetivo exonerar el pago de impuesto predial a los contribuyentes que sean adultos mayores, pensionistas que cumplan con los requisitos de acuerdo a norma. En este proceso participan las siguientes áreas:

Trámite documentario, gerencia de rentas, subgerencia de registro y recaudación tributaria, subgerencia de estadística e informática. Para este proceso los actores responsables son los siguientes:

Secretaria de trámite documentario, quien se encarga de registro, recepción y derivar a la subgerencia de registro y recaudación.

Subgerente de registro y recaudación, quien se encarga de evaluar resolver la solicitud de exoneración, presentar informe y firmar dicho documento, la cual es remitida a la gerencia de rentas.

Gerente de rentas, quien se encarga de despachar y derivar el documento resuelto por parte del subgerente de registro y recaudación a personal de plataforma.

Gestor de plataforma, quien se encarga de registrar la exoneración en el sistema tributario y generar nueva deuda del contribuyente. Cabe señalar que en este proceso de exoneración de predio al momento de registrar al sistema tributario no cuenta con un módulo de exoneración de pago, agregar a ello la incidencia en el cálculo aritmético, por lo que es derivado al analista de la Subgerencia estadística e informática para su modificación mediante base de datos (por lo tanto, proponer un módulo de exoneración de pago).

Analista de informática, quien modifica dicha incidencia en el sistema mediante base de datos.

3.1.3. Proceso rectificación y/o actualización de información

Este proceso consiste en modificar, rectificar y/o actualizar información del predio o del contribuyente en el sistema tributario ST. En este proceso intervienen las siguientes áreas:

Trámite documentario, gerencia de rentas, subgerencia de registro y recaudación tributaria, subgerencia de estadística e informática, asimismo los responsables son los siguientes:

Secretaria trámite documentario, quien deriva solicitud a registro y recaudación.

Especialista legal, quien con documentos en mano evalúa solicitud para darle viabilidad.

Gerente de rentas, quien recibe documento y da el visto.

Gestor de plataforma, quien recibe documento procesa en el sistema, si tiene inconveniente, solicita apoyo a sistemas.

Analista informático, quien brinda apoyo por base de datos por base de datos para la actualización (recordar que los gestores de plataforma no tienen acceso a este tipo de módulo de gestión, no porque no haya, sino que el sistema no funciona correctamente debido a problemas cálculos aritméticos en el código fuente).

3.1.4. Proceso de prescripción de deuda

Este proceso tiene como objetivo la prescripción de deuda de impuesto predial y arbitrios municipales a los contribuyentes que tienen deudas pendientes de varios años y no han sido notificados por lo menos 4 años. En este proceso intervienen las siguientes áreas:

Trámite documentario ,gerencia de rentas, subgerencia de registro y recaudación tributaria. Asimismo los responsables del proceso son:

Secretaria de trámite documentario, recibe solicitud y derivar a la subgerencia de recaudación, para su evaluación.

Subgerente de registro y recaudación, evaluar dicha solicitud y derivarla a rentas y estar a la espera para su aprobación, para luego de aquí enviar a un personal de esta área a notificar.

Gerente de rentas, recibe y deriva documento a registro y recaudación para su notificación al contribuyente .

3.1.5. Proceso de emisión de constancia de no adeudo

La finalidad de este proceso es emitir la constancia de no adeudo tanto

En este proceso intervienen las siguientes áreas:

Trámite documentario, gerencia de rentas, subgerencia de registro y recaudación tributaria. Asimismo, los responsables del proceso son:

Secretaria de trámite documentario, recibe, solicitud y derivar a la subgerencia de recaudación, para su evaluación.

Subgerente de registro y recaudación, evaluar dicha solicitud y derivarla a especialista para su resolución.

Especialista legal, recibir y resolver dicha solicitud. para luego de aquí enviar a un personal de esta área a notificar (no hay área de notificación).

3.2. Modelo de solución propuesto

Este proyecto tiene como objetivo general hacer una propuesta de rediseño de los procesos de recaudación de impuesto predial y arbitrios en el área de rentas de la Municipalidad distrital de Pachacamac usando la metodología (BPM). Para el modelo de solución propuesto se tiene las descripciones de los procesos reales y de los procesos a mejorar de acuerdo a los objetivos específicos.

Antes de analizar, identificar, rediseñar y modelar los procesos, se analizaron los costos y beneficios del capital humano y la relación de costo beneficio del proyecto, para esto se tomo como base un tiempo de 3 meses que es lo que durara el desarrollo del trabajo de investigacion .

Relación costo beneficio del proyecto

En la siguiente tabla 1 se muestra los costos de realizar este proyecto para ver la viabilidad :

Tabla 1

Costos del proyecto

Descripción	Unidad de medida	Costo unitario	Cantidad	Costo Total(S/)
Líder del proyecto	pago mensual	5500	3	16500
Laptop	equipo	4000	1	4000
Impresiones	página	0.2	200	40
Papel	millar	20	1	20
Internet	pago x mes	147	3	441
Total				21001

En la siguiente tabla 2 se muestra los beneficios de realizar este proyecto para ver la viabilidad:

Tabla 2

Beneficio del proyecto

Descripción	Beneficio(S/)
Evitar personal de plataforma para el área de rentas.	6000
Evitar personal para el área de registro y recaudación.	6000
Evitar personal de tramite documentario	12000
Total	24000

En la siguiente tabla 3 se muestra el costo beneficio de realizar este proyecto para ver la viabilidad por lo que, la relación de beneficio costo es de 1.14 y esto nos da rentabilidad para la propuesta de rediseño:

Tabla 3

Relación beneficio costo

Descripción	Total (S/)
Beneficio total	24000
Costo total	21000.01
Relación B/C	1.14

3.2.1. Análisis y definición de los procesos de recaudación de impuesto predial y arbitrios

Como analista funcional lo primero que se debe hacer es identificar a las personas adecuadas que participan en este proceso, por lo que se decidió entrevistar al personal más capacitado y con mayor experiencia del área de rentas que participa en este proceso, tanto como gerente, personal de plataforma, especialista legal. Asimismo, se procedió a revisar el reglamento del organigrama de la Municipalidad, por lo que se determinaron los siguientes procesos.

3.2.1.1 Proceso de inscripción de predios en producción.

Este proceso es iniciado por el contribuyente quien presenta solicitud de registrar la inscripción de predios o propiedad del contribuyente, luego este documento es derivado por la secretaria de trámite documentario a la subgerencia de registro y recaudación aquí la secretaria recibe documentos y los deriva al subgerente para que despache y designe a especialista en derecho municipal para su evaluación de dicha solicitud, una vez evaluado,

se resuelve la solicitud de exoneración si es viable o no, si es viable se presenta informe, se firma dicho documento mediante visto del subgerente para luego derivarlo a la gerencia de rentas, luego en esta área el gerente designa al personal de plataforma para su registro en el sistema tributario, si existe algún incidente al momento de registrar en el sistema se solicita apoyo a informática, finalmente el analista informático recibe documento evalúa y modifica dicha incidencia para luego remitir al personal de plataforma para su atención y este completar dicha solicitud.

De lo anterior para este proceso se identifica la participación las siguientes áreas:

Trámite documentario, gerencia de rentas, subgerencia de registro y recaudación tributaria, plataforma y subgerencia de estadística e informática.

Asimismo, para este proceso los actores responsables son los siguientes:

Especialista en derecho municipal.

Secretaria de trámite documentario, quien se encarga de registro, recepción y derivar a la gerencia de rentas.

gerente de rentas, quien se encarga de despachar y derivar los documentos de solicitud al gestor de plataforma.

Gestor de plataforma, quien se encarga de registrar datos del contribuyente en el sistema, registrar datos del predio al sistema o transferir propiedad, generar deuda del contribuyente, entregar estado de deuda al contribuyente y entregar el HR y PU al contribuyente. cabe señalar que en este proceso de inscripción o registro de nuevo predio al momento de calcular el predial en el módulo de "calculo predial" presenta incidencias en el cálculo aritmético, por lo que es derivado al analista de la Subgerencia estadística e informática para su modificación mediante base de datos.

Analista de informática, quien modifica dicha incidencia en el sistema mediante base de datos.

•

3.2.1.2 Proceso de inafectación al pago de impuesto en producción.

Este proceso es iniciado por el contribuyente quien presenta solicitud de registrar la exoneración del pago de impuesto predial a los contribuyentes que sean adultos mayores, pensionistas que cumplan con los requisitos de acuerdo a norma por mesa de parte, luego este documento es derivado por la secretaria de trámite documentario a la subgerencia de registro y recaudación aquí la secretaria recibe documentos y los deriva al subgerente para que despache y designe a especialista para su evaluación de dicha solicitud, una vez evaluado, se resuelve la solicitud de exoneración si es viable o no, si es viable se presenta informe, se firma dicho documento mediante visto del subgerente para luego derivarlo a la gerencia de rentas, luego en esta área el gerente designa al personal de plataforma para su registro en el sistema tributario, si existe algún incidente al momento de registrar en el sistema se solicita apoyo a informática, finalmente el analista informático recibe documento evalúa y modifica dicha incidencia para luego remitir al personal de plataforma para su atención y completar dicha solicitud.

De lo anterior para este proceso se identifica la participación las siguientes áreas:

Trámite documentario, gerencia de rentas, subgerencia de registro y recaudación tributaria y subgerencia de estadística e informática. Asimismo, para este proceso los actores responsables son los siguientes:

Secretaria de trámite documentario, subgerente de registro y recaudación, especialista en derecho municipal, gerente de rentas y gestor de plataforma.

Gerente de rentas, quien se encarga de despachar y derivar el documento resuelto por parte del subgerente de registro y recaudación al gestor de plataforma.

Gestor de plataforma, quien se encarga de registrar la exoneración en el sistema tributario y generar nueva deuda del contribuyente. Cabe señalar que en este proceso de exoneración de predio al momento de registrar al sistema tributario no cuenta con un módulo de exoneración de pago, agregar a ello la incidencia en el cálculo aritmético, por lo que es derivado al analista de la Subgerencia estadística e informática para su modificación mediante base de datos (por lo tanto, proponer un módulo de exoneración de pago).

Analista de informática, quien modifica dicha incidencia en el sistema mediante base de datos.

3.2.1.3 Proceso de prescripción de deuda.

Este proceso es iniciado por el contribuyente quien presenta la solicitud de prescripción de deuda de impuesto predial y arbitrios municipales por lo menos de 4 años de mora y es presentado a la subgerencia de tramite documentario. luego este documento es derivado por la secretaria de trámite documentario a la gerencia de rentas quien mediante secretaria deriva a la subgerencia de registro y recaudación aquí la secretaria recibe documentos y los deriva al subgerente para que despache y designe a especialista en derecho municipal para derivarlo al tribunal fiscal para que en un plazo de 15 días hábiles resuelva el recurso de prescripción si es viable o no, si es viable se presenta informe y se deriva documento a la subgerencia de registro y recaudación, aquí se firma dicho documento mediante visto del subgerente para remitir al gerente de rentas quien ordenara a gestor de plataforma notificar al contribuyente ya sea por llamada o notificador, luego en esta área el subgerente designa al personal de plataforma para su registro en el sistema tributario, si existe algún incidente al momento de registrar en el sistema se solicita apoyo a informática, finalmente el analista informático recibe documento evalúa y modifica dicha incidencia para luego remitir al gestor de plataforma para su atención y este completar dicho registro.

De lo anterior para este proceso se identifica la participación las siguientes áreas:

Subgerencia de trámite documentario, gerencia de rentas, subgerencia de registro y recaudación, tribunal fiscal. Asimismo, los responsables del proceso son:

Secretaria de trámite documentario, quien se encarga de recibir registrar solicitud y derivar a la subgerencia de recaudación, para su evaluación.

Subgerencia de registro y recaudación, evaluar dicha solicitud y derivarla a rentas y estar a la espera para su aprobación, para luego de aquí enviar a un personal de esta área a notificar.

Tribunal fiscal, quien se encarga de resolver la apelación en un plazo máximo de 15 días hábiles (se consultó con especialista en derecho municipal e indicaba que las resoluciones

en este tema se pueden dar sin necesidad de llevar a tribunal fiscal ya que él pertenece a tribunal fiscal pero su área de trabajo es en registro y recaudación).

3.2.1.4 Proceso de emisión de constancia de no adeudo.

Este proceso es iniciado por el contribuyente quien presenta la solicitud para la emisión de constancia de no adeudo de impuesto predial y arbitrios municipales y presentado a la subgerencia de tramite documentario. luego este documento es derivado por la secretaria de trámite documentario a la subgerencia de registro y recaudación aquí la secretaria recibe documentos y los deriva al subgerente para que despache y designe al personal de plataforma quien verifica si existe alguna constancia de pago, si existe, se procede con la emisión de constancia de no adeudo. Si no existe la constancia de pago se informa y notifica al contribuyente sobre dicho inconveniente. luego de verificar que la constancia de pago es correcta se procede a registrar en el sistema para la eliminación de dicha deuda, si existe algún incidente en el registro del sistema tributario el personal de plataforma solicita apoyo a informática para su atención de lo contrario continua con el registro para la generación de la constancia de no adeudo, finalmente el analista informático recibe documento evalúa y modifica dicha incidencia para luego remitir al personal de plataforma para su atención y completar dicho registro.

De lo anterior para este proceso se identifica la participación las siguientes áreas:

Subgerencia de trámite documentario, subgerencia de registro y recaudación y subgerencia de informática. Asimismo, los responsables del proceso son:

Secretaria de trámite documentario, recibir solicitud y derivar a la subgerencia de recaudación, para su evaluación.

Subgerente de registro y recaudación, evaluar dicha solicitud y derivarla a personal de plataforma para su atención.

Gestor de plataforma, recibir, verificar dicha solicitud. para luego de aquí enviar a un personal de esta área a notificar.

3.2.1.5 Proceso de beneficio tributario para pensionistas.

Este proceso es iniciado por el contribuyente quien presenta la solicitud de beneficio tributario para personas adultas mayores no pensionistas de impuesto predial y arbitrios municipales y presentado a la subgerencia de trámite documentario. Luego este documento es derivado por la secretaria de trámite documentario a la Subgerencia de Registro y Recaudación aquí la secretaria recibe documentos y los deriva al subgerente para que despache y designe a especialista legal en derecho municipal de plataforma quien verifica y evalúa la viabilidad de dicha solicitud, si existe alguna observación en la documentación presentada se informa y notifica a contribuyente de lo contrario da conformidad para dicho beneficio y su registro en el sistema tributario. Luego si existe algún incidente en el registro del sistema tributario el especialista en derecho municipal de plataforma solicita apoyo a informática para su atención de lo contrario continua con el registro para la generación de la constancia de no adeudo, finalmente el analista informático recibe documento evalúa y modifica dicha incidencia para luego remitir al personal de plataforma para su atención y completar dicho registro.

De lo anterior para este proceso se identifica la participación las siguientes áreas:

Subgerencia de trámite documentario, subgerencia de registro y recaudación. Asimismo

Los responsables del proceso son:

Secretaria de trámite documentario, recibe solicitud y derivar a la subgerencia de recaudación, para su evaluación.

Subgerente de registro y recaudación, evaluar dicha solicitud y derivarla a personal de plataforma para su atención.

Especialista en derecho municipal, recibir, verificar dicha solicitud. para luego de aquí enviar a un personal de esta área a notificar (no hay área de notificación).

