

Mejora del proceso de entrega de informes sobre valuaciones de bienes inmuebles al departamento de liquidación sucesoral

*Moises A. Luciano Zorrilla
Maestría en Ingeniería Gerencial
Dr. Héctor J. Cruzado
Escuela Graduada
Universidad Politécnica de Puerto Rico*

Resumen ejecutivo — *El presente trabajo trata sobre una mejora del proceso entrega de informes sobre valuaciones de inmuebles al departamento de liquidación sucesoral de una organización, la cual se encarga de determinar los impuestos a pagar por los bienes dejados por una persona al fallecer. Este proyecto tiene como meta el poder cumplir con la cantidad de expedientes y el tiempo de entrega que se tienen establecidos por la institución. Es por lo tanto que se enfoca en la investigación y análisis de procesos y esquema de trabajo para que pueda haber un mejor flujo de información a través de los departamentos. Esto va acompañado de observación de un antes y después de aplicación de mejoras para ver la eficiencia de las herramientas utilizadas. Como resultado se obtuvo que el nuevo esquema de trabajo da un efecto de un aumento positivo en los parámetros de los objetivos y a un cumplimiento de estos.*

Términos claves — *valuación de inmuebles, bienes inmuebles, liquidación sucesoral, impuestos sucesorales, entrega de informes.*

INTRODUCCIÓN

El proyecto ha de tratar la situación del enlace y trabajo de los departamentos tanto de sucesiones como de el encargado de valoración de bienes para una organización encargada de la determinación de impuesto. En esta institución se trabajan expedientes relacionados a los gravámenes correspondientes de los bienes dejados por un fallecido, ya que en la Republica Dominicana, según la Ley de tributación, le corresponde el pago de un gravamen a los bienes heredados de un finado. Según este principio debe ser presentada una declaración jurada de los bienes ante la administración tributaria [1].

Este trabajo realizado para el impuesto por sucesión conlleva evaluar el patrimonio del finado y determinar el valor a pagar por los sucesores de este. Esta labor debe de ser realizada en un tiempo máximo de respuesta determinado y se deben cumplir con los objetivos establecidos por la institución.

Actualmente, el departamento de sucesiones no está llegando a la cantidad esperada para cumplir las proyecciones que se vienen realizando y uno de los problemas que se alegan es por la falta de reportes de bienes inmuebles que son realizados por el departamento encargado de las tasaciones. Según lo visualizado en la forma de trabajo interrelacionado de ambos departamentos, se puede percibir que es necesario considerar nuevas formas de trabajo y clasificación, así como la falta de datos y estatus de casos trabajados y en proceso. Además, se deben establecer sistemas de controles y seguimientos para que se puedan cumplir con los tiempos esperados de respuesta y las cantidades proyectadas.

OBJETIVOS

Este proyecto llevado a cabo tiene como objetivos:

- Entregar los expedientes culminados anterior al cumplimiento del tiempo establecido.
- Cumplir con las cantidades de expedientes establecido como objetivos de la organización.

METODOLOGÍA

Para este proyecto se tiene como primer enfoque el visualizar y analizar el funcionamiento del proceso completo de los informes de valuación desde el ingreso del expediente, su llegada al departamento de liquidación, el transcurso de este

hasta el área de tasación y la finalización del informe para ser entregado al área de legal. Esto con los fines de la determinación de los errores que se cometen y las acciones que favorecen el proceso.

Luego del análisis del proceso utilizado, se procede a la reestructuración y propuesta de implementación de tecnologías y sistema de control que puedan aplicarse tanto en el departamento de sucesión como de valoración de bienes y de cualquier área mas necesaria para poder eficientizar el procesamiento de los informes de bienes inmuebles.

Es por lo anteriormente mencionado que se procede a tener el siguiente esquema de trabajo:

- Análisis del estatus actual.
- Determinación de ventajas y errores.
- Reestructuración.
- Implementación de mejoras y controles.

ANÁLISIS DEL ESTATUS ACTUAL

Para poder determinar la realidad de la situación y poder considerar las acciones a tomar, es necesario hacer un estudio de la situación actual en la que se encuentra el esquema de trabajo. Por lo que para esta parte del trabajo se tomaron las acciones que se discuten en esta sección.

La investigación de las personas involucradas

En esta sección se ha indagado los involucrado durante todo el proceso, así como las opiniones y explicaciones de cada uno sobre el método de trabajo. Producto de esto se obtiene que las áreas involucradas son la de asistencia y mensajería, legal y tasación.

De acuerdo con lo investigado el área de asistencia recibe el expediente, le otorga un numero de caso y lo remite al departamento del legal. Luego este se encarga de revisar el expediente y en caso de estar completo lo remite la sección de tasación. El área de valoración de inmuebles recibe la solicitud, verifica los documentos remitidos y trabaja el informe del inmueble para ser pasado a revisión y firma de este.

