

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



TRABAJO DIRIGIDO

**“ELABORACIÓN DE UN MODELO DE ATENCIÓN AL
CONTRIBUYENTE EN LA DIRECCIÓN DE RECAUDACIONES
DE LA MUNICIPALIDAD DE EL ALTO”**

POSTULANTES:

**HUANCA ALIAGA ALDO BENIGNO
QUISPE SANCHEZ SONIA**

TUTOR:

LIC. JOSÉ ARZABE ARMIJO

**LA PAZ – BOLIVIA
2004**

DEDICATORIA

Este trabajo va dedicado

*A mis queridos padres Juana
Sanchez y Dámaso Quispe.*

*Y a todas las personas que
aprecio.*

S.Q.S.

AGRADECIMIENTO

Mis más sinceros agradecimientos:

A mis padres Juana y Dámaso por su amor, apoyo, comprensión, confianza y motivación.

A mis tutores Lic. José Arzabe y Lic. Carlos Vargas por su colaboración y orientación en la realización del presente trabajo.

Y a todos aquellos que contribuyeron de alguna manera brindando su apoyo.

S.Q.S.

INDICE



Págs.

INTRODUCCIÓN

CAPITULO I ASPECTOS GENERALES

1. ANTECEDENTES.....	1
2. JUSTIFICACIÓN.....	1
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	4
4. OBJETIVOS.....	5
4.1. Objetivo General.....	5
4.2. Objetivos Específicos.....	5
5. ALCANCE.....	6

CAPITULO II MARCO TEÓRICO

1. MARCO CONCEPTUAL.....	8
1.1. Marketing.....	8
1.1.1. Definición.....	8
1.1.2. Marketing de Servicios.....	9
1.1.3. Marketing de Servicios Públicos.....	9
1.2. Servicio.....	10
1.2.1. Definición.....	10
1.2.2. Características de los servicios.....	11
1.2.3. La Producción del Servicio o Servucción.....	12
1.2.3.1. Definición.....	12
1.2.3.2. Elementos del Sistema de Servucción.....	12
1.2.3.2.1. Cliente.....	12
1.2.3.2.1.1. Necesidades y Expectativas del Cliente.....	13
1.2.3.2.2. El Soporte Físico.....	15
1.2.3.2.3. Personal en Contacto.....	15
1.3. Capacitación.....	16
1.4. Comunicación.....	17
1.5. Manuales Administrativos.....	18
1.5.1. Concepto de Manual.....	18
1.5.2. Manuales Administrativos.....	18
1.5.2.1. Objetivos de los Manuales Administrativos.....	18
1.5.2.2. Manual de Organización.....	20
1.5.2.3. Manual de Funciones.....	20
1.5.2.4. Manual de Puestos.....	20
1.5.2.5. Manual de Procedimientos.....	20

1.6. Servicio de Atención al Cliente.....	20
1.6.1. Definición.....	20
1.6.2. Servicio con Orientación al Cliente.....	21
1.6.3. Satisfacción del Cliente.....	21
1.7. La Calidad del Servicio.....	23
1.7.1. Definición.....	23
1.7.2. Dimensiones de Calidad del Servicio.....	24
2. MARCO REFERENCIAL.....	25
2.1. Generalidades.....	25
2.2. Municipio.....	26
2.3. Municipio, Municipalidad y Gobierno Municipal.....	26
2.3.1. Municipio.....	26
2.3.2. Municipalidad.....	26
2.3.3. Gobierno Municipal.....	27
2.3.4. Finalidad.....	27
2.4. La Administración Tributaria Municipal.....	28
2.4.1. Tributos Municipales.....	28
2.5. Medioambiente de la Administración Tributaria Municipal.....	30
2.6. Definiciones inherentes al Marco Jurídico tributario Municipal.....	31
2.7. Estructura Organizacional actual Gobierno Municipal de El Alto.....	33
3. MARCO LEGAL.....	38
3.1. Fundamentos Legales de la Administración Tributaria Municipal.....	38
3.2. Enumeración de Artículos de acuerdo al fundamento legal necesario..	39

CAPITULO III MARCO PRÁCTICO

1. METODOLOGÍA.....	41
1.1. Determinación del Universo y Muestra.....	41
1.1.1. Universo.....	42
1.1.2. Muestra.....	42
1.1.2.1. Personal de la Dirección.....	42
1.1.2.2. Contribuyentes.....	43
1.2. Técnicas de Investigación.....	46
1.2.1. Fuentes Primarias de Obtención de Información.....	46
1.2.2. Fuentes Secundarias de Obtención de Información.....	47
1.3. Identificación de Variables.....	48
2. INVESTIGACIÓN DE CAMPO.....	49
2.1. Cliente (Usuario).....	50
2.2. Servicio.....	54
2.3. Dimensiones de Calidad.....	60
2.4. Personal.....	65
2.5. Soporte Físico.....	68

3. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	70
3.1. Cliente (Usuario).....	70
3.2. Servicio.....	71
3.3. Dimensiones de Calidad.....	72
3.4. Personal.....	73
3.5. Soporte Físico.....	73
4. METODO CAUSA – EFECTO	74
5. CONCLUSIONES.....	75