3.2.1.6 Proceso de fraccionamiento de deudas tributarias.

Este proceso es iniciado por el contribuyente quien presenta la solicitud de fraccionamiento de deudas tributarias de impuesto predial y arbitrios municipales y presentado a la subgerencia de tramite documentario. luego este documento es derivado por la secretaria de trámite documentario a la Subgerencia de Registro y Recaudación aquí la secretaria recibe documentos y los deriva al subgerente para que despache y designe a especialista legal en derecho municipal de plataforma quien verifica y evalúa la viabilidad de dicha solicitud, si existe alguna observación en la documentación presentada se informa y notifica a contribuyente de lo contrario da conformidad para dicho fraccionamiento y su registro en el sistema tributario. Luego si existe algún incidente en el registro del sistema tributario el especialista en derecho municipal de plataforma solicita apoyo a informática para su atención de lo contrario continua con el registro para el fraccionamiento de deudas tributarias, finalmente el analista informático recibe documento evalúa y modifica dicha incidencia para luego remitir al personal de plataforma para su atención y completar dicho registro.

De lo anterior para este proceso se identifica la participación las siguientes áreas:

Subgerencia de trámite documentario, subgerencia de registro y recaudación. Asimismo

Los responsables del proceso son:

Secretaria de trámite documentario, recibe solicitud y derivar a la subgerencia de registro y recaudación para su evaluación.

Subgerente de registro y recaudación, evaluar dicha solicitud y derivarla a personal de plataforma para su atención.

Especialista en derecho municipal, recibir, verificar dicha solicitud. para luego de aquí enviar a un personal de esta área a notificar (no hay área de notificación).

3.2.1.7 Proceso de reclamación contra resolución de pérdida de fraccionamiento.

Este proceso es iniciado por el contribuyente quien presenta la solicitud de reclamación contra resolución de pérdida de fraccionamiento en deuda tributaria de predial y arbitrios municipales y es presentado a la subgerencia de trámite documentario. luego este documento es derivado por la secretaria de trámite documentario a la gerencia de rentas, aquí la secretaria recibe documentos y los deriva al gerente quien verifica y envía al tribunal fiscal luego aquí la especialista en derecho municipal verifica y evalúa la viabilidad de dicha solicitud, si existe alguna observación en la documentación presentada se informa y notifica a contribuyente de lo contrario da conformidad para dicha solicitud y su registro en el sistema tributario. Luego si existe algún incidente en el registro del sistema tributario el especialista en derecho municipal de plataforma solicita apoyo a informática para su atención de lo contrario continua con el registro para el fraccionamiento de deudas tributarias, finalmente el analista informático recibe documento evalúa y modifica dicha incidencia para luego remitir al personal de plataforma para su atención y completar dicho registro.

De lo anterior para este proceso se identifica la participación las siguientes áreas:

Subgerencia de trámite documentario, subgerencia de rentas y tribunal fiscal. Asimismo

Los responsables del proceso son:

Secretaria de trámite documentario, recibe solicitud y derivar a la subgerencia de recaudación, para su evaluación.

Gerente de rentas, evaluar dicha solicitud y derivarla a especialista legal en derecho municipal de tribunal fiscal.

Especialista en derecho municipal, recibir, verificar dicha solicitud. para luego de aquí enviar a un personal de esta área a notificar (no hay área de notificación).

3.2.1.8 Proceso de solicitud de beneficio tributario para pensionistas

Este proceso es iniciado por el contribuyente quien presenta la solicitud de beneficio tributario de impuesto predial y arbitrios municipales para pensionistas y es presentado a la

subgerencia de trámite documentario. luego este documento es derivado por la secretaria de trámite documentario a la subgerencia de registro y recaudación aquí la secretaria recibe documentos y los deriva al subgerente para que despache y designe al especialista en derecho municipal quien verifica si es viable o no dicha solicitud, si es viable se resuelve favorable y envía a personal de plataforma para su registro de lo contrario se observa trámite y se notifica a contribuyente, luego se procede a registrar en el sistema para la actualización de dicha deuda, si existe algún incidente en el registro del sistema tributario el personal de plataforma solicita apoyo a informática para su atención de lo contrario continua con el registro para la generación, finalmente el analista informático recibe documento evalúa y modifica dicha incidencia para luego remitir al personal de plataforma para su atención y completar dicho registro.

De lo anterior para este proceso se identifica la participación las siguientes áreas: Subgerencia de trámite documentario y subgerencia de registro y recaudación. Los responsables del proceso son:

Secretaria de trámite documentario, recibe solicitud y derivar a la subgerencia de recaudación, para su evaluación.

Subgerente de registro y recaudación, evaluar dicha solicitud y derivarla a especialista en derecho municipal.

Especialista en derecho municipal, evaluar y resolver dicha solicitud

Personal de plataforma, recibir, verificar dicha solicitud. para luego de aquí enviar a un personal de esta área a notificar (no hay área de notificación).

3.2.1.9 Proceso de rectificación y/o actualización de información.

Este proceso es iniciado por el contribuyente quien presenta solicitud de rectificación y/o actualización de información y es presentado en la sub gerencia de trámite documentario, luego este documento es derivado por la secretaria de trámite documentario a la Subgerencia de Registro y Recaudación aquí la secretaria recibe documentos y los deriva al subgerente para que despache y designe a personal de plataforma para su evaluación y registro de dicha solicitud, luego el personal de plataforma revisa y verifica si existe alguna

observación, si existe se notifica e indica a contribuyente lo observado de lo contrario continua con el registro, si existe algún incidente al momento de registrar en el sistema se solicita apoyo a informática de lo contrario actualiza información y genera cartilla actualizada para la entrega al contribuyente, finalmente si existe alguna incidencia en el registro el analista informático recibe documento evalúa y modifica dicha incidencia para luego remitir al personal de plataforma para su atención y completar dicha solicitud. En la figura 7 se visualiza la opción “Modificar” en el sistema tributario. De lo anterior para este proceso se identifica la participación las siguientes áreas:

Trámite documentario, subgerencia de trámite documentario y subgerencia de estadística e informática. Asimismo, para este proceso los actores responsables son los siguientes:

Secretaria de trámite documentario, quien se encarga de registro, recepción y derivar a la sub gerencia de registro y recaudación.

Subgerente de registro y recaudación, quien se encarga de despachar y derivar los documentos de solicitud a personal de plataforma.

Personal de plataforma, quien recibe documento procesa en el sistema, si tiene inconveniente, solicita apoyo a Sistemas.

Analista de informática, quien brinda apoyo por base de datos por base de datos para la actualización (recordar que gestor de plataforma no tienen acceso a este tipo de módulo de gestión, no porque no haya, sino que el sistema no funciona correctamente debido a problemas cálculos aritméticos en el código fuente).

Figura 7

Modificar datos del contribuyente en el sistema tributario.

The screenshot shows a web application window titled "Datos del Contribuyente". The "Modificar" button is highlighted with a blue box. Below the search bar, there is a table with the following data:

Código	Nombre/Razón Social	Calle	Número
00000000521	ABAD BELLEZA ALFREDO		
00000000522	ABAD BELLEZA, ALFREDO ANTONIO		
00000000933	ACASIO BALUAIZ BELLEZA CHAVEZ		
00000000934	ACASIO BALUAIZ BELLEZA CHAVEZ		

Below the table, there are tabs for "Identificación del Contribuyente", "Domicilio Fiscal", "Documentos", "Contactos", "Gestores", "Teléfonos - EMail", "Observaciones", and "Fotos". The "Identificación del Contribuyente" tab is active, showing the following details:

- Código: 00000000521
- Tipo de Contribuyente: 2 PERSONA JURIDICA
- Razón Social: ABAD BELLEZA ALFREDO
- Tipo de P. Jurídica: 99 NO ESPECIFICA
- Cód. Anterior: [Empty]
- Estado Civil: 01 SOLTERO (A)
- Profesión: 99999 OFICIOS NO ESPECIFICAS
- Sexo: Masculino (selected) / Femenino
- Historia: SI (selected) / NO
- Fecha de Nacimiento: 1/01/1900
- Calf. Contributiva: 003 PEQUEÑO CONTRIBUYENT
- Calf. SocioEconómica: 004 NIVEL D
- Calf. Deudora: 003 PEQUEÑO DEUDOR
- Tipo Calf. Socio Econ.: 99 NINGUNA
- Actualizado: NO
- Fiscalizado: NO
- Fecha Fiscalización: 1/01/1900

Nota. La figura muestra modificar datos del contribuyente en el sistema tributario. Fuente: Municipalidad Distrital de Pachacamac(2019).

3.2.2. Elaboración del modelo de procesos de recaudación de impuesto predial y arbitrios

3.2.2.1 Modelo de proceso de inscripción de predio en producción.

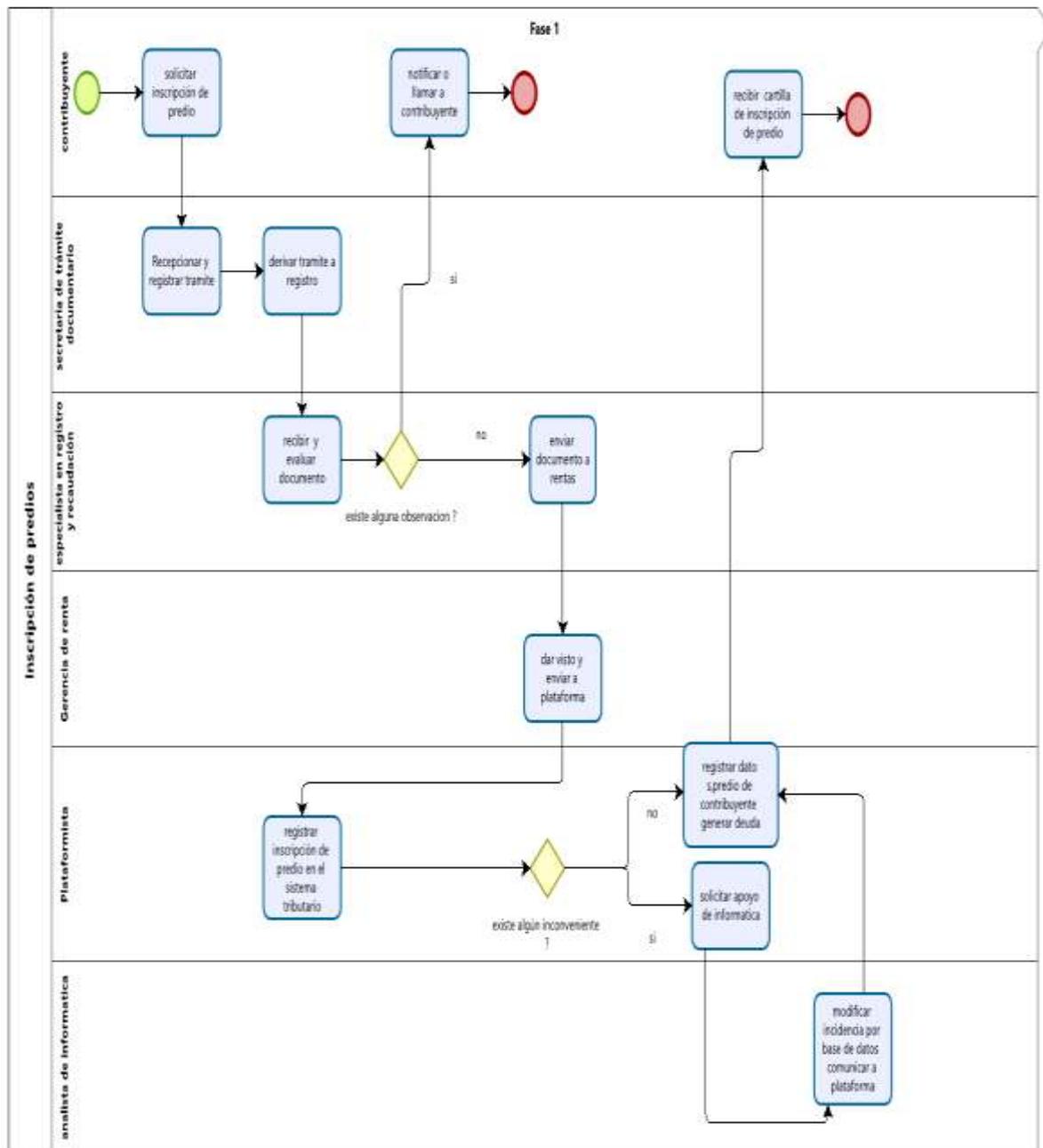
De acuerdo al proceso de inscripción de predio en el punto 3.2.1.1, la documentación del procedimiento de actividades y flujos del proceso queda definida en el formato siguiente y Figura 8 tal como se muestra a continuación:

Documento de inscripción de predios

1)	Nombre del proceso :	Inscripción de Predios
	Estado:	Aprobado
	Objetivo del proceso:	Registrar el predio o propiedad, generar deuda, entregar deuda y proporcionar HR Y PU del contribuyente al sistema tributario, para que de esta manera puedan pagar su impuesto predial y arbitrios municipales
	Cliente :	Contribuyente
	Responsable:	Secretaria de trámite, personal de plataforma, especialista de registro y recaudación, gerente rentas
	Documentos:	Formato de solicitud
	Precondiciones:	Ninguna
	Descripción :	
<p>1.El proceso inicia con la solicitud de registrar predio o propiedad del contribuyente por medio de secretaría en trámite documentario.</p> <p>2.la secretaría de trámite documentario recibe, registra y deriva a especialista en registro y recaudación.</p> <p>3.Especialista legal recibe y evalúa solicitud ,existe alguna observación en dicha solicitud?</p> <p>3.1. Si, el especialista enviará dicho documento para subsanar</p> <p>3.2. No, el especialista resuelve a favor de contribuyente, y envía documento a gerencia de renta para su visto</p> <p>4. El gerente de rentas revisa documento y verifica que todo esté bien, da el visto y envía a personal de plataforma</p> <p>5. La gestora de plataforma recibe documento y se encarga de registrar dicha solicitud de inscripción de predio, ¿existe algún inconveniente de registro en el Sistema Tributario?</p> <p>5.1. Si, solicita apoyo de informática.</p> <p>5.2. No, registra datos en el ST del contribuyente y su predio, se genera deuda tributaria, y el proceso termina.</p> <p>6. El analista Informático modifica la incidencia por base de datos y devuelve a plataforma</p>		

Figura 8

Modelo de proceso de inscripción de predios en producción.