Investigación del esquema de trabajo

En esta sección se elabora el bosquejo de trabajo que se estaba utilizando hasta el momento. Este es realizado en base la información recopilada entre los encargados de área y del personal que lo lleva a cabo. Por lo que al investigar a las personas involucradas se logra estructurar el esquema de trabajo que se **muestre** en la Figura 1.

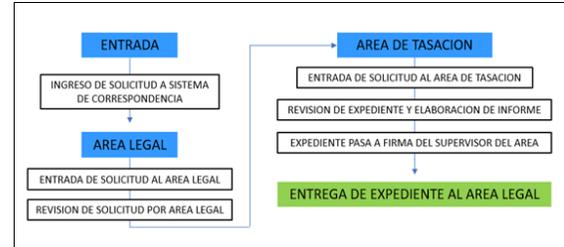


Figura 1

Esquema de trabajo anterior al proyecto

Recopilación y verificación de datos

Para poder determinar los puntos críticos que deben considerarse a la hora de tomar acciones de mejora, se recopilaron datos de los expedientes que entran de un departamento a otro. También se recopilaron todos los informes que se dan como resultado del proceso durante un tiempo de observación. Esto se hizo con el fin de determinar el estatus real y el nivel que alcanza la forma de trabajo con relación a las metas a lograr.

El departamento de legal tiene como objetivo establecido que se deben liquidar al menos 100 informes durante un mes y, como tiempo prudente para la elaboración de los mismos por partes del área de tasación, se ha colocado como un tiempo límite de 15 días. Según los datos que se han recopilado durante un tiempo de observación de un mes y presentados en las Tablas 1 y 2, no se estaban cumpliendo ninguno de los objetivos.

Tabla 1

Estatus de informes solicitados al área de tasación

	Und.	Porcentaje
Informes Entregados	80	66%
Informes Devueltos	15	12%
Informes en Proceso	26	22%
Total	121	100%

Tabla 2
Estatus de informes entregados al área de legal

	Und.	Porcentaje
Informes Entregados a Tiempo	18	22%
Informes Entregados Tardíos	62	78%
Total	80	100%

DETERMINACIÓN VENTAJAS Y ERRORES

Análisis de datos

En esta parte se han examinado los datos obtenidos mediante investigación de una muestra de expediente pasados al área de tasación para la elaboración de informes. Se implementa una plantilla que recopilará la información de cada caso, además de que con esta se obtendrá el estatus de que tan eficiente está siendo el proceso en cuanto al número de expedientes y si esos están cumpliendo en su tiempo de entrega.

Luego de análisis, se ha determinado como no se estaban cumpliendo el número de expedientes a entregar, así como tampoco el tiempo en el que los mismos deben ser entregado. Según la observación realizada, solo un 66% de los expedientes son entregados y, de los mismos, solo un 23% cumplen con el tiempo. Esto puede ser observado en las Figuras 2 y 3.

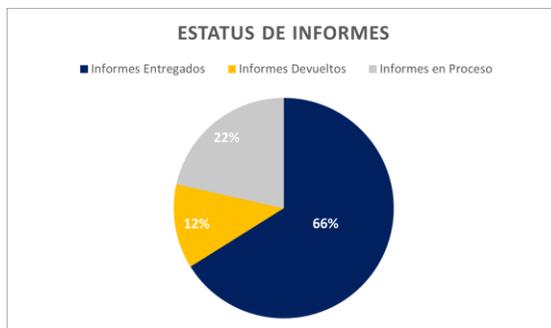


Figura 2
Porcentajes de informes solicitados al área de tasación



Figura 3
Porcentajes de informes entregados al área de legal

Verificación de procesos

Para poder determinar cambios que deben tener el esquema de trabajo mostrado en la Figura 1, se ha investigado más a fondo cada proceso, en especial aquellos aspectos donde el análisis de datos ha dado un bajo rendimiento. Para esto se visualiza el esquema de la cadena de trabajo y se determina que tan eficiente es el mismo.

REESTRUCTURACIÓN

Propuesta de mejora de procesos

Según los datos obtenidos y en la investigación de los procesos, se tiene que el principal problema que aqueja a todo el proceso es la falta de información, ya que no se tiene un control ni un seguimiento de la información pasada de un área a otra, así como también no es requerida la documentación necesaria al cliente desde un principio. Esto retrasa de gran manera la elaboración del informe. Es por esta razón que en el esquema de trabajo se propuso la reestructuración que presenta en la Figura 4. Se está implementando un sistema de digitalización de expedientes para que, aunque el expediente no se encuentre en un área en específico, cualquiera del personal pueda verlo en cualquier momento. De la misma manera, se han agregado sistemas de información de plantillas de datos para el área de legal y de tasación para colocar todo expediente solicitado, mientras con esta se llevan los controles de tiempo para dar seguimiento al estatus de cada caso, que personal lo tiene y cada nota necesaria sobre su proceso y el avance que va teniendo.