CAPÍTULO IV PROPUESTA

INTRODUCCIÓN

1. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.....	78
2. ALCANCE.....	79
3. ASPECTOS GENERALES.....	79
4. MODELO DE ATENCIÓN AL CONTRIBUYENTE.....	79
4.1. Centro de Atención al Contribuyente.....	83
4.1.1. Que es el Centro de Atención al Contribuyente.....	83
4.1.2. Principios Fundamentales del Centro de Atención al Contribuyente..	84
4.1.3. Objetivos del Centro de Atención al Contribuyente.....	84
4.1.4. Servicios que brinda el Centro de Atención al Contribuyente.....	85
4.1.5. A quién servirá el Centro de Atención al Contribuyente.....	86
4.1.6. Dónde y Cuándo opera el Centro de Atención al Contribuyente.....	86
4.1.7. Ventajas de operar el Centro de Atención al Contribuyente.....	86
4.1.8. Instrumentos del Centro de Atención al Contribuyente.....	87
4.1.9. Diseño de la Unidad Centro de Atención al Contribuyente.....	89
4.1.9.1. Manual de Organización.....	89
4.1.9.1.1. Objetivo.....	89
4.1.9.1.2. Ámbito de Aplicación.....	89
4.1.9.1.3. Implantación.....	89
4.1.9.1.4. Estructura Organizacional.....	90
4.1.9.2. Manual de Funciones.....	90
4.1.9.2.1. Objetivo.....	90
4.1.9.2.2. Utilización y Difusión.....	90
4.1.9.3. Manual de Puestos.....	91
4.1.9.3.1. Objetivos.....	91
4.1.9.3.1.1. Objetivo General.....	91
4.1.9.3.1.2. Objetivos Específicos.....	91
4.1.9.4. Manual de Procedimientos.....	91
4.1.9.4.1. Objetivos.....	91
4.1.9.4.1.1. Objetivo General.....	91
4.1.9.4.1.2. Objetivos Específicos.....	92
4.1.9.4.2. Destinatario.....	92
4.1.9.4.3. Implantación.....	92

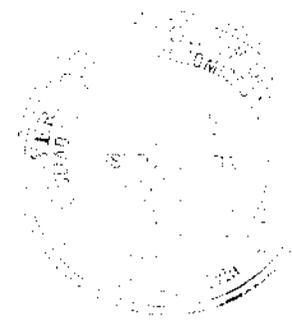
4.1.9.4.4.Enumeración de Procedimientos.....	92
4.1.9.4.5.Simbología.....	93
4.1.10.Formularios.....	94
4.2.Programa de Capacitación.....	95
4.3.Manual de Atención al Cliente.....	96
4.3.1.Contenido del Manual de Atención al Cliente.....	96
5. CONCLUSIONES.....	97
6. RECOMENDACIONES.....	98

- Documento 1 Manual de Organización y Funciones.
- Documento 2 Manual de Puestos.
- Documento 3 Manual de Procedimientos.
- Documento 4 Programa de Capacitación.
- Documento 5 Manual de Atención al Cliente.

BIBLIOGRAFÍA
ANEXOS

- Anexo 1 Convenio Institucional.
- Anexo 2 Tabla de Tiempo Promedio de Atención.
- Anexo 3 Cuestionarios.
- Anexo 4 Formularios y Manual de uso de Formularios.





INTRODUCCIÓN

En la actualidad el tema de "Servicio de Atención al Cliente" cobra vital importancia a la hora de ofrecer un determinado producto y/o servicio, ya sea por una organización pública o privada, puesto que el cliente - usuario a medida que alcanza mayor grado de instrucción y conocimiento, demanda servicios que le faciliten: la compra y/o venta de un determinado producto y el curso de la prestación de determinado servicio.

Es así que, organizaciones orientadas a facilitar al cliente - usuario el curso de la prestación del servicio, la compra y/o venta de determinado producto, difícilmente tendrán clientes - usuarios insatisfechos.

Por tanto, comprendiendo la importancia del tema "Servicio de Atención al Cliente", se ha desarrollado el presente trabajo de investigación. En la Dirección de Recaudaciones de la Municipalidad de El Alto, organizado en cuatro capítulos:

Capítulo 1 "**Aspectos Generales**", dando a conocer los antecedentes para llevar a cabo el presente trabajo, la justificación del mismo, el planteamiento del problema, los objetivos general y específicos y el alcance de la investigación.

Capítulo 2 "**Marco Teórico**", en donde con la finalidad de tener una mejor comprensión en cuanto a definiciones, términos utilizados en el desarrollo del presente trabajo, este capítulo comprende tres puntos:

Primero, el macro conceptual donde se da a conocer la conceptualización del tema en estudio, partiendo de un área general que viene a ser el área de Marketing para llegar a temas específicos como: marketing de servicios, el servicio, la servucción, el servicio de atención al cliente, calidad del servicio, dimensiones de calidad, la satisfacción del cliente.

Seguidamente se tiene el marco referencial, que comprende una descripción del área de investigación como viene a ser la Dirección de Recaudaciones del Municipio de El Alto. Y finalmente el marco legal que comprende artículos relacionados al tema de investigación.

Capítulo 3 “**Marco Práctico**”, donde se ve la metodología utilizada, el desarrollo de la investigación de campo, los resultados de la investigación, el uso del método Causa - Efecto y finalmente las conclusiones correspondientes del capítulo.

Capítulo 4 “**Propuesta**” , la cual consiste en la elaboración de un Modelo de Atención al Contribuyente, teniendo como elementos esenciales:

- La Unidad Centro de Atención al Contribuyente.
- Un Programa de Capacitación en Atención al Cliente.
- Un Manual de Atención al Cliente.

Cerrando este capítulo, se tienen las conclusiones y recomendaciones. A continuación el desarrollo de los capítulos ya mencionados anteriormente.



CAPITULO I

ASPECTOS GENERALES

ASPECTOS GENERALES

1. ANTECEDENTES

En el marco del convenio institucional¹ entre la Carrera de Administración de Empresas de la Universidad Mayor de San Andrés y la Municipalidad de El Alto se desarrolló el presente trabajo dirigido; basado en un análisis de la percepción de la realidad y del entorno de la Dirección de Recaudaciones luego de dos meses de permanencia en la dependencia de Publicidad Urbana de la Unidad de Fiscalización, se observó la carencia en toda la Dirección de una adecuada atención concerniente a orientación, información y asesoramiento al contribuyente sobre el servicio básico que presta la Dirección, viéndose en aspectos tan sencillos como el que el contribuyente no sabe como iniciar sus trámites, a que unidad acudir para realizar sus trámites, incompreensión del mismo contribuyente sobre el porque de algunos procedimientos administrativos dando origen a numerosos reclamos, y por parte del funcionario edil de la Dirección de Recaudaciones incompreensión sobre las causas de las quejas y reclamos.

Razón por la cual el presente trabajo de investigación, desemboca hacia el área temática de "SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE".

2. JUSTIFICACIÓN

El término "atención al cliente" cobró mucha importancia en los últimos años en organizaciones de toda índole ya sean: Con fines de lucro y sin fines de lucro, privados y públicos, dedicados a la producción de bienes o servicios, de gran

¹ Ver Anexo I Copia del Convenio Institucional

tamaño como la Coca Cola o pequeños como una microempresa por distintos factores como ser:

- La competencia, cada vez en mayor crecimiento en el sistema económico en el que se desenvuelve nuestro país, si una empresa o cualquier organización no brinda un servicio o producto de manera excelente al consumidor con atención personalizada, rápida, eficiente haciendo que este se sienta indispensable no volverá a adquirir el mismo por mas bueno que sea, pues siempre habrá otro que este ofreciendo el mismo bien o servicio o alguno parecido capaz de satisfacer las necesidades del consumidor y si se piensa que un organismo estatal está libre de esta situación se debe ver el caso de la policía quien rápidamente se esta viendo reemplazada por una "competencia" en el cumplimiento de una de sus funciones básicas el de proporcionar seguridad al ciudadano.
- Un consumidor/ cliente/ usuario con nivel de educación e instrucción en ascenso, pues al saber tener mayor cultura una persona se vuelve mas exigente con lo quiere, con los servicios que recibe, con los productos que adquiere.
- Los beneficios que representa tener una " orientación al cliente " pues al estar una organización en permanente alerta por saber como se desenvuelve su cliente o potencial cliente puede mas fácilmente satisfacer sus necesidades y como consecuencia convencer al consumidor mas

fácilmente de que adquiera sus bienes o servicios ofrecidos y por lo tanto ganar mas(esto aún se aplica a organizaciones no comerciales pues los beneficios que se obtienen no son sólo de orden económico sino también de el sentido que persigue una organización pública por ejemplo

desde una iglesia ganar mas fieles o una alcaldía que gana mejor imagen, credibilidad, rédito político como es el caso de Manfred Reyes y la Alcaldía de Cochabamba, mayor financiamiento del exterior, etc.)

- El avance tecnológico que de alguna manera impulsa una cultura de mayor eficiencia y eficacia en todos los ambientes de la sociedad constituyéndose en factor estratégico para el desenvolvimiento de cualquier actividad.
- La Municipalidad de El Alto debe considerar la aplicación de una orientación hacia el "cliente " es decir tomar al vecino, al ciudadano, al contribuyente como tal, pues su misma concepción y el de todas sus dependencias están dirigidos hacia la satisfacción de varias de las necesidades de la población :

“(finalidad del municipio) | La municipalidad y su Gobierno Municipal tienen como finalidad contribuir a la satisfacción de las necesidades colectivas y garantizar la integración y participación de los ciudadanos en la planificación y el desarrollo humano sostenible del Municipio”²

La Dirección de Recaudaciones como dependencia que recibe a una gran cantidad de personas (contribuyentes) para ofrecer distintos servicios desde el pago de impuestos y tasas municipales de acuerdo a ley, recabo de autorización de Publicidad Urbana (publicidad exterior) y registros de diversa índole, en todos estos aspectos **La atención al contribuyente y del mismo funcionario, es materia pendiente a desarrollar.**

- Es así que un Modelo de Atención al Cliente permitiría lograr:
 1. Que el funcionario de la Dirección de Recaudaciones vea al contribuyente como un cliente.

² Ley de municipalidades, ley número 2028

2. Que la información, orientación y asesoramiento sobre los trámites que debe seguir, los requisitos para los mismos, los procedimientos que debe observar en cualquier trámite o sobre cualquier requerimiento que tenga el contribuyente, lleguen al mismo en forma oportuna y adecuada.
3. Identificar las necesidades y expectativas del contribuyente y usuario en general de la Dirección de Recaudaciones.
4. Que la dirección de Recaudaciones satisfaga las necesidades y expectativas del contribuyente y usuario en general respecto al servicio básico y al servicio de atención al cliente.

Los beneficios de tener en la Dirección de Recaudaciones una orientación hacia el contribuyente y de contar con los medios adecuados para atenderlo son: el de tener una mejor imagen institucional, ganar mayor credibilidad, respeto e influencia sobre los ciudadanos, el ser uno de los primeros municipios de Bolivia con dicho modelo y el de estar a la par de otros municipios de Latinoamérica que cuentan con módulos integrales de atención al contribuyente en reparticiones similares a la Dirección de Recaudaciones, pues la ciudad de El Alto es una de las de mas alto crecimiento demográfico en la región y es en el país el segundo municipio por cantidad de población .

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la Dirección de Recaudaciones de la Municipalidad de El Alto existe un gran flujo de personas que vienen a realizar sus trámites relativos: Al pago de impuestos de vehículos (R.U.A.), inmuebles y patentes municipales de acuerdo a ley; pedido de autorizaciones de publicidad urbana (publicidad exterior); obtención de información sobre los trámites, solicitud de inspecciones para la verificación de sus datos, información indispensable para el pago de sus impuestos y

patentes. Pero las personas que se acercan a esta repartición municipal se enfrentan a un trato inadecuado por parte del funcionario, los trámites no se realizan con la celeridad que desearía el ciudadano, no obtiene información oportuna y veraz sobre los requisitos que necesita en sus trámites, que pasos debe seguir en los mismos, a que unidad de la dirección o dependencia de las mismas debe apersonarse y con que funcionarios debe realizar sus trámites pues el personal no lleva ninguna identificación clara y las reparticiones de la dirección lo propio, también la estructura física de la oficina es inadecuada para una atención que satisfaga las necesidades y expectativas del contribuyente. La situación descrita anteriormente permite concluir que:

Con el actual servicio prestado por la Dirección de Recaudaciones, no existe una atención que satisfaga plenamente las necesidades y expectativas del contribuyente; asimismo el funcionario no tiene una visión de cliente respecto del contribuyente y usuario en general que llegue a sus dependencias.

4.- OBJETIVOS

4.1 Objetivo General

“Proponer un Modelo de Atención al Contribuyente en la Dirección de Recaudaciones de la Municipalidad de El Alto que contribuya a la satisfacción de las necesidades y expectativas del contribuyente y usuario en general”.

4.2 Objetivos Especificos

- Identificar las necesidades y expectativas de los contribuyentes en lo referente a la atención al cliente y al servicio básico prestado por la Dirección de Recaudaciones.

- Determinar si los procedimientos actuales de cada unidad en la Dirección de Recaudaciones de la Municipalidad de El Alto permiten al funcionario brindar un servicio que satisfaga las necesidades y expectativas del contribuyente.
- Establecer el nivel de satisfacción del contribuyente en lo referente a la calidad del servicio y al trato que recibe por parte de los funcionarios de la Dirección de Recaudaciones.
- Analizar el nivel de preparación e instrucción del personal de la Dirección de Recaudaciones en cuanto a funciones, procedimientos y atención al cliente.
- Evaluar el soporte físico de cada unidad de la Dirección de Recaudaciones en relación el servicio proporcionado al contribuyente y usuario en general.
- Elaborar un Modelo de Atención al Contribuyente en la Dirección de Recaudaciones de la Municipalidad de El Alto.

5. ALCANCE

El presente trabajo se llevó a cabo en la Dirección de Recaudaciones de la Municipalidad de El Alto y sus siguientes Unidades: Unidad de Ingresos Tributarios, Unidad de Fiscalización, Unidad de Análisis, Control y Otros Ingresos, Unidad de Asuntos Técnicos Jurídicos y la Unidad de Cobranza Coactiva, en el área temática de Atención al Cliente.

Se tiene como objetos de estudio:

1. A los funcionarios de la Dirección de Recaudaciones y dependencias.
2. A los contribuyentes de: Patentes y Tasas Municipales, Impuestos de Inmuebles e Impuestos de Vehículos; considerando también a los usuarios en general (estudiantes, familiares de contribuyentes y personas en busca de información).



CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

MARCO TEORICO

1. MARCO CONCEPTUAL

1.1. MARKETING

1.1.1. Definición.

Marketing es un conjunto de actividades implícitas y explícitas que reconocen las necesidades del cliente y orientan la definición y el flujo de bienes y servicios de la empresa hacia su satisfacción, logrando simultáneamente la consecución de los objetivos propios de la organización.

El objetivo del marketing es conocer y entender tan bien al cliente, que el producto o servicio pueda ser definido y ajustado a sus necesidades de manera tal que se venda solo.

Más allá de una definición conceptual, podemos afirmar que el objeto de análisis del marketing comprende dos partes que integran un mismo concepto; por un lado el consumidor o comprador y sus expectativas o necesidades, y por el otro los objetivos de la empresa y sus integrantes respecto del producto o servicio.

En definitiva, esto se traduce en una necesidad que busca satisfacciones o un satisfactor que busca necesidades. La relación entre ambas partes es el verdadero tema central del marketing³

³ BRAIDOT, Nestor P., *Marketing Total*, Ed. Maechi, 5ta. Edición, Buenos Aires - Argentina, 1996, p. 31, 33, 37.

1.1.2. Marketing de Servicios

El marketing de servicios, comienza a ser una actividad reconocida y aceptada como una de las ramas del marketing puesto que los servicios se encuentran presentes en todas las circunstancias de nuestra vida, desde el nacimiento (que requiere un servicio de parto) hasta la muerte (que demanda un servicio funerario). Empleamos servicios de transporte, turismo y recreación, alquiler de automóviles y restaurante, así como hoteleros y hospitalarios. En el hogar utilizamos servicios de acueducto, energía eléctrica, teléfono y correo postal. Los servicios financieros bancarios también forman parte de la vida cotidiana. El cine el teatro y los demás espectáculos son servicios recreativos, culturales o de entretenimiento.⁴

1.1.3. Marketing de Servicios Públicos

El marketing en la empresa esta enfocada a la satisfacción del consumidor, con la obtención de beneficios para la misma.

La utilización de conceptos de Marketing de Servicios es imperativa en los servicios públicos, en la medida en que el monopolio, en algunos sectores, no les confiere un privilegio, sino más bien un desafío de sustituir al competidor por el usuario, quien exige del servicio calidad, eficiencia y efectividad.

Servicio público es aquella actividad propia del estado o de otras administraciones públicas, de prestación positiva, con la cual, mediante un procedimiento de derecho público, se asegura la ejecución regular y continua, por organización pública o por delegación, de un servicio técnico indispensable para la vida social.⁵

⁴ COBRA, Marcos, **Marketing de Servicios**, Editorial Nomos S.A., 2da. Edición, Colombia 2001, p. 1

⁵ ARIÑO, G **Economía y Estado**. Crisis y reforma del sector público. Ed. Marcial Pons. 1993, p. 299.

1.2. SERVICIO

1.2.1. Definición.

Los servicios son aquellas actividades identificables por separado esencialmente intangibles que dan satisfacción a deseos y que no están necesariamente ligadas a la venta de un producto y/o servicio. Producir un servicio puede o no requerir el uso de bienes tangibles. Sin embargo, cuando se requiere su uso no hay ninguna transferencia de título (propiedad o permanente) a estos bienes tangibles.⁶

Los servicios constituyen actividades identificables, intangibles, que son el objeto principal de una operación que se concibe para proporcionar la satisfacción de necesidades de los consumidores.⁷

Según Kotler define a los servicios como: "cualquier actividad o beneficio que una parte ofrece a otra; son necesariamente intangibles y no dan lugar a la propiedad de ninguna cosa".

Para Horovitz el servicio es: "el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o del servicio básico".

Para Fernando Dávila, servicio es "la percepción buena o mala que tiene el cliente cuando entra en contacto con alguna área de nuestra institución".⁸

Para Leonard Berry, servicio es "la resultante de la interacción entre los tres elementos de base que son el cliente, el soporte físico y el personal en contacto".⁹

Servicio básico es el servicio que la organización o equipo de trabajo ofrece a sus clientes "su razón de ser".

⁶ CHIAS, Joseph, *Mercado de Servicios*, Editorial Mc Graw Hill, Bogota Colombia, 1993, p. 24

⁷ STANTON, William. *Fundamentos de Marketing*, 9na Edición, Ed. Mc Graw Hill, Mexico, 1992, p. 533

⁸ DAVILA, Fernando, *Curso superior Especializado de Gerencia de Calidad Total*, La Paz Bolivia, 1995, p. 33.

⁹ BERRY, Leonard, *Calidad del Servicio*, Ed. McGraw Hill, México, 1987, p.2

1.2.2. Características de los Servicios¹⁰

a) **Intangibilidad.** Los servicios son intangibles por lo cual es imposible para los clientes probar un servicio antes de comprarlo. Los servicios son consumidos pero un pueden ser poseídos.

El concepto de intangibilidad tiene dos significados clave:

- No puede ser tocado, palpado.
- No puede ser fácilmente definido, formulado o alcanzado mentalmente.

b) **Inseparabilidad.** Los servicios generalmente no pueden ser separados del creador – vendedor del servicio. Muchos servicios se crean, brindan y consumen en forma simultánea.

c) **Heterogeneidad.** En una industria de servicios es imposible la estandarización de la producción. Cada “unidad” de servicio es diferente en algo de las otras “unidades” del mismo servicio.

d) **Lo perecedero de los servicios y la demanda fluctuante.** Los servicios son perecederos y no se pueden almacenar. El mercado de servicios fluctúa considerablemente de acuerdo con la temporada, el día de la semana y según la hora del día.

¹⁰ CHIAS: ob cit. p. 536-539

1.2.3. La producción del servicio o Servucción

1.2.3.1. Definición

El término servucción es un neologismo desarrollado por Eiglier y E. Langerad, es la prestación equivalente de productos, aplicada a los servicios.

El diseño de la servucción es la estructuración de la capacidad de prestación del servicio al cliente. Una de las definiciones de la servucción de la empresa, señala que es la organización sistemática y coherente de todos los elementos físicos y humanos de la relación cliente-empresa, necesaria para la realización de una prestación de servicio cuyas características comerciales y niveles de calidad han sido determinadas¹¹.

1.2.3.2. Elementos del sistema de servucción

El sistema de servucción de la empresa de servicios esta constituido por los siguientes elementos:

- Cliente
- Soporte Físico
- Personal en Contacto
- Servicio.



1.2.3.2.1. Cliente

El consumidor esta implicado en la fabricación del servicio. Es un elemento primordial y su presencia es indispensable, ya que sin el, el servicio no puede existir.

¹¹ EIGLIER, Pierre, *Servucción*, ed. McGraw Hill, México, 1995, p. 4.

Cliente "Es una persona con necesidades y preocupaciones que seguramente, no siempre tiene la razón, pero que siempre tiene que estar en primer lugar si la empresa quiere distinguirse por la calidad".¹²

OCDE dice que: Cliente es, la palabra designada a los ciudadanos, las empresas, las colectividades y todos los demás miembros de la sociedad con los que esta en contacto la administración.¹³

Se debe resaltar que el término utilizado por las instituciones públicas respecto a los clientes, es el término de USUARIOS.

1.2.3.2.1.1. Necesidades y Expectativas del cliente (usuario)

El usuario o cliente de un servicio tiene un perfil de necesidades fundamentales, que se menciona a continuación:¹⁴

- a) **Necesidades de ser comprendido:** Aquellos que eligen un servicio necesitan sentir que se están comunicando en forma efectiva. Esto significa que se interpreten en forma correcta los mensajes que envían. Las emociones o barreras del lenguaje pueden interponerse e impedir una comprensión adecuada.
- b) **Necesidades de ser bien recibido:** ninguna persona que este tratando con otra y se sienta como una extraña regresará. La gente necesita sentir que se alegran de verla y que su asunto es importante para otras personas.
- c) **Necesidad de sentirse importante:** el ego y la autoestima son poderosas necesidades humanas. A todos nos gusta sentirnos importantes. Cualquier

¹² ALBRECK, K, *La Excelencia en el Servicio*, 1988, p. 18.

¹³ OCDE, *La Administración al Servicio del público*, Prologo a la edición española. MAP, p. 18

¹⁴ LABOUCHEIX, Vincent, *Tratado de Calidad Total*, Tomo I, Ed. Limusa S.A. México, 1994, p. 292.

cosa que una persona haga para hacer que el invitado se sienta especial será un paso en la dirección correcta.

- d) Necesidad de comodidad:** los clientes necesitan comodidad física: un lugar donde esperar, hablar o hacer negocios. También necesitan comodidad psicológica: la seguridad de que se les atenderá en la forma adecuada, y la confianza en que satisfarán sus necesidades.

Las expectativas del cliente (usuarios) son actitudes, que este asume con respecto a una empresa, estas se relacionan con el producto, con el servicio dado y con el profesionalismo del personal en contacto.

Los clientes esperan que las compañías de servicio los traten justamente; ellos se enojan y pierden la confianza cuando perciben que no es así. La equidad no es una dimensión separada del servicio sino que, por el contrario, toca todas las expectativas de los clientes. Los clientes esperan que las compañías de servicio cumplan sus promesas (confiabilidad), ofrezcan instalaciones aseadas y cómodas (cosas tangibles), presten el servicio oportunamente (prontitud de respuesta), sean competentes y corteses (tranquilidad) y atiendan con interés y de manera individualizada .

Para los clientes, la equidad y la calidad del servicio son aspectos inseparables. Una empresa con baja calificación en equidad tendrá también baja calificación en calidad del servicio.¹⁵

La clave es cumplir o exceder las expectativas de calidad del servicio al cliente, estas expectativas se forman por experiencias pasadas, publicidad de voz y publicidad de la firma de servicios.

¹⁵ BERRY, Leonard L. Un Buen Servicio ya no basta, Editorial Norma, 1995, pág. 127-128

1.2.3.2.2. El Soporte Físico

Se trata del soporte material que es necesario para la producción del servicio y del que se servirán o bien el personal en contacto o el cliente, o a menudo los dos a la vez.

1.2.3.2.3. Personal en Contacto .

Se trata de la persona o de las personas empleadas por la empresa de servicio, cuyo trabajo requiere estar en contacto directo con el cliente¹⁶: personal de recepción en los hoteles, cajeros de bancos, operadores de teléfono, etc.

El personal en contacto solo desempeña plenamente su función si efectúa sus tareas de forma eficaz y de manera agradable para el cliente; este lado agradable de la interacción es el que constituye el papel relacional del personal en contacto. La función relacional del personal de contacto esta constituido por:¹⁷

- a) Lo visible: es ante todo lo que ve el cliente, la limpieza, el orden, y el buen estado del soporte físico a disposición del personal; pero también es todo lo que concierne a la apariencia de este mismo personal.
- b) Lo gestual: lo relacional esta luego constituido por el comportamiento del personal en contacto. Es, ante todo, el hecho de estar inmediatamente disponible, desde que se presenta el cliente, dejar cualquier otra ocupación, salvo aquella de ocuparse del cliente anterior. En resumen, hay que dar al cliente la impresión de que es bienvenido y no una molestia.

¹⁶ EIGLIER, Pierre – Langeard, Eric. *Servucción, El Marketing de Servicios*. Ed. McGraw Hill. España, 1989. p.13.

¹⁷ Ibidem, p. 56

- c) Lo verbal: por último lo relacional esta constituido por las expresiones verbales que utiliza o debe utilizar el personal.

Es imprescindible resaltar, que cuidar al personal en contacto "es un factor esencial para desarrollar la buena calidad de servicios"¹⁸

Así, pues, y especialmente para organizaciones de servicio, la calidad de los empleados influye en la calidad del servicio, la cual a su vez influye en la eficacia del marketing de servicios.

Es así que preparar al personal (servidores) se hace una acción fundamental para brindar un servicio que satisfaga las necesidades y expectativas del cliente.

1.3. CAPACITACIÓN

Capacitación (del adjetivo capaz y éste, a su vez, del verbo latino cápere= dar cabida) es el conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo.¹⁹

Los servidores muchas veces no están preparados para cumplir su cometido. Los capacitan, pero muy poco, muy tarde, o no les dan la capacitación que necesitan. O reciben capacitación adecuada en habilidades técnicas, pero no reciben suficientes conocimientos; aprenden cómo pero no por qué. Los servidores tienen que aprender continuamente, pues el aprendizaje infunde confianza y es una fuerza motivadora y fuente de auto estimación. No es probable que los empleados

¹⁸ LABOUCHEIX, Vincent, Tratado de Calidad Total, Tomo I, Ed. Limusa S.A. México, 1994. p. 292

¹⁹RODRÍGUEZ E., Mauro. Administración de la Capacitación, Ed. McGraw Hill ,1990. p. 9

estén motivados para prestar un servicio si no tienen confianza ni se sienten competentes para prestarlo.²⁰

Por tanto, es importante que todos los funcionarios estén capacitados para concentrarse en el cliente cualquiera sea su función. También viene a ser importante que los funcionarios tengan la libertad para expresar sus sugerencias y reclamos con la finalidad de detectar necesidades en el personal, para dar curso a una solución que bien podría ser vía programas de capacitación.

1.4. COMUNICACIÓN

La comunicación dentro la organización, también viene a ser parte primordial para ofrecer un servicio que satisfaga las necesidades y expectativas del cliente (usuario) , puesto que:

Compartir abiertamente la información pertinente, considerar las opiniones de otros, forjar las decisiones con los aportes de todos, conocer personas de diferentes unidades dentro de la cadena de servicio, son acciones que alimentan la sensación de unión²¹, y entonces la información dirigida al cliente es un solo lenguaje por tanto es información confiable.

Ahora bien, para guiar las actividades hacia el logro de objetivos en una unidad administrativa es necesario hacer uso y formalizar las actividades a seguir, en manuales administrativos.

²⁰ BRAIDOT: Ob. cit. p. 211.

²¹ BERRY: Ob. cit. Un Buen ...p. 273

1.5. MANUALES ADMINISTRATIVOS

1.5.1. Concepto de Manual

"Es un folleto, libro, carpeta, etc., en los que de manera fácil de manejar (manuable) se concentran en forma sistemática, una serie de elementos administrativos para un fin concreto: orientar, uniformar la conducta que se presenta entre cada grupo humano en la empresa". (Agustín reyes Ponce).

" Es un registro escrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa". (Terry G.R.)

1.5.2. Manuales Administrativos²²

Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática, información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, etc.) así como las instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de sus tareas.

1.5.2.1. Objetivos de los manuales administrativos.

- Presentar una visión de conjunto de la organización (individual, grupal o sectorial).
- Precisar las funciones asignadas a cada unidad administrativa, para definir responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.

²² FRANKLIN, Enrique Benjamin. *Organización de Empresas Análisis, Diseño y Estructura*. Ed. Mc Graw-Hill, México. 1998, p. 147-148.

- Coadyuvar a la correcta realización de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad del trabajo.
- Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización del trabajo, evitando la repetición de instrucciones y directrices.
- Agilizar el estudio de la organización.
- Facilitar el reclutamiento, selección e integración de personal.
- Sistematizar la iniciativa, aprobación, publicación y aplicación de las modificaciones necesarias en la organización.
- Determinar la responsabilidad de cada unidad y puesto en relación con el resto de la organización.
- Establecer claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos que la componen.
- Promover el aprovechamiento racional de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos disponibles.
- Funcionar como medio de relación y coordinación con otras organizaciones.
- Servir como vehículo de orientación e información a los proveedores de bienes, prestadores de servicios y usuarios y/o clientes con los que interactúa la organización.

1.5.2.2. Manual de Organización.

Duhalt Krauss define el manual de organización como aquel que expone con detalle la estructura de la organización y señala los puestos y la relación existente entre ellos. Explica la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad, las funciones y actividades de los órganos de la empresa.

1.5.2.3. Manual de Funciones

Estos manuales contienen información en cuanto a tareas inherentes a cada una de las unidades administrativas que forman parte de la estructura orgánica.

1.5.2.4. Manual de Puestos

Conocido también como manual individual o instructivo de trabajo, precisa la identificación, relaciones, funciones y responsabilidades asignadas a los puestos de una organización.

1.5.2.5. Manual de Procedimientos.

Este manual comprende en forma ordenada, secuencial y detallada los procedimientos que se ejecutan en una unidad administrativa, los órganos que intervienen y los formatos que se deben utilizar para la realización de las funciones que se le han asignado.

1.6. SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE

1.6.1. Definición.

El servicio de atención al cliente es un servicio de apoyo, usado para ayudar a vender un producto, o facilitar el curso de la prestación de un servicio, ofreciendo

apoyo extra o facilidades al cliente para disponerlo a comprar o hacer uso del servicio.

Facilitar el curso de la prestación del servicio, a través de la información, la orientación y asesoramiento veraz y oportuno respecto al producto y/o servicio que la organización ofrece al cliente y/o usuario en general.

1.6.2. Servicio con Orientación al Cliente.

La orientación al cliente es practicada por todas aquellas organizaciones que han asumido que el mejor indicador de la salud de una organización radica en el grado de satisfacción de sus clientes. En las organizaciones orientadas al cliente ya no se pretende vender lo que se produce, sino que la organización intenta descubrir las necesidades de sus clientes para producir precisamente lo que se demande.

1.6.3. Satisfacción del Cliente.

La satisfacción es un estado de ánimo que crea agrado y complacencia por la realización completa de las necesidades y expectativas creadas.

Se podrá brindar satisfacción al cliente en cuanto a calidad en el servicio dependiendo de que se²³:

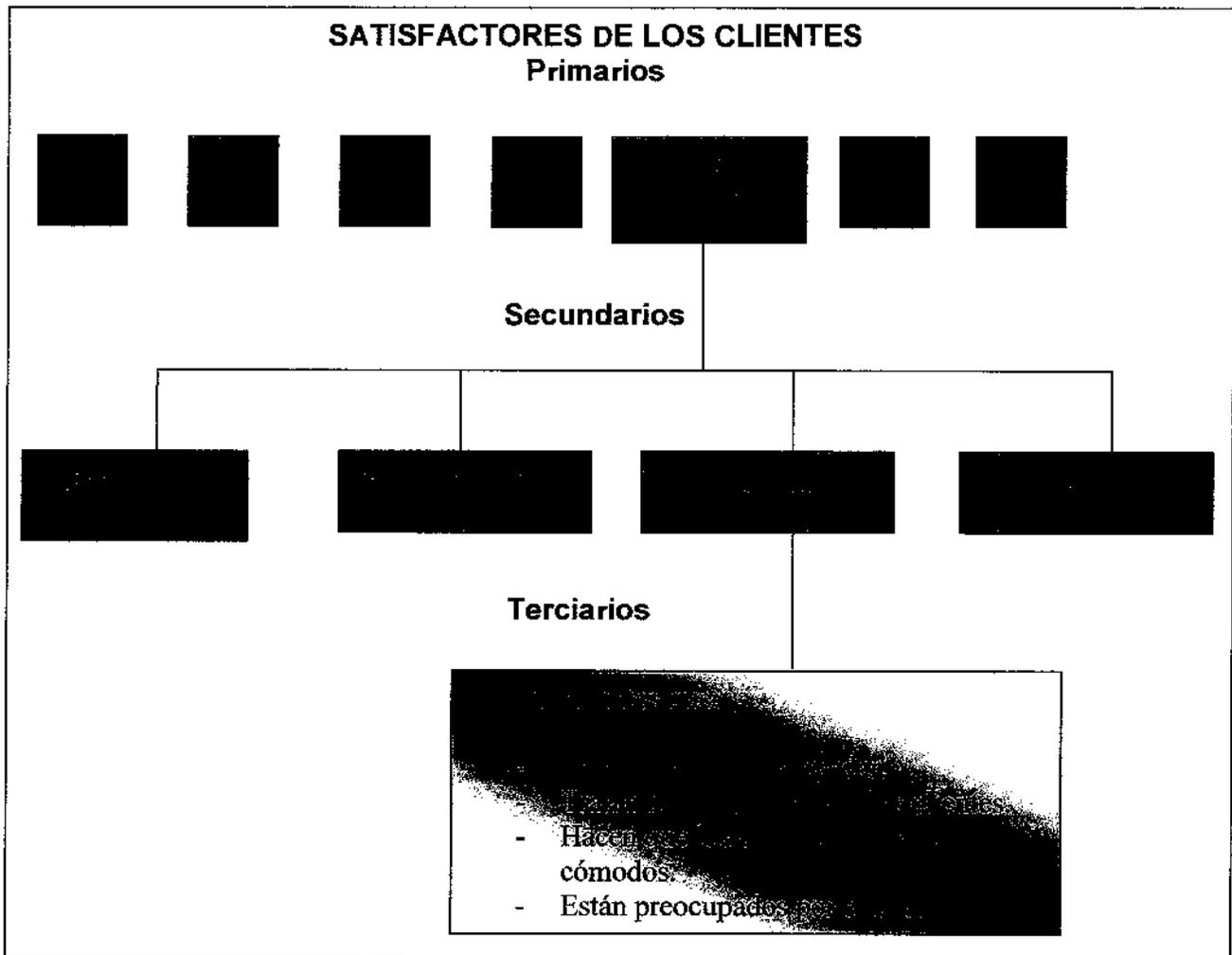
- Convenza a todo el personal de la necesidad de poner al cliente en primer lugar.
- Establezca y comunique al personal oportuno las normas de servicio al cliente fijadas, basándose en investigaciones realizadas.

²³ WALKER, Denis, **El Cliente es lo primero**, Ed. Díaz de Santos, S. A. España, 1991, p. 21-22.

- Produzca información que mostrará un aumento en la satisfacción del cliente como consecuencia de una capacitación al empleado.
- Haga que el personal se considere involucrado prácticamente en la definición y la satisfacción de las necesidades del cliente.

En la medida en que la organización, el personal de la organización tengan una orientación hacia el cliente, se lograra la satisfacción del mismo y mayor generación de utilidades para la organización.

CUADRO 1



Fuente: "Descubra el valor de su cliente". Bradley T. Gale. p. 119.

1.7. LA CALIDAD DEL SERVICIO

1.7.1. Definición.

Para Thomas