3.2.2.2 Modelo de proceso de inafectación al pago de impuesto en producción.

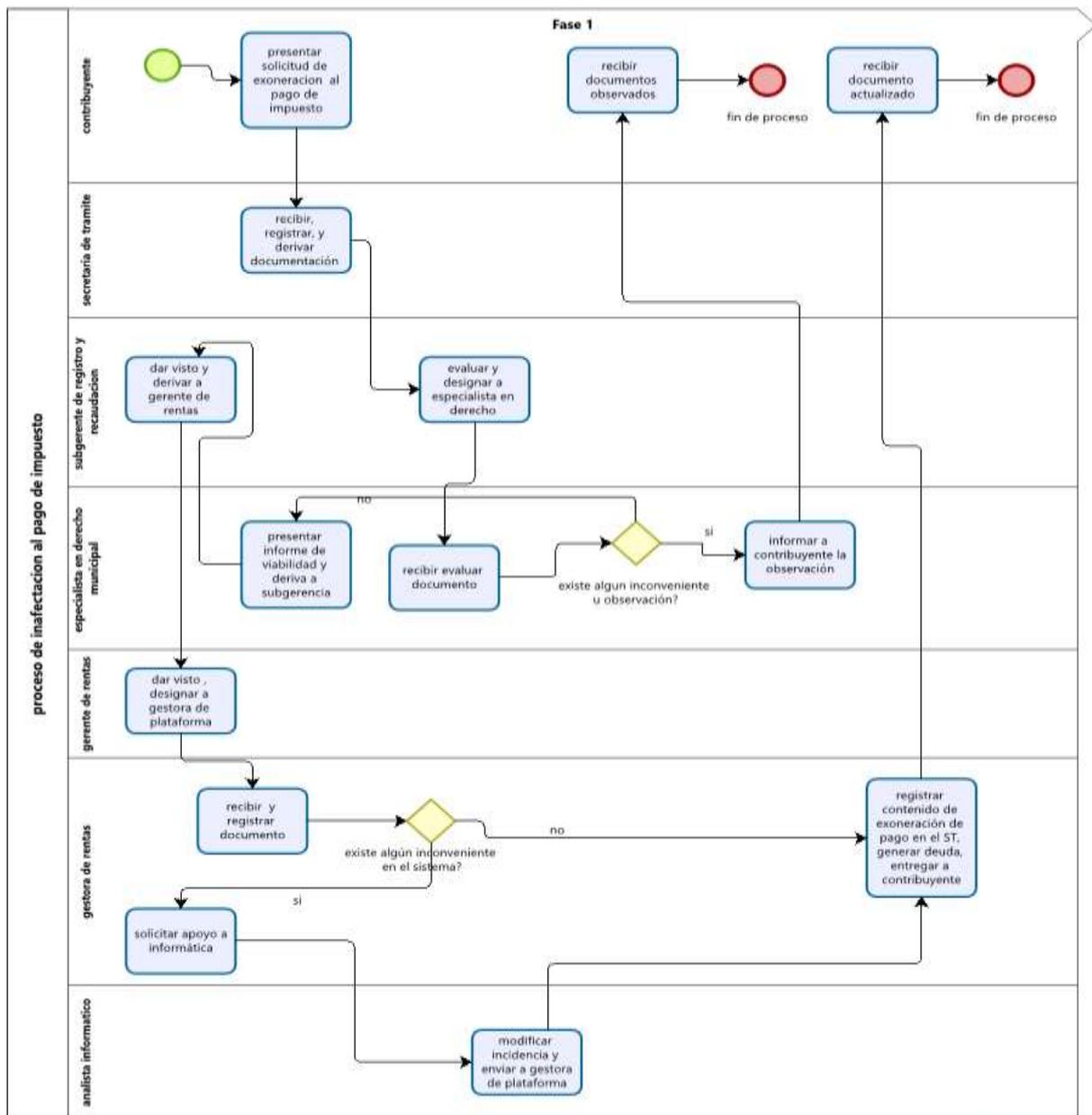
De acuerdo al proceso de inafectación o exoneración al pago de impuesto de predio en el punto 3.2.1.2, la documentación del procedimiento de actividades y flujos del proceso queda definida en el formato siguiente y figura 9 tal como se muestra a continuación:

Documento de inafectación al pago de impuesto en producción.

2)	Nombre del proceso :	Inafectación al pago de impuesto
	Estado:	Aprobado
	Objetivo del proceso:	Exonerar el pago de impuesto predial a los contribuyentes que sean adultos mayores, pensionistas que cumplan con los requisitos de acuerdo a norma
	Cliente :	Contribuyente
	Responsable:	Secretaría trámite, especialista en derecho municipal, subgerente de registro y recaudación, gerente rentas, analista informático, gestora de plataformas
	Documentos;	Formato de solicitud
	Precondiciones:	Ninguna
	Descripción :	
<p>1.El proceso inicia con la solicitud de exonerar pago de impuesto por medio de secretaría en trámite documentario.</p> <p>2.La secretaría de tramite documentario recibe, registra y deriva a subgerencia de registro y recaudación.</p> <p>3.el subgerente evalúa y designa a especialista en derecho municipal.</p> <p>4. La especialista en derecho municipal recibe y evalúa documentos.¿ Existe algún inconveniente?</p> <p>4.1 no, presenta informe de viabilidad y deriva a subgerente para su visto</p> <p>4.2 si, le informa al contribuyente la observación y termina el proceso</p> <p>5.Subgerente deriva documento a rentas para su aprobación de gerente.</p> <p>6. El gerente designa a la gestora de plataforma para su registro. ¿Existe algún inconveniente en el registro del sistema?</p> <p>si, solicita apoyo a informática,</p> <p>no, registra contenido de exoneración de pago en el sistema tributario, y genera su estado de cuenta actualizado.</p> <p>7. el analista informático apoya la incidencias mediante base de datos y devuelve el documento a la gestora de plataforma.</p>		

Figura 9

Modelo de proceso de inafectación al pago de impuesto en producción.



3.2.2.3 Modelo proceso de emisión de constancia de no adeudo en producción.

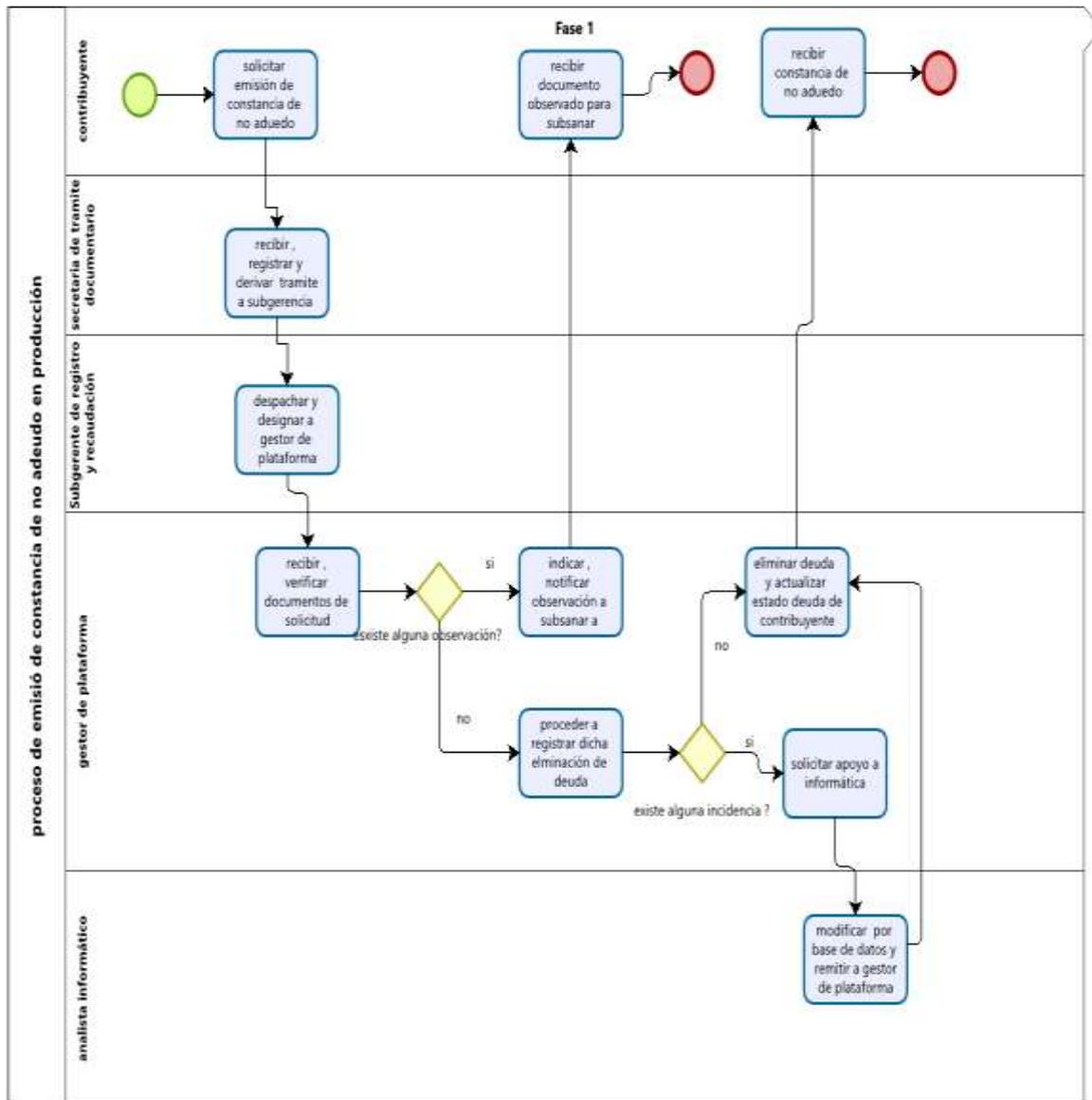
De acuerdo al proceso de inscripción de emisión de constancia de no adeudo en el punto 3.2.1.4 la documentación del procedimiento de actividades y flujos del proceso queda definida en el formato siguiente y figura 10 tal como se muestra a continuación:

Documento de emisión de constancia de no adeudo en producción.

3)	Nombre del proceso :	Emisión de constancia de no adeudo
	Estado:	Aprobado
	Objetivo del proceso:	Emitir constancia de no adeudo del contribuyente para protestar alguna deuda ya cancelada
	Cliente :	Contribuyente
	Responsable:	Secretaría trámite documentario, subgerente de registro y recaudación ,gestor de plataforma, analista informático
	Documentos;	Formato de solicitud
	Precondiciones:	Ninguna
	Descripción :	<p>1.El proceso inicia con la solicitud de emisión de constancia de no adeudo por parte del contribuyente mediante trámite documentario.</p> <p>2.La secretaría de trámite documentario recibe, registra y deriva a la sub gerencia de registro y recaudación.</p> <p>3 El subgerente despacha y designa a personal de plataforma</p> <p>4. El gestor de plataforma recibir y verificar datos en documentos ,existe alguna observación en dicha solicitud?</p> <p>4.1. Si, el gestor de plataforma indica observación en constancia de pago para subsanar</p> <p>4.2. No, el gestor de plataforma da el ok para la eliminación de registro, ¿existe alguna incidencia de registro en el Sistema Tributario?</p> <p>4.2.1. Si, solicita apoyo de informática.</p> <p>4.2.2. No, elimina deuda en el ST de acuerdo al comprobante de pago.</p> <p>5.Si existe alguna incidencia el analista informático modifica por base de datos y remite a personal de plataforma.</p>

Figura 10

Modelo de proceso de emisión de constancia de no adeudo en producción.



3.2.2.4 Modelo de proceso de fraccionamiento de deudas tributarias. en producción.

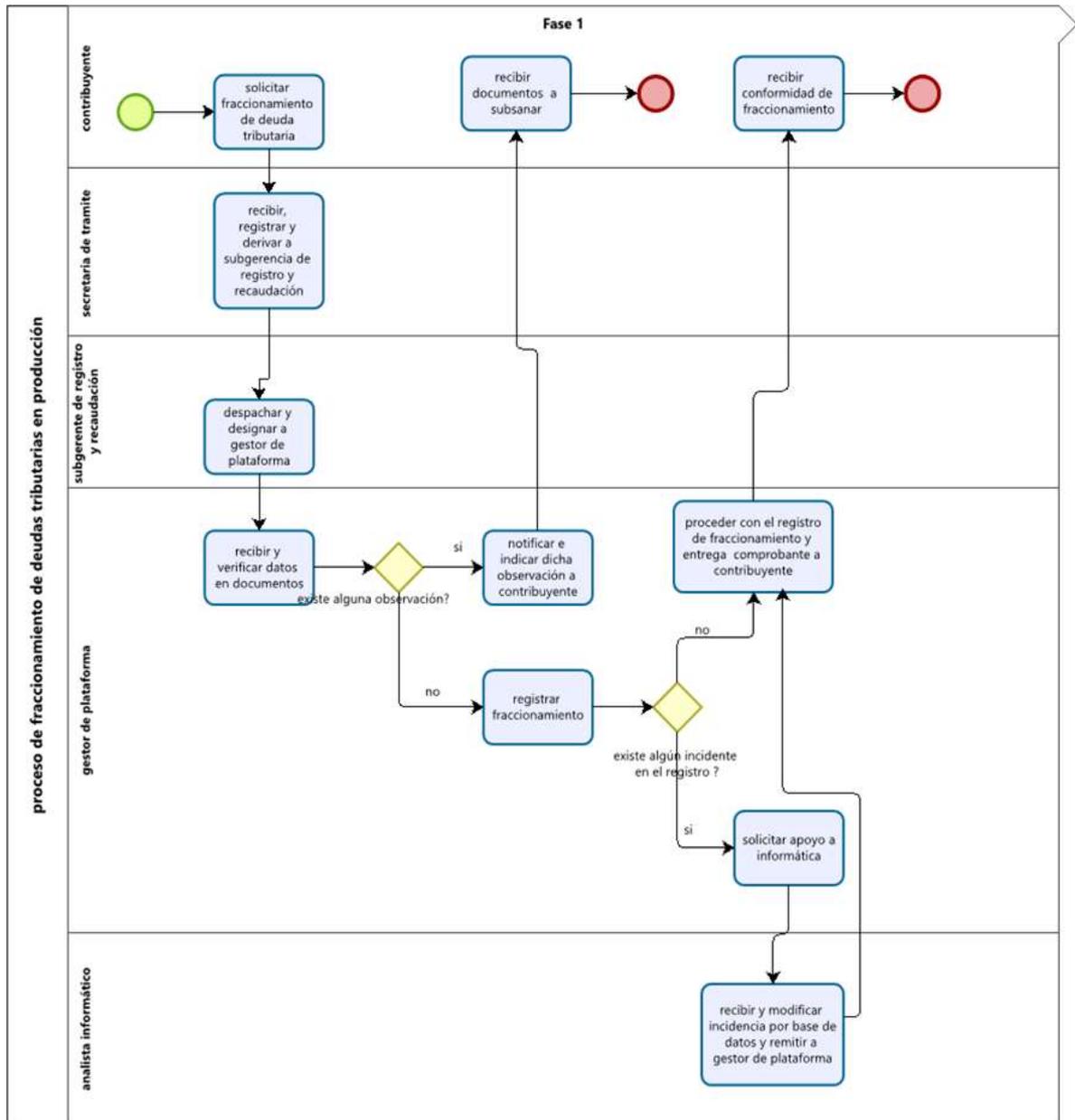
De acuerdo al proceso de fraccionamiento de deudas tributarias en el punto 3.2.1.6, la documentación del procedimiento de actividades y flujos del proceso queda definida en el formato siguiente y figura 11 tal como se muestra a continuación:

Documento de fraccionamiento de deudas tributarias en producción.

4)	Nombre del proceso :	Fraccionamiento de deuda tributaria
	Objetivo del proceso:	Fraccionar deuda tributaria de impuesto predial y arbitrios municipales
	Cliente :	Contribuyente
	Responsable:	Secretaria de trámite documentario, subgerente de registro y recaudación, gestor de plataforma, analista informático.
	Documentos;	Formato de solicitud
	Precondiciones:	Ninguna
	Descripción :	
<p>1.El proceso inicia con la solicitud de fraccionamiento de deuda tributaria por parte del contribuyente mediante trámite documentario.</p> <p>2.la secretaria de trámite documentario recibe, registra y deriva a la sub gerencia de registro y recaudación.</p> <p>3 El subgerente despacha y designa a personal de plataforma</p> <p>4. El gestor de plataforma recibir y verificar datos en documentos ,existe alguna observación en dicha solicitud?</p> <p>4.1. Si, el gestor de plataforma indica observación en constancia de pago para subsanar</p> <p>4.2. No, el gestor de plataforma da el ok para el fraccionamiento de registro, ¿existe alguna incidencia de registro en el Sistema Tributario?</p> <p>4.2.1. Si, solicita apoyo de informática.</p> <p>4.2.2. No, procede a fraccionar en el ST de acuerdo.</p> <p>5.Si existe alguna incidencia el analista informático modifica por base de datos y remite a personal de plataforma.</p>		

Figura 11

Modelo de proceso de fraccionamiento de deuda tributaria en producción.



3.2.2.5 Modelo de proceso de beneficio tributario para pensionistas.

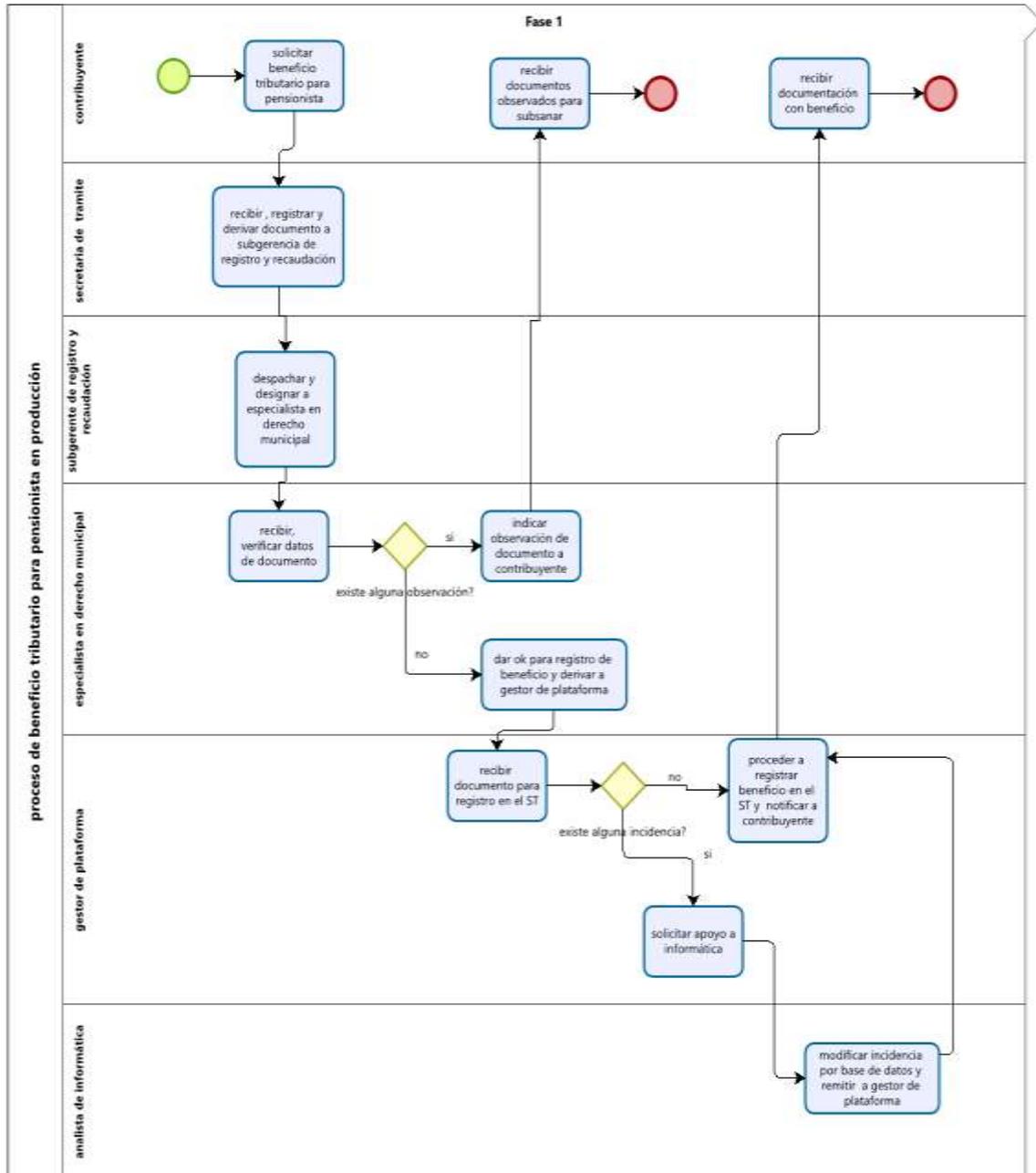
De acuerdo al proceso de beneficio tributario para personas pensionistas en el punto 3.2.1.5, la documentación del procedimiento de actividades y flujos del proceso queda definida en formato siguiente y figura 12 tal como se muestra a continuación:

Documento de beneficio tributario para pensionistas en producción.

5)	Nombre del proceso :	Beneficio tributario para pensionistas
	Objetivo del proceso:	Gestionar el beneficio tributario para pensionistas
	Cliente :	Contribuyente
	Responsable:	Secretaria de trámite documentario, subgerente de registro y recaudación ,gestor de plataforma, analista informático
	Documentos;	Formato de solicitud
	Precondiciones:	Ninguna
	Descripción :	
<p>1.El proceso inicia con la solicitud de beneficio tributario para pensionista por parte del contribuyente mediante trámite documentario.</p> <p>2.la secretaria de trámite documentario recibe, registra y deriva a la sub gerencia de registro y recaudación.</p> <p>3 El sub gerente despacha y designa a especialista en derecho municipal</p> <p>4. El especialista en derecho municipal recibe y verifica datos en documentos ,existe alguna observación en dicha solicitud?</p> <p>4.1. Si, el especialista en derecho municipal indica observación de documento para subsanar</p> <p>4.2. No, el especialista da el ok para beneficio y deriva a gestor de plataforma para su registro.</p> <p>5. Gestor de plataforma recibe documento para registrar en el ST. ¿existe alguna incidencia de registro en el Sistema Tributario?</p> <p>5.1. Si, solicita apoyo de informática.</p> <p>5.2. No, procede a registrar el beneficio en el ST.</p> <p>6.si existe alguna incidencia el analista informático modifica por base de datos y remite a personal de plataforma.</p>		

Figura 12

Modelo de proceso de beneficio tributario para pensionista en producción.



3.2.2.6 Modelo de proceso rectificación y/o actualización de información en producción.

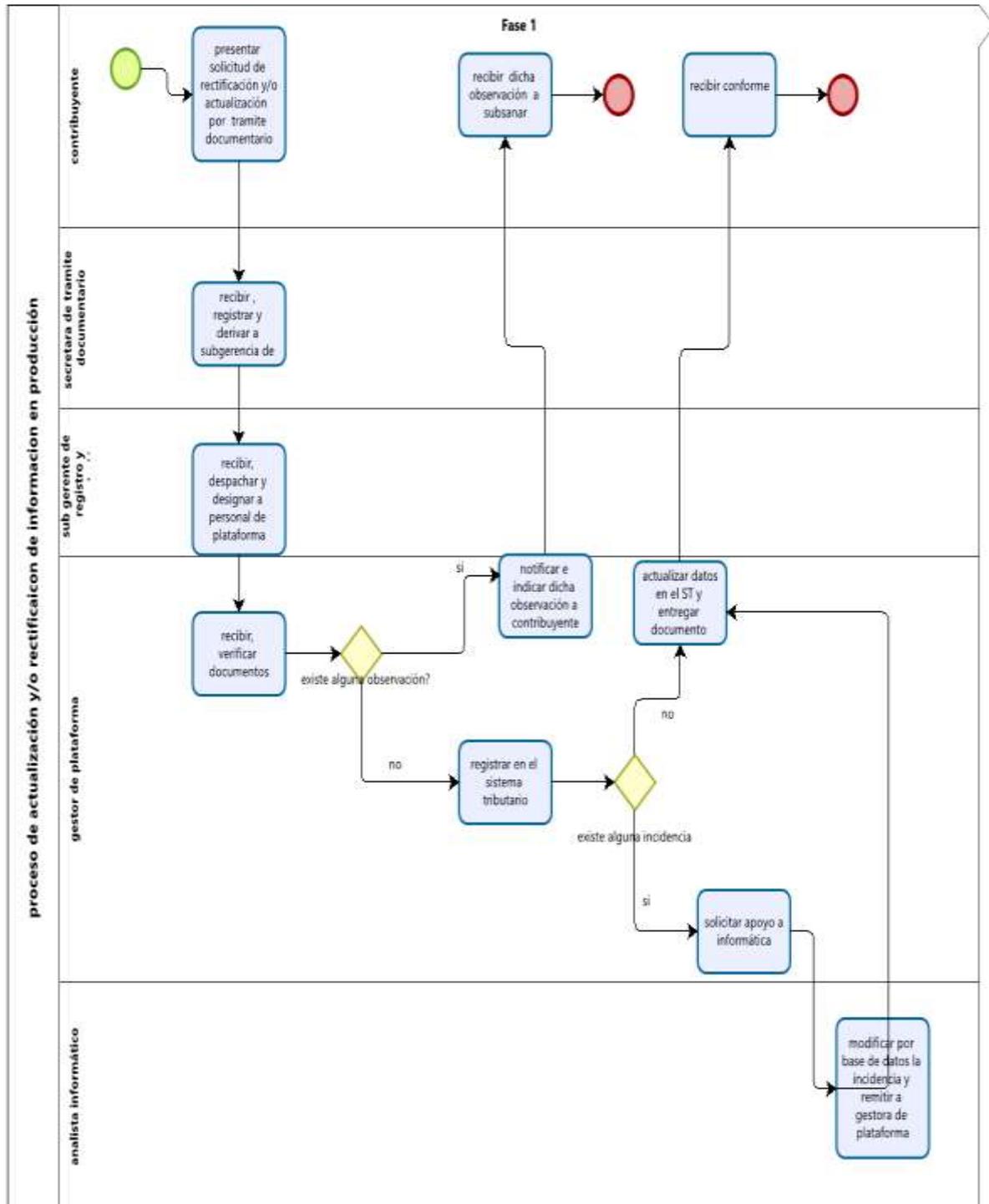
De acuerdo al proceso de rectificación y/o actualización de información de predio en el punto 3.2.1.7, la documentación del procedimiento de actividades y flujos del proceso queda definida en formato siguiente y figura 13 tal como se muestra a continuación:

Documento de rectificación y/o actualización de información en producción.

6)	Nombre del proceso :	Rectificación y/o Actualización de información
	Estado:	Aprobado
	Objetivo del proceso:	Actualizar y/o rectificar información el predio o propiedad y para que de esta manera puedan pagar su impuesto predial y arbitrios municipales conforme a ley.
	Cliente :	Contribuyente
	Responsable:	Secretaria de trámite, personal de plataforma, subgerente de registro y recaudación y analista informático .
	Documentos;	Formato de solicitud
	Precondiciones:	Ninguna
	Descripción :	
<p>1.El proceso inicia con la solicitud de rectificar y/o actualizar información y contribuyente por medio de la secretaria de trámite documentario.</p> <p>2.La secretaria de tramite documentario recibe, registra y deriva a la sub gerencia de registro y recaudación.</p> <p>3 El subgerente despacha y designa a personal de plataforma</p> <p>4. El gestor de plataforma recibe y verifica datos en documentos ,existe alguna observación en dicha solicitud?</p> <p>4.1. Si, el personal de plataforma notifica e indica a contribuyente dicho documento para subsanar</p> <p>4.2. No, el gestor de plataforma da el ok a la documentación para su actualización en el sistema tributario. ¿Existe alguna incidencia de registro en el Sistema Tributario?</p> <p>4.1.1 Si, solicita apoyo de informática.</p> <p>4.2.2 No, actualiza datos en el ST de contribuyente y su predio.</p> <p>5.si existe alguna incidencia el analista informático modifica por base de datos y remite a personal de plataforma</p>		

Figura 13

Modelo de proceso de actualización y/o rectificación en producción.



3.2.2.7 Modelo de proceso de prescripción de deuda en producción.

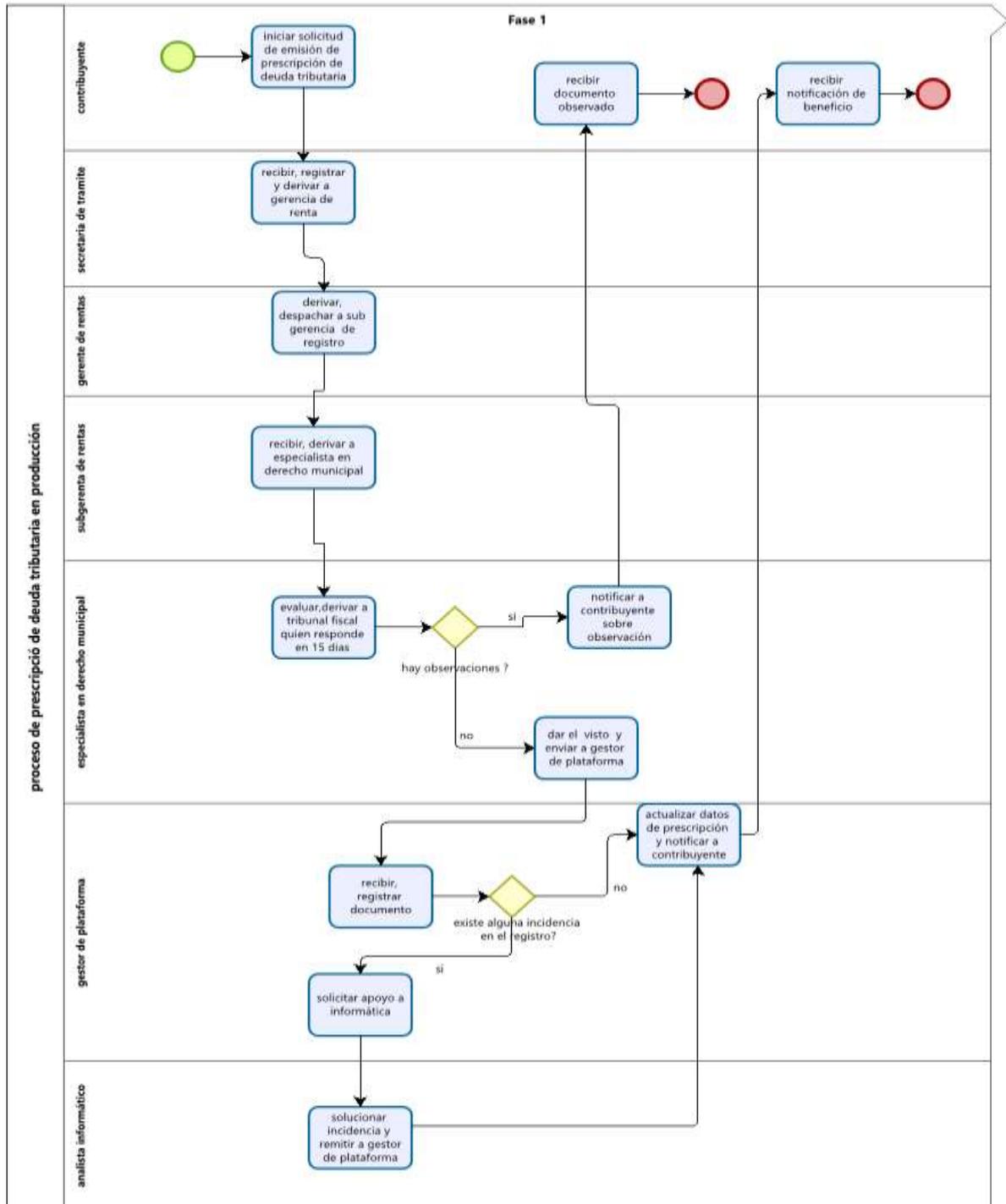
De acuerdo al proceso de prescripción de deuda en el punto 3.2.1.3, la documentación del procedimiento de actividades y flujos del proceso queda definida en formato siguiente y figura 14 tal como se muestra a continuación:

Documento de prescripción de deuda en producción

7)	Nombre del proceso :	Prescripción de deudas
	Estado:	Aprobado
	Objetivo del proceso:	Gestionar la prescripción de tributos de impuesto predial y arbitrios municipales.
	Cliente :	Contribuyente
	Responsable:	Secretaria de trámite documentario, gerente de rentas, subgerente de registro y recaudación ,gestor de plataforma, especialista en derecho municipal, analista informático.
	Documentos;	Formato de solicitud
	Precondiciones:	Ninguna
	Descripción :	
<p>1.El proceso inicia con la solicitud de emisión de prescripción de deuda por parte del contribuyente mediante trámite documentario.</p> <p>2.la secretaria de tramite documentario recibe, registra y deriva a la gerencia de rentas.</p> <p>3 El gerente despacha a subgerencia de rentas</p> <p>4. El subgerente de rentas recibe y deriva a especialista en derecho municipal para su evaluación.</p> <p>5. El especialista en derecho municipal evalúa dicha solicitud y deriva a tribunal fiscal, quien responde en un plazo de 15 días hábiles. Hay observaciones en la solicitud?</p> <p>5.1. Si, el especialista notifica a contribuyente</p> <p>5.2. No, el especialista da el ok y envía al gestor de plataforma para su registro.</p> <p>6 gestor de plataforma recibe documento para registro en el sistema tributario.</p> <p>¿Existe alguna incidencia de registro en el Sistema Tributario?</p> <p>6.1. Si, solicita apoyo de informática.</p> <p>6.2. No, actualiza datos de prescripción en el sistema tributario</p> <p>7.si existe alguna incidencia el analista informático modifica por base de datos y remite a gestor de plataforma.</p>		

Figura 14

Modelo de proceso de prescripción de deuda tributaria en producción.



3.2.3. Análisis e identificación de las fallas de los procesos de recaudación de impuesto predial y arbitrios

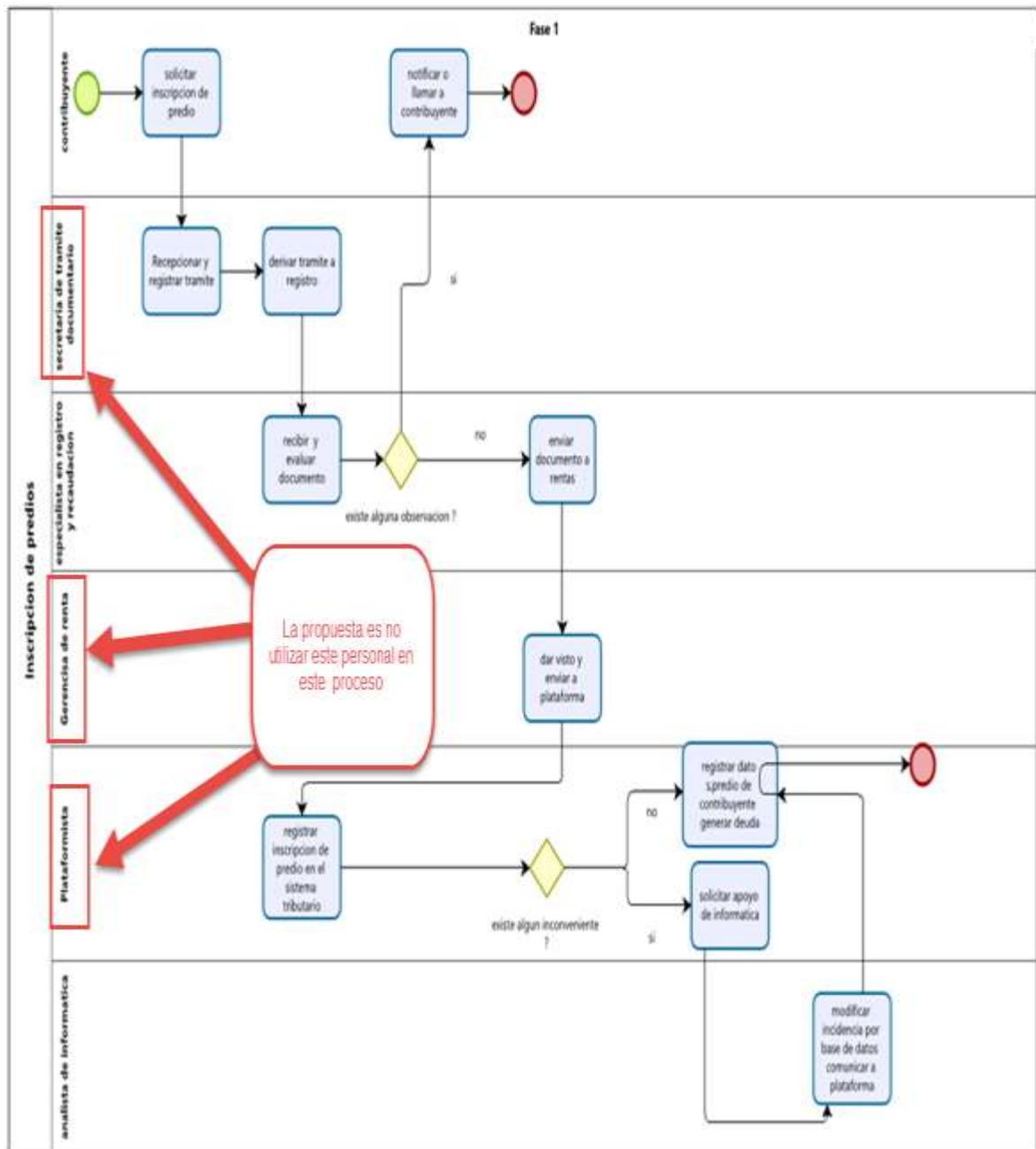
A continuación, describiremos las fallas en cada proceso de recaudación de impuesto predial y arbitrios:

3.2.3.1 Análisis de identificación de fallas en el proceso de inscripción de predios en producción.

De lo modelado en la figura 8, se determinó proponer conjuntamente con los involucrados que intervienen en este proceso, suprimir las áreas involucradas tales como la subgerencia de trámite documentarios y gerencia de rentas toda vez que, utilizar más áreas en el proceso lo único que conlleva son trámites burocráticos para tramitadores provocando de esta manera trabas administrativas para un simple registro de inscripción ocasionando la incomodidad del contribuyente, asimismo la participación de algunos actores responsables que intervienen en este proceso se dejaría sin efecto tales como la secretaria de trámite documentario, el gerente de rentas, personal de plataformas. Cabe señalar que la duración de este proceso varía entre 2 a 3 días por lo que la atención es de acuerdo al orden de llegada. En la figura 15 muestra los responsables a dejar sin efecto:

Figura 15

Identificación de falla en el proceso de prescripción de predios en producción.

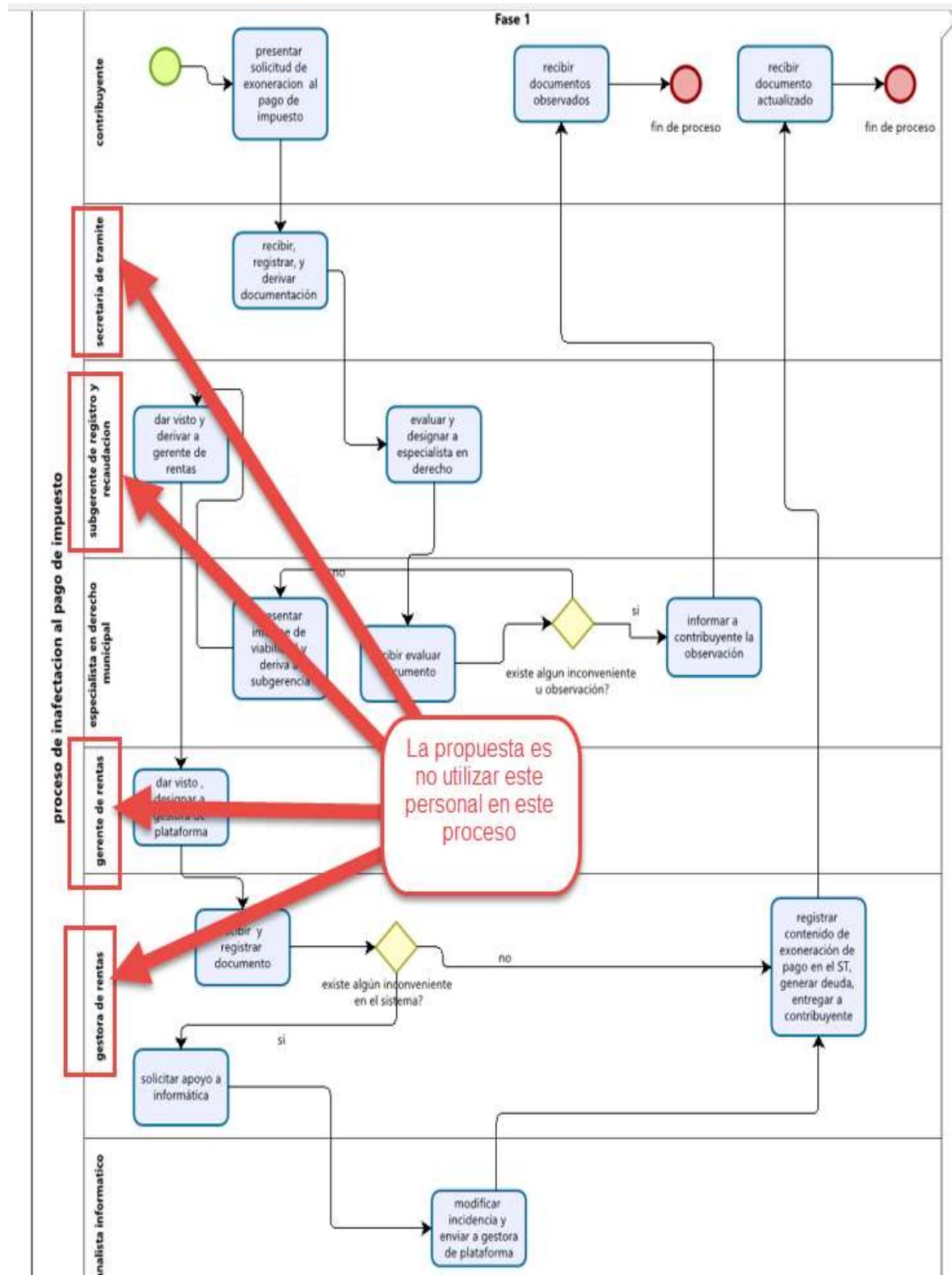


3.2.3.2 Análisis de Identificación de fallas en el proceso de inafectación al pago de impuesto en producción.

De lo modelado en la figura 9, se determinó conjuntamente con los involucrados que intervienen en este proceso, dejar sin efecto las áreas involucradas tales como la gerencia de rentas toda vez que utilizar más áreas en el proceso lo único que conlleva son trámites burocráticos para tramitadores provocando de esta manera muchas trabas administrativas, por lo que no es justo que para ser enviado al tribunal fiscal pase por diferentes áreas administrativas, ocasionando la incomodidad del contribuyente, asimismo la participación de algunos actores responsables que intervienen en este proceso se dejaría sin efecto tales como la secretaria de trámite documentario, el gerente de rentas, gestor plataformas. Cabe señalar que la duración de este proceso tiene 15 días hábiles según TUPA para su respuesta del tribunal fiscal. En la figura 16 muestra los responsables a dejar sin efecto:

Figura 16

Identificación de falla en el proceso de inafectación al pago de impuesto en producción.

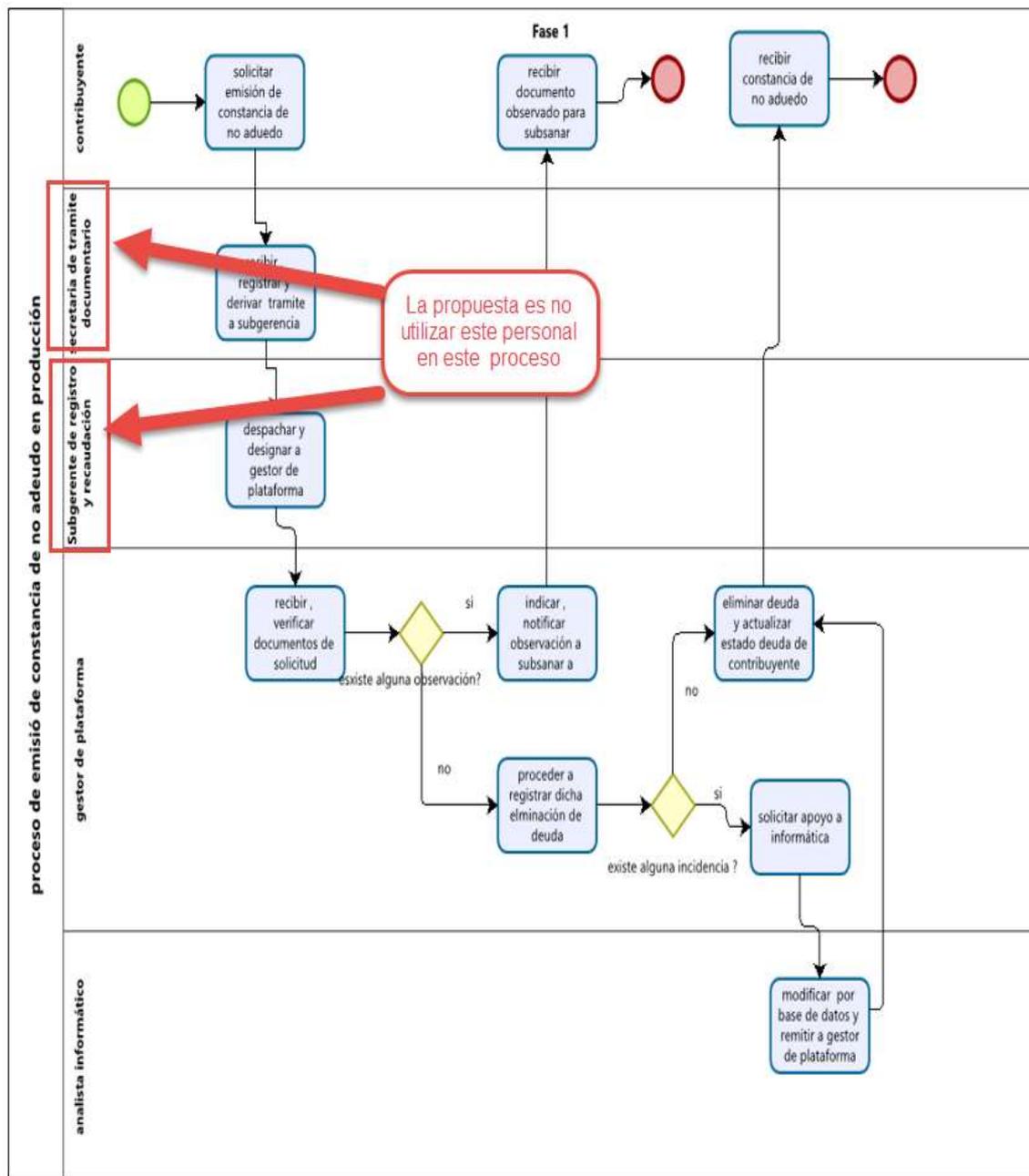


3.2.3.3 Análisis de Identificación de fallas en el proceso de emisión de Constancia de no adeudo en producción.

De lo modelado en la figura 10, se determinó conjuntamente con los involucrados que intervienen en este proceso, dejar sin efecto las áreas involucradas tales como la subgerencia de trámite documentarios, toda vez que utilizar más áreas en el proceso lo único que conlleva son trámites burocráticos para tramitadores provocando de esta manera muchas trabas administrativas, por lo que es inaceptable que habiendo pagado el contribuyente tenga que pasar todos estos trámites burocráticos ocasionando la incomodidad del contribuyente, asimismo la participación de algunos actores responsables que intervienen en este proceso se dejaría sin efecto tales como la secretaria de trámite documentario, el subgerente de registro y recaudación. Cabe señalar que la duración de este proceso es de 1 a 2 días. En la figura 17 muestra los responsables a dejar sin efecto:

Figura 17

Identificación de falla en el proceso de emisión de constancia de no adeudo en producción.

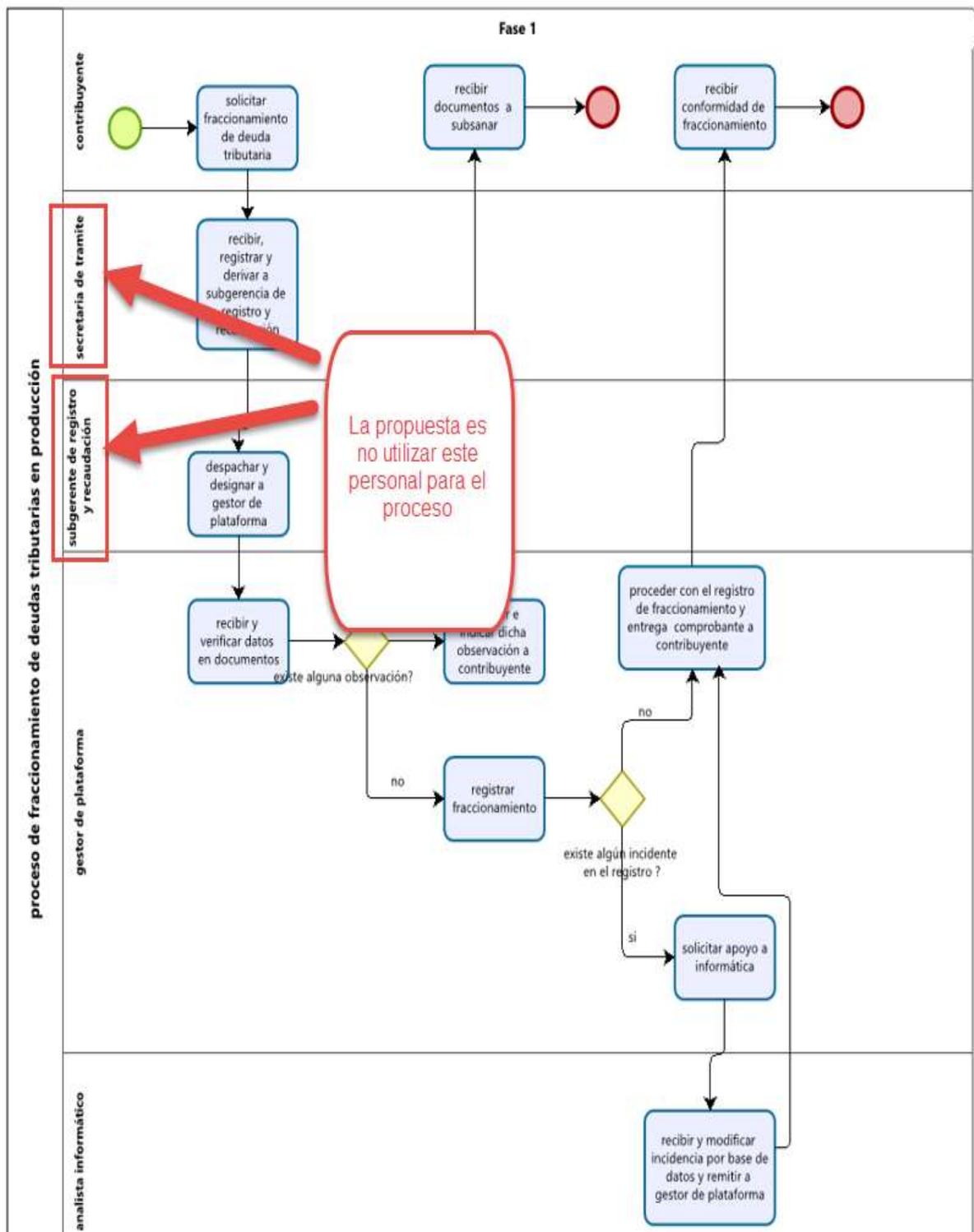


3.2.3.4 Análisis de Identificación de fallas en el proceso de fraccionamiento de deudas tributarias en producción.

De lo modelado en la figura 11, se determinó conjuntamente con los involucrados que intervienen en este proceso, dejar sin efecto las áreas involucradas tales como la subgerencia de trámite documentario, ya que utilizar más áreas en el proceso lo único que conlleva son trámites burocráticos para tramitadores provocando de esta manera muchas trabas administrativas, por lo que es inaceptable que habiendo este beneficio se tenga que dejar por mesa de parte cuando esto se puede ir de manera directa a plataforma con los requisitos correspondientes ocasionando la incomodidad del contribuyente tanto en tiempo y costo, asimismo la participación de algunos actores responsables que intervienen en este proceso se dejaría sin efecto tales como la secretaria de trámite documentario, el subgerente de registro y recaudación. Cabe señalar que la duración de este proceso es de 1 a 2 días. En la figura 18 muestra los responsables a dejar sin efecto:

Figura 18

Identificación de falla en el proceso de fraccionamiento de deuda tributaria en producción.



3.2.3.5 Análisis de Identificación de fallas en el proceso de beneficio tributario para pensionistas en producción.

De lo modelado en la figura 12, se determinó conjuntamente con los involucrados que intervienen en este proceso principalmente con los de la alta dirección, suprimir las áreas involucradas como la subgerencia de trámite documentario, ya que utilizar más áreas en el proceso lo único que conlleva son trámites burocráticos para tramitadores provocando de esta manera muchas trabas administrativas, por lo que es inaceptable que habiendo este beneficio se tenga que dejar por mesa de parte, cuando este proceso se puede iniciar de manera directa en plataforma de al área de rentas claramente con los requisitos establecidos en el tupa de la entidad. Todo esto incomoda al contribuyente tanto en tiempo y costo. Asimismo, la participación de algunos actores responsables que intervienen en este proceso se dejaría sin efecto tales como la secretaria de trámite documentario, el subgerente de registro y recaudación. Cabe señalar que la duración de este proceso es de 1 a 2 días.

3.2.3.6 Análisis de identificación de fallas en el proceso de rectificación y/o actualización de información.

De lo modelado en la figura 13, se determinó conjuntamente con los actores involucrados que intervienen en este proceso principalmente con los de la alta dirección, suprimir las áreas involucradas como la subgerencia de trámite documentario, ya que utilizar más áreas en el proceso lo único que conlleva son trámites burocráticos para tramitadores provocando de esta manera muchas trabas administrativas, por lo que es inaceptable que habiendo este beneficio se tenga que dejar por mesa de parte, cuando este proceso se puede iniciar de manera directa en plataforma de al área de rentas claramente con los requisitos establecidos en el tupa de la entidad. Todo esto incomoda al contribuyente tanto en tiempo y costo. Asimismo, la participación de algunos actores responsables que intervienen en este proceso se dejaría sin efecto tales como la secretaria de trámite

documentario, el subgerente de registro y recaudación. Cabe señalar que la duración de este proceso es de 1 a 2 días.

3.2.3.7 Análisis de identificación de fallas en el proceso de prescripción de deuda en producción.

De lo modelado en la figura 14, se determinó conjuntamente con los actores involucrados que intervienen en este proceso principalmente con los de la alta dirección, suprimir las áreas involucradas como la gerencia de rentas, ya que utilizar más áreas en el proceso lo único que conlleva son trámites burocráticos para tramitadores provocando de esta manera muchas trabas administrativas, por lo que es inaceptable que habiendo este beneficio se tenga que pasar por muchas áreas además de ser enviado a tribunal fiscal para su resolución tal como establece las directivas en el tupa de dicha entidad. Todo esto incomoda al contribuyente tanto en tiempo y costo. Asimismo, la participación de algunos actores responsables que intervienen en este proceso se dejaría sin efecto tales como la secretaria de trámite documentario, el subgerente de registro y recaudación, gestor de plataforma. Cabe señalar que la duración de este proceso es de 15 días hábiles.

3.2.4. Análisis y redefinición de los procesos de recaudación de impuesto predial y arbitrios

3.2.4.1 Proceso de Inscripción de predios mejorado.

Después de lo analizado en lo anterior el proceso mejorado es iniciado por el contribuyente quien presenta solicitud de registrar la inscripción de predios o propiedad del contribuyente directo a plataforma perteneciente a la sub gerencia de registro y recaudación, aquí el personal de plataforma pide documento de predio para su inscripción, si la documentación es correcta registra en el sistema de lo contrario indica observación a contribuyente. Luego continúa con el registro, si existe algún incidente al momento de registrar en el sistema se solicita apoyo a informática sino se procede a registrar y entregar documento de inscripción, finalmente si existe algún incidente el analista informático recibe documento evalúa y

modifica dicha incidencia para luego remitir al personal de plataforma para su atención y completar dicha solicitud.

De lo anterior para este proceso se determina la participación de las siguientes áreas:

Subgerencia de registro y recaudación tributaria y subgerencia de estadística e informática.

Asimismo, para este proceso los actores responsables son los siguientes:

Gestor de plataforma, quien se encarga de registrar datos del contribuyente en el sistema, registrar datos del predio al sistema o transferir propiedad, generar deuda del contribuyente, entregar estado de deuda al contribuyente y entregar el HR y PU al contribuyente. cabe señalar que en este proceso de inscripción o registro de nuevo predio al momento de calcular el predial en el módulo de "calculo predial" presenta incidencias en el cálculo aritmético, por lo que es derivado al analista de la Subgerencia estadística e informática para su modificación mediante base de datos

Analista de informática, quien modifica dicha incidencia en el sistema mediante base de datos.

3.2.4.2 Proceso de inafectación al pago de impuesto mejorado.

Después de lo analizado en lo anterior el proceso de inafectación o exoneración al pago de impuesto mejorado es iniciado por el contribuyente quien presenta solicitud mediante trámite documentario, aquí la secretaria deriva documento a la sub gerencia de registro y recaudación quien mediante subgerente despacha y designa a especialista en derecho municipal para su evaluación y enviarlo a tribunal fiscal quien tendrá un plazo de 15 días hábiles para responder la viabilidad de la solicitud ,si es viable el especialista en derecho municipal registra en el sistema tributario lo actuado de lo contrario notifica a contribuyente lo observado , si existe alguna incidencia en el registro el especialista solicita apoyo a informática sino continua con el registro de dicho documento, finalmente si existe algún incidente el analista informático recibe documento evalúa y modifica dicha incidencia para luego remitir al personal de plataforma para su atención y completar dicha solicitud.

De lo anterior para este proceso se determina la participación de las siguientes áreas:

Subgerencia de registro y recaudación tributaria, subgerencia de tramite documentario y subgerencia de estadística e informática.

Asimismo, para este proceso los actores responsables son los siguientes:

Secretaria de trámite documentario

Especialista en derecho municipal, quien se encarga de registrar solicitud de inafectación o exoneración al pago de impuesto del contribuyente en el sistema tributario remitido por el tribunal fiscal y notificar al contribuyente, cabe señalar que en el registro de información en el sistema tributario para este proceso presenta incidencias en el cálculo aritmético, por lo que es derivado al analista de la Subgerencia estadística e informática para su modificación mediante base de datos.

Analista de informática, quien modifica dicha incidencia en el sistema mediante base de datos.

3.2.4.3 Proceso de emisión de constancia de no adeudo mejorado.

Después de analizar lo anterior el proceso de emisión de constancia mejorado es iniciado por el contribuyente quien presenta directo a plataforma perteneciente a la sub gerencia de registro y recaudación, aquí el personal de plataforma pide documento comprobante de pago de para su inscripción, si la documentación es correcta registra en el sistema de lo contrario indica observación a contribuyente. Luego continúa con el registro, si existe algún incidente al momento de registrar en el sistema se solicita apoyo a informática sino se procede a registrar y entregar documento de inscripción, finalmente si existe algún incidente el analista informático recibe documento evalúa y modifica dicha incidencia para luego remitir al personal de plataforma para su atención y completar dicha solicitud.

De lo anterior para este proceso se determina la participación de las siguientes áreas:

Subgerencia de registro y recaudación tributaria y subgerencia de estadística e informática.

Asimismo, para este proceso los actores responsables son los siguientes:

Gestor de plataforma, Quien se encarga de registrar información de constancia de no adeudo en el sistema tributario, cabe señalar que en este proceso de emisión de constancia de no adeudo durante el registro en el sistema tributario presenta incidencias en el cálculo

aritmético, por lo que es derivado al analista de la Subgerencia estadística e informática para su modificación mediante base de datos.

Analista de informática, quien modifica dicha incidencia en el sistema mediante base de datos.

3.2.4.4 Proceso de fraccionamiento de deuda tributaria mejorado.

Después de analizar lo anterior el proceso de emisión de fraccionamiento de deuda tributaria mejorado es iniciado por el contribuyente quien presenta directo a plataforma perteneciente a la sub gerencia de registro y recaudación, aquí el personal de plataforma solicita y evalúa documentos que acrediten para fraccionamiento, si la documentación es correcta registra en el sistema de lo contrario indica observación a contribuyente. Luego continúa con el registro, si existe algún incidente al momento de registrar en el sistema se solicita apoyo a informática sino se procede a registrar y entregar documento de fraccionamiento, finalmente si existe algún incidente el analista informático recibe documento evalúa y modifica dicha incidencia para luego remitir al gestor de plataforma para su atención y completar dicha solicitud. finalmente se detectó que este proceso toma entre 10 a 20 minutos para su atención.

De lo anterior para este proceso se determina la participación de las siguientes áreas: Subgerencia de registro y recaudación tributaria y s subgerencia de estadística e informática. Asimismo, para este proceso los actores responsables son los siguientes: Gestor de plataforma, Quien se encarga de registrar información de fraccionamiento de deuda tributaria en el sistema tributario, cabe señalar que en este proceso durante el registro en el sistema tributario presenta incidencias en el cálculo aritmético, por lo que es derivado al analista de la subgerencia estadística e informática para su modificación mediante base de datos.

Analista de informática, quien modifica dicha incidencia en el sistema mediante base de datos.

3.2.4.5 Proceso de beneficio tributario para pensionistas mejorado.

Después de analizar lo anterior en la figura 13, el proceso de beneficio tributario para pensionista mejorado es iniciado por el contribuyente quien presenta la solicitud directo a plataforma perteneciente a la sub gerencia de registro y recaudación, aquí el especialista en derecho municipal de plataforma solicita y evalúa documentos que acrediten para dicho beneficio tributario, si la documentación es correcta registra en el sistema de lo contrario indica observación a contribuyente. Luego continúa con el registro, si existe algún incidente al momento de registrar en el sistema se solicita apoyo a informática sino se procede a registrar y entregar documento de beneficio tributario, finalmente si existe algún incidente el analista informático recibe documento evalúa y modifica dicha incidencia para luego remitir al especialista en derecho municipal de plataforma para su atención y completar dicha solicitud. finalmente se detectó que este proceso toma entre 1 a 2 horas para su atención

De lo anterior para este proceso se determina la participación de las siguientes áreas:

Subgerencia de registro y recaudación tributaria y subgerencia de estadística e informática.

Asimismo, para este proceso los actores responsables son los siguientes:

Especialista en derecho municipal, Quien se encarga de registrar información de beneficio tributario en el sistema tributario, cabe señalar que en este proceso durante el registro en el sistema tributario presenta incidencias en el cálculo aritmético, por lo que es derivado al analista de la Subgerencia estadística e informática para su modificación mediante base de datos.

Analista de informática, quien modifica dicha incidencia en el sistema mediante base de datos.

3.2.4.6 Proceso de rectificación y/o actualización de información mejorado.

Después de analizar lo anterior en la figura 10, el proceso de rectificación y/o actualización de información mejorado es iniciado por el contribuyente quien presenta la solicitud directo a plataforma perteneciente a la sub gerencia de registro y recaudación, aquí el gestor de plataforma solicita y evalúa documentos que acrediten para dicho beneficio tributario, si la documentación es correcta registra en el sistema de lo contrario indica observación a

contribuyente. Luego continúa con el registro, si existe algún incidente al momento de registrar en el sistema se solicita apoyo a informática sino se procede a registrar y entregar documento de beneficio tributario, finalmente si existe algún incidente el analista informático recibe documento evalúa y modifica dicha incidencia para luego remitir a gestor de plataforma para su atención y completar dicha solicitud. finalmente se verificó que este proceso toma entre 20 a 30 min para su atención.

De lo anterior para este proceso se determina la participación de las siguientes áreas: Subgerencia de registro y recaudación tributaria y subgerencia de estadística e informática. Asimismo, para este proceso los actores responsables son los siguientes:

Gestor de plataforma, Quien se encarga de registrar y actualizar información en el sistema tributario, cabe señalar que en este proceso durante el registro en el sistema tributario presenta incidencias en el cálculo aritmético, por lo que es derivado al analista de la Subgerencia estadística e informática para su modificación mediante base de datos Analista de informática, quien modifica dicha incidencia en el sistema mediante base de datos.

3.2.4.7 Proceso de prescripción de deuda mejorado.

Después de lo analizado en lo anterior en la figura 14 el proceso de prescripción de deuda mejorado es iniciado por el contribuyente quien presenta solicitud mediante trámite documentario, aquí la secretaria deriva documento a la sub gerencia de registro y recaudación quien mediante subgerente despacha y designa a especialista en derecho municipal para su evaluación y enviarlo a tribunal fiscal quien tendrá un plazo de 15 días hábiles para responder la viabilidad de la solicitud ,si es viable el especialista en derecho municipal registra en el sistema tributario lo actuado de lo contrario notifica a contribuyente lo observado , si existe alguna incidencia en el registro el especialista solicita apoyo a informática sino continua con el registro de dicho documento, finalmente si existe algún incidente el analista informático recibe documento evalúa y modifica dicha incidencia para luego remitir al personal de plataforma para su atención completar dicha solicitud.

De lo anterior para este proceso se determina la participación de las siguientes áreas:

Subgerencia de registro y recaudación tributaria, subgerencia de tramite documentario y subgerencia de estadística e informática. Asimismo, para este proceso los actores responsables son los siguientes:

Secretaria de trámite documentario, subgerente de registro y recaudación y especialista en derecho municipal, Quien se encarga de registrar solicitud de prescripción de deuda del contribuyente en el sistema tributario remitido por el tribunal fiscal y notificar al contribuyente, cabe señalar que para el registro de información en el sistema tributario para este proceso presenta incidencias en el cálculo aritmético, por lo que es derivado al analista de la Subgerencia estadística e informática para su modificación mediante base de datos Analista de informática, quien modifica dicha incidencia en el sistema mediante base de datos.

3.2.5. *Elaboración de modelos de procesos redefinidos*

De acuerdo con lo analizado y modelado, se procedió con la mejora, la redefinición elaboración de modelos de cada uno de los procesos, quedando de la siguiente manera:

3.2.5.1 *Elaboración modelo de proceso de inscripción de predios mejorado.*

La propuesta de rediseño para este proceso es iniciada por el contribuyente quien presenta solicitud de registrar la inscripción de predios o propiedad del contribuyente directo a plataforma perteneciente a la sub gerencia de registro y recaudación, aquí el personal de plataforma pide documento de predio para su inscripción, si la documentación es correcta registra en el sistema de lo contrario indica observación a contribuyente. Luego continúa con el registro, si existe algún incidente al momento de registrar en el sistema se solicita apoyo a informática sino se procede a registrar y entregar documento de inscripción, finalmente si existe algún incidente el analista informático recibe documento evalúa y modifica dicha incidencia para luego remitir al personal de plataforma para su atención y completar dicha solicitud.

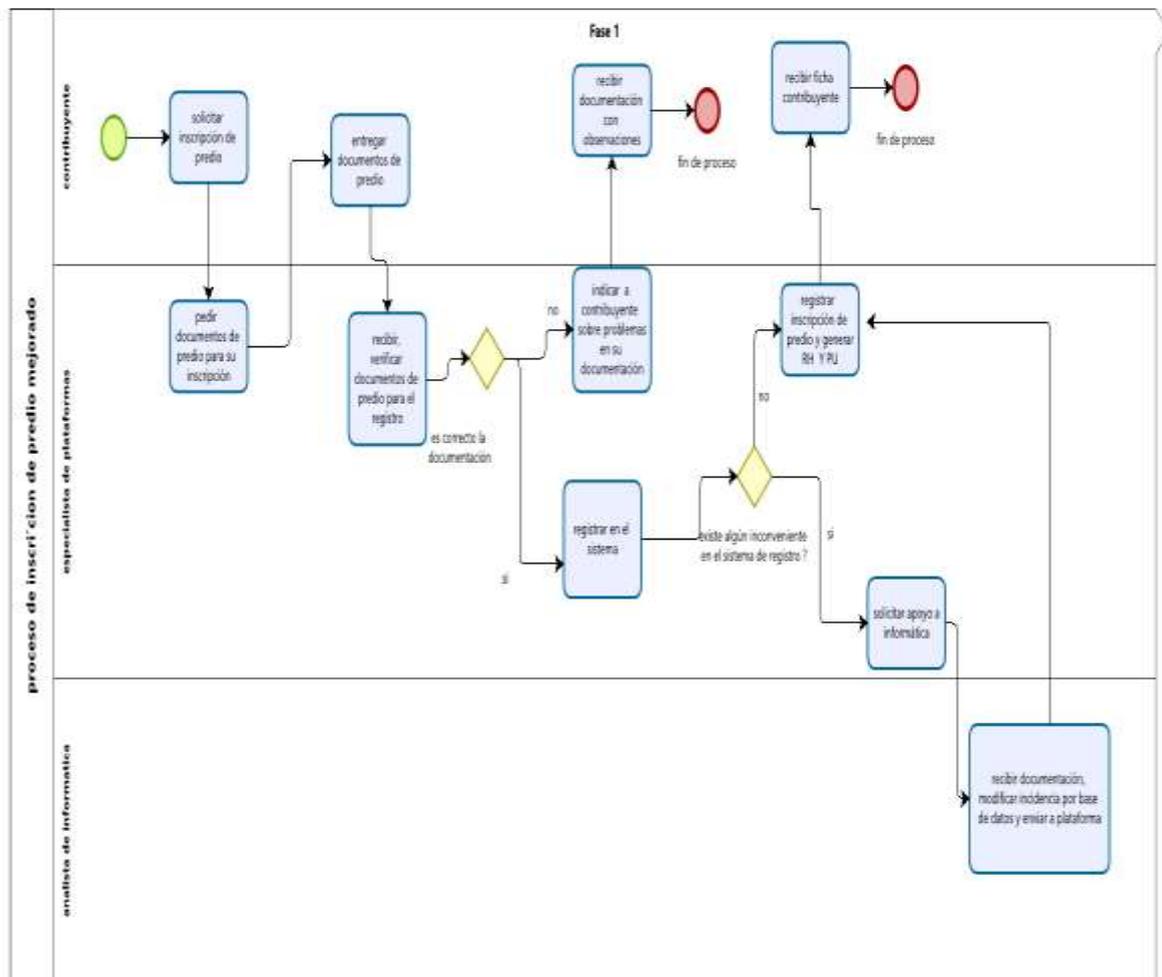
Para este proceso podemos visualizar como documentación funcional el siguiente formato y la figura 19 como diagrama de proceso:

Documento de inscripción de predio mejorado.

8)	Nombre del proceso :	Inscripción de predio mejorado
	Estado:	Aprobado
	Objetivo del proceso:	Registrar el predio o propiedad, generar deuda, entregar deuda y proporcionar HR Y PU del contribuyente al sistema tributario, para que de esta manera puedan pagar su impuesto predial y arbitrios municipales.
	Cliente :	Contribuyente
	Responsable:	Personal especializado en plataforma
	Documentos;	Copia literal del predio
	Precondiciones:	Ninguna
	Descripción :	
<ol style="list-style-type: none"> 1. El proceso inicia con la solicitud de registrar predio o propiedad del contribuyente acercándose a plataforma. 2. El especialista en plataforma recibe y verifica copia literal para registrar dicho predio al sistema, ¿existe algún inconveniente de registro en el Sistema Tributario? <ol style="list-style-type: none"> 2.1 Si, Si, solicita apoyo de informática. 2.2 No, el especialista de plataforma registra y/ o actualiza los datos del predio y del contribuyente y entrega HR y PU. 3. El analista Informático modifica la incidencia por base de datos y devuelve a plataforma. 		

Figura 19

Modelo de proceso de inscripción mejorado.



3.2.5.2 Elaboración modelo de proceso de inafectación de pago a impuesto mejorado.

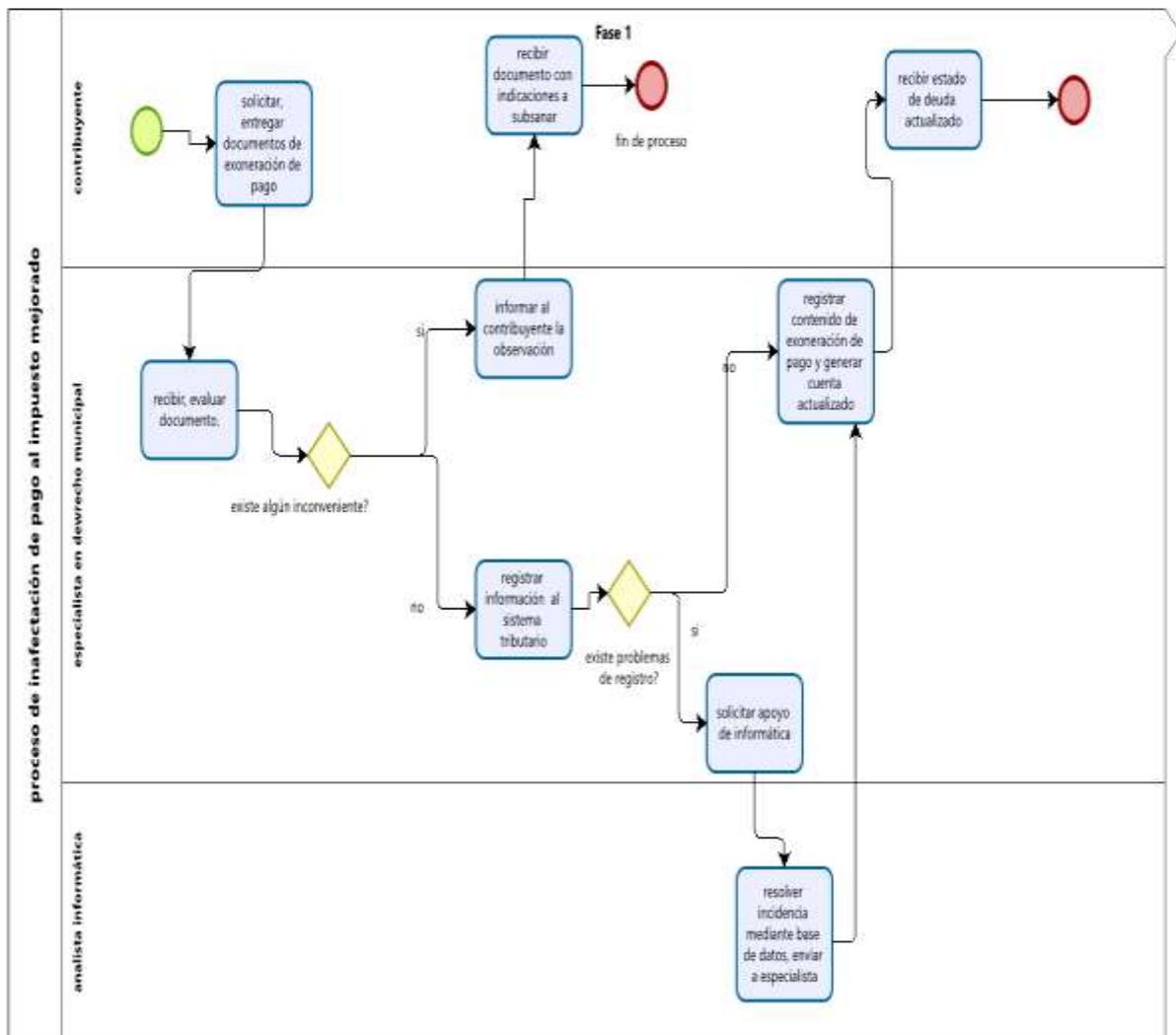
La propuesta de rediseño para este proceso es iniciado por el contribuyente quien presenta solicitud mediante trámite documentario, aquí la secretaria deriva documento a la sub gerencia de registro y recaudación quien mediante subgerente despacha y designa a especialista en derecho municipal para su evaluación y enviarlo a tribunal fiscal quien tendrá un plazo de 15 días hábiles para responder la viabilidad de la solicitud ,si es viable el especialista en derecho municipal registra en el sistema tributario lo actuado de lo contrario notifica a contribuyente lo observado , si existe alguna incidencia en el registro el especialista solicita apoyo a informática sino continúa con el registro de dicho documento, finalmente si existe algún incidente el analista informático recibe documento evalúa y modifica dicha incidencia para luego remitir al personal de plataforma para su atención y completar dicha solicitud. Para este proceso podemos visualizar como documentación funcional el siguiente formato y la figura 20 como diagrama de proceso:

Proceso de inafectación al pago de impuesto mejorado.

9)	Nombre del proceso :	Inafectación al pago de impuesto mejorado
	Estado:	Aprobado
	Objetivo del proceso:	Exonerar el pago de impuesto predial a los contribuyentes que sean adultos mayores, pensionistas que cumplan con los requisitos de acuerdo a norma
	Cliente :	Contribuyente
	Responsable:	especialista en derecho municipal, subgerente de registro y recaudación, analista informático, gestora de plataformas
	Documentos;	Formato de solicitud
	Precondiciones:	Ninguna
	Descripción :	<p>1.El proceso inicia con la solicitud de exonerar pago de impuesto cuando el contribuyente se acerca a plataforma en rentas</p> <p>2. el especialista en derecho municipal recibe y evalúa documentos.¿ existe algún inconveniente?</p> <p> 2.1 no, presenta informe de viabilidad y deriva a personal de plataforma</p> <p> 2.2 si, le informa al contribuyente la observación y termina el proceso</p> <p>3. El gerente designa a la gestora de plataforma para su registro. ¿Existe algún inconveniente en el registro del sistema?</p> <p>si, solicita apoyo a informática,</p> <p>no, registra contenido de exoneración de pago en el sistema tributario, y genera su estado de exoneración de cuenta actualizado.</p> <p>4. el analista informático apoya la incidencias mediante base de datos y devuelve el documento a la gestora de plataforma.</p>

Figura 20

Modelo de proceso de inafectación al pago de impuesto mejorado.



3.2.5.3 Elaboración modelo de proceso de emisión de constancia de no adeudo mejorado.

La propuesta de rediseño para este proceso es iniciada por el contribuyente quien presenta directo a plataforma perteneciente a la sub gerencia de registro y recaudación, aquí el personal de plataforma solicita comprobante de pago de para su generar su constancia de no adeudo, si la documentación es correcta registra en el sistema de lo contrario indica observación a contribuyente. Luego continúa con el registro, si existe algún incidente al momento de registrar en el sistema solicita apoyo a informática sino se procede a registrar y entregar documento de constancia de no adeudo, finalmente si existe algún incidente el analista informático recibe documento evalúa y modifica dicha incidencia para luego remitir al personal de plataforma para su atención y completar dicha solicitud.

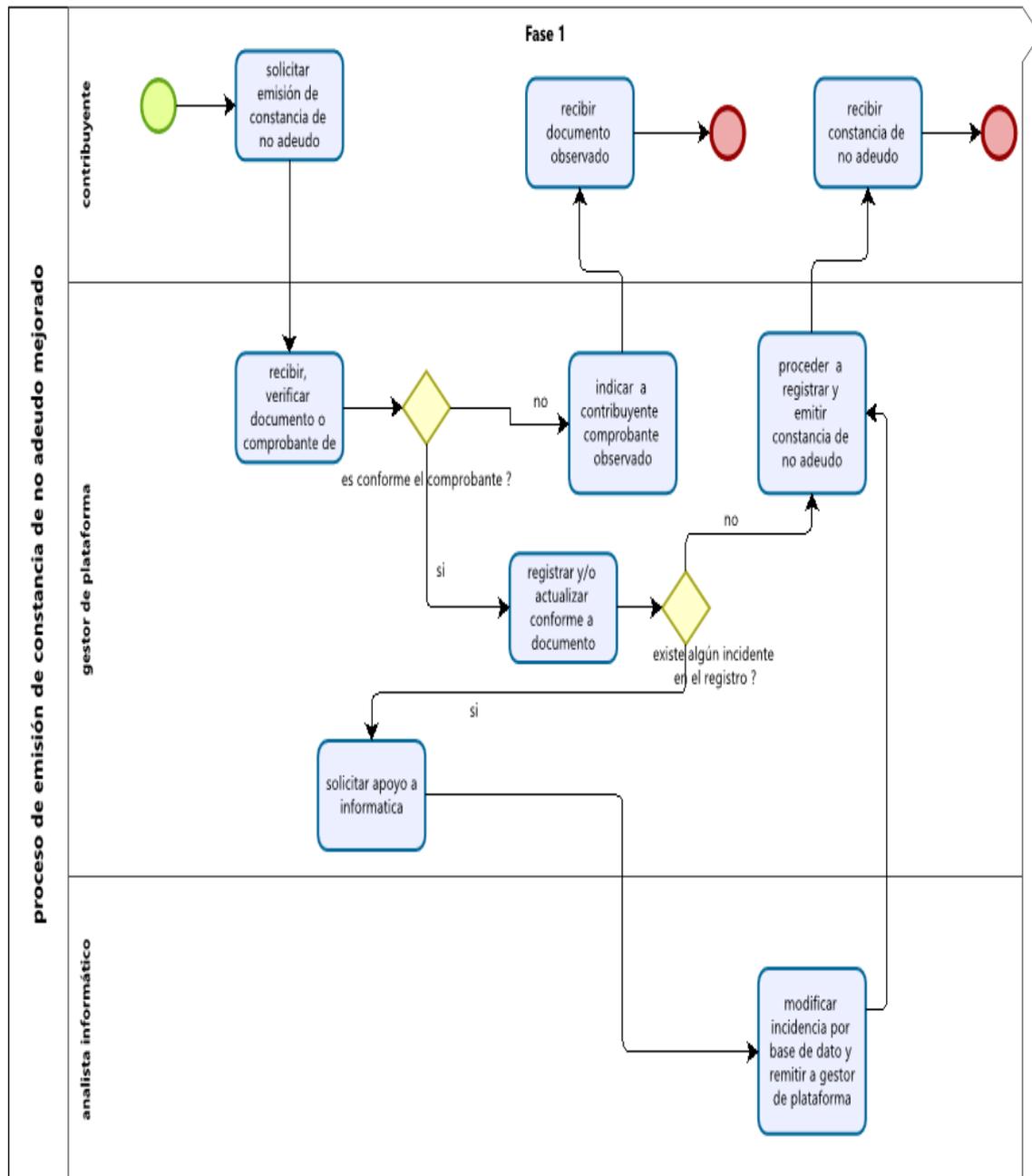
Para este proceso podemos visualizar como documentación funcional el siguiente formato y la figura 21 como diagrama de proceso:

Documento de emisión de constancia de no adeudo.

10)	Nombre del proceso :	Emisión de constancia de no adeudo mejorado
	Estado:	Aprobado
	Objetivo del proceso:	Emitir constancia de no adeudo y proporcionar HR Y PU del contribuyente sobre su impuesto predial y arbitrios municipales
	Cliente :	Contribuyente
	Responsable:	Gestor de plataforma
	Documentos;	Copia literal del predio
	Precondiciones:	Ninguna
	Descripción :	<p>1.El proceso inicia con la solicitud de emisión de constancia de no adeudo del contribuyente acercándose a plataforma.</p> <p>2.El Gestor de plataforma recibe y verifica documento o comprobante de pago, ¿el comprobante o documento es conforme?</p> <p>2.1. si, el gestor de plataforma actualiza y/o elimina deuda del contribuyente.</p> <p>¿Existe algún incidente en el registro?</p> <p>2.1.1 si, solicita apoyo de informática.</p> <p>2.1.2 no, procede a registrar y/o actualiza conforme a documento.</p> <p>2.2. no, el gestor de plataforma indica observación a contribuyente.</p> <p>3. El analista informático modifica la incidencia por base de datos y devuelve al gestor de plataforma.</p>

Figura 21

Modelo de proceso de emisión de constancia de no adeudo mejorado.



3.2.5.4 Elaboración modelo de proceso de fraccionamiento de deuda tributaria mejorado.

La propuesta de rediseño para este proceso es iniciada por el contribuyente quien presenta la solicitud directo a plataforma perteneciente a la subgerencia de registro y recaudación, aquí el especialista en derecho municipal o gestor de plataforma solicita y evalúa documentos que acrediten para el fraccionamiento de deuda tributaria, si la documentación es correcta registra en el sistema de lo contrario indica observación a contribuyente. Luego continúa con el registro, si existe algún incidente al momento de registrar en el sistema se solicita apoyo a informática sino se procede a registrar y entregar documento de fraccionamiento, finalmente si existe algún incidente el analista informático recibe documento evalúa y modifica dicha incidencia para luego remitir al especialista en derecho municipal o gestor de plataforma para su atención y completar dicha solicitud. finalmente se detectó que este proceso toma entre 1 a 2 horas para su atención

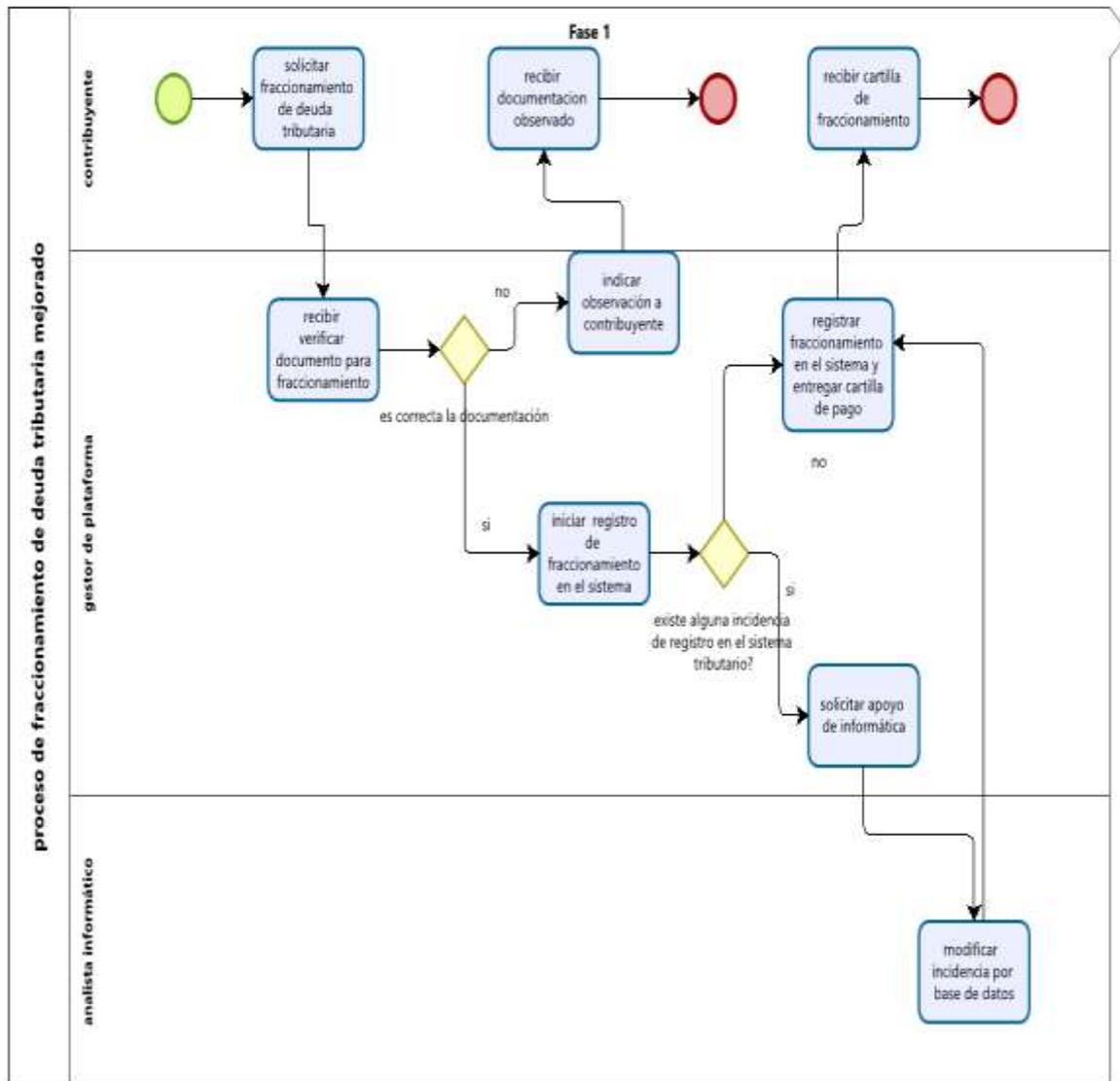
Para este proceso podemos visualizar como documentación funcional el siguiente formato y la figura 22 como diagrama de proceso:

Documento de fraccionamiento de deuda tributaria mejorado.

11)	Nombre del proceso :	Fraccionamiento de deuda tributaria
	Estado:	Aprobado
	Objetivo del proceso:	Fraccionar deuda tributaria y generar HR Y PU
	Cliente :	Contribuyente
	Responsable:	Gestor de plataforma
	Documentos;	Copia literal del predio
	Precondiciones:	Ninguna
	Descripción :	
<p>1.El proceso inicia con la solicitud de fraccionamiento de deuda tributaria del contribuyente acercándose a plataforma.</p> <p>2.El Gestor de plataforma recibe y verifica documento para fraccionar deuda, ¿la documentación es correcta?</p> <p>2.1. si, el gestor de plataforma fracciona la deuda del contribuyente. ¿Existe algún incidente en el registro?</p> <p>2.1.1 si, solicita apoyo de informática.</p> <p>2.1.2 no, procede a registrar fraccionamiento de deuda</p> <p>2.2 no, el gestor de plataforma indica observación a contribuyente</p> <p>3. El analista informático modifica la incidencia por base de datos y devuelve a gestor de plataforma.</p>		

Figura 22

Modelo de proceso de fraccionamiento de deuda mejorado.



3.3. RESULTADOS

De acuerdo a los objetivos específicos realizados se tiene los siguientes resultados:

- El rediseño final del mapeo de procesos de recaudación en el área de rentas de la municipalidad de Pachacamac, organiza y optimiza de manera coherente los recursos de la entidad tanto en tiempo, capital humano y atención de calidad al contribuyente, tal como se evidencia en las figuras 8,9,10,11,12,13 y 14.
- El rediseño final de procesos pudo identificar las fallas en los procesos de recaudación, determina que no es necesario involucrar muchas áreas para ciertos procesos realizados al interior de la entidad, tal como se evidencia en las figuras 15,16,17 y 18.
- El rediseño de los procesos fallidos determina la mejora de la realización de los procesos internos, pues establece una guía estándar y documentación funcional para su uso en la entidad, tal como se evidencia en las figuras 19,20,21 y 22.

CONCLUSIONES

- Se logró realizar un mapeo de los procesos para la recaudación de tributos en el área de rentas mediante metodología BPM, tal y como se puede observar en las figuras 9,10,11,12,13,14 y 15.
- Se logró Identificar las fallas en los procesos de recaudación en el área de rentas mediante metodologías BPM, tal y como se puede observar en las figuras 16,17,18 y 19.
- Se logró redefinir los procesos fallidos mediante metodologías BPM, tal como se puede observar en las figuras 20,21,22 y 23.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda implementar el rediseño de procesos debido a que el sistema actual en el área de rentas presenta muchas incidencias.
2. Se recomienda que cada proceso debe ser analizado dentro de las áreas administrativas que corresponde a cada municipio.
3. Se recomienda proponer un sistema tributario web que optimice los recursos en tiempo real.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Saenz , S. (11 de agosto de 2019). Morosidad de impuesto predial y arbitrios. *correo*.
- Aguila , S. (2011). *REDISEÑO DE PROCESOS EN LOS DEPARTAMENTOS DE OBRAS, SALUD Y EDUCACION EN BASE A OBJETIVOS MUNICIPALES*. Chile: Departamento de Ingeniería Industrial.
- Artiles, & Cancino. (1998). Reingeniería de procesos: conceptos, enfoques y nuevas. *Ciencias de la Información*, 11.
- Castillo, J. (1999). *Reingeniería y Gestion Municipal*. Lima: Revista Gestion en el Tercer Milenio.
- Delgado, A., & Calegari, D. (2014). Business Process Management (BPM): aspectos clave para la construcción de software de soporte e impacto en la mejora continua de las organizaciones. *Grupo COAL, Instituto de Computación, Facultad de Ingeniería*, 3.
- ELPERUANO DIARIO OFICIAL. (2020). ORDENANZA QUE APRUEBA MEDIDAS PREVENTIVAS PARA EVITAR LA PROPAGACION DEL COVID-19 EN EL DISTRITO DE PUEBLO LIBRE. *Diario Oficial del Bicentenario*, 14. Obtenido de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ordenanza-que-aprueba-medidas-preventivas-para-evitar-la-pro-ordenanza-n-562-mpl-1865093-1/>
- Escobar, R. (2018). *Trabajo de grado para optar el título de Magister en Gestión de las Tecnologías de la informacion*. UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA A DISTANCIA –UNAD.
- Halliburton, H. (2006). Reingeniería de Procesos. 10.
- Hammer y Champy. (1994). Reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez. *Reingeniería de Procesos*, 10.

- Laurentiis, R. (2010). *BPM Book Club Intro*. Ecuador: ESPOL.
- Lees, M., Williams, B., & Garimella, K. (2008). *BPM "Gerencia de Proyecto de Negocio"*. EEUU: BPM.
- Lopez, B. (2017). *Realizar la Reingeniería de procesos ejecutivos usando la metodología BPM en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Isidro; 2017*. chimbote: BPM.
- Luna, G. (2015). *Implementación de un BPM Open Source para la Automatización de Procesos del Área Tecnológica de la Empresa Eléctrica Pública Estratégica Corporación Nacional de Electricidad (CNEL EP)*. Universidad de Guayaquil Facultad de Ciencias Matemáticas y Física Carrera de Ingeniería en Sistemas Computacionales.
- Rabanal, M. (2014). *propuesta de rediseño de procesos para mejorar la gestion administrativa en las unidades de predios y fiscalizacion de la sub gerencia de administracion tributaria de la municipalidad distrital de los balos del inca*. cajamarca: Cajamarca.
- Tonzo, D., & Carbajal , C. (2018). *REINGENIERÍA DE PROCESOS EN BASE A LA METODOLOGÍA BPM EN LA EMPRESA FOOD&SERVICE*. Guayaquil: Universidad de Guayaquil Facultad de Ciencias Administrativas.
- Torres, J. (2004). *La evolucion del Workflow a BPM*. Colombia: Universidad de los Andes.
- Torres, Y. (2015). *ESTRATEGIAS DE COBRANZA PARA MEJORAR LA EFICIENCIA DE LA RECAUDACIÓN DE TRIBUTOS EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PIMENTEL*. Pimentel: Universidad señor de Sipan.