Figura 4
Esquema de trabajo reestructurado

Además de que se harán intervenciones con las partes de mensajería y legal para retroalimentarles sobre el requerimiento de la documentación necesaria para que el área de tasación puede proceder. Ya que la falta de documentos aportados por los clientes y la falta de datos en los formularios requeridos son algunos de los principales problemas por el cual los expedientes no son entregados a tiempos, así como también el desconocimiento de los expedientes que eran pasados al área.

IMPLEMENTACIÓN DE MEJORA Y CONTROLES

Aplicación de propuesta de mejora

Al finalizar la parte de investigación y análisis, se procede con las propuestas de mejora. Estas serán aplicadas al proceso por un tiempo de igual al analizado en la primera para de la investigación con fines de determinar la mejora que han tenido los procesos y el estado alcanzado en cuanto los objetivos que tiene la organización.

RESULTADOS

Recopilación de datos de mejora

Luego de la aplicación de mejoras por un tiempo de estudio, se obtuvieron los datos de esta nueva reestructuración, por lo que se podrá ver la evolución que ha tenido el proceso completo para obtener un informe de valuación. Según los datos que se pueden ver en las Tablas 3 y 4, se aprecia

que hay una mejora significativa en comparación a las Tablas 1 y 2.

Tabla 3
Estatus de informes solicitados al área de tasación luego de reestructuración

	Und.	Porcentaje
Informes Entregados	113	86%
Informes Devueltos	8	6%
Informes en Proceso	11	8%
Total	132	100%

Tabla 4
Estatus de informes entregados al área de legal luego de reestructuración

	Und.	Porcentaje
Informes Entregados a Tiempo	91	81%
Informes Entregados Tardíos	22	19%
Total	113	100%

Análisis de datos y presentación de resultados

Según el análisis de los nuevos datos obtenidos, se alcanzó la meta de 100 informes entregados durante el mes. Aunque no se ha alcanzado un 100% en el tiempo de entrega, se aprecia que la mejora ha provocado grandes cambios a nivel porcentual, según se puede ver en las Figuras 5 y 6.

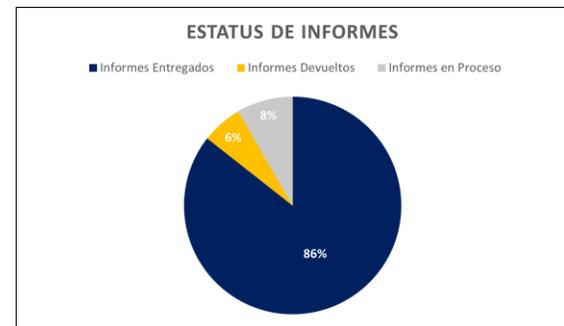


Figura 5
Porcentajes de informes solicitados al área de tasación luego de reestructuración

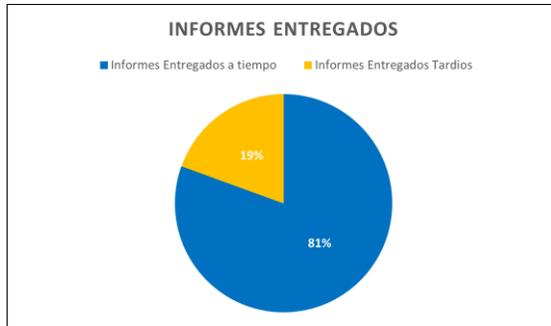


Figura 6
Porcentajes de informes entregados al área de legal luego de reestructuración

Es importante destacar que, con tan solo un sistema de información aplicado para control y la retroalimentación de las áreas involucradas, las diferencias de expediente entregados en un 19% de aumento y en cuanto a los entregados a tiempo ha sido un 58% de crecimiento. Esto da a entender que el proyecto ha sido funcional y que, con el tiempo, puede seguir incrementando las tasas de cumplimiento.

CONCLUSIÓN

Finalmente, los objetivos tenían la finalidad de poder cumplir con la cantidad de informes a entregar y que estos fueran entregados a tiempo. Lo cual según los resultados obtenidos por parte de la cantidad de informes se ha logrado y en cuanto al tiempo ha sido un aumento de la eficiencia muy significativo.

Dicho lo anterior, se puede observar que, al aplicar un sistema de registro de información y seguimiento de esta, permite que pueda haber un flujo de datos más claro entre cada área y poder identificar cada caso que se vea retrasado.

Cabe destacar que los resultados del proyecto fueron favorables y que el mismo puede ayudar a que las áreas cumplan con los objetivos de la organización. Pero además su puede incluir nuevas mejoras a las ya aplicadas, como puede ser incluir los datos de valor de los inmuebles a la plantilla con fines de poder determinar el valor monetario de lo liquidado durante un periodo de tiempo y también que dicha plantilla sea modificada para ser más automatizada. Estas mejoras pueden ser útiles

para alimentar el control de mando integral que se utiliza y también para futuras proyecciones.

REFERENCIAS

- [1] Estado Dominicano, "Código Tributario (Ley No.11-92)", Santo Domingo, Rep. Dom., 1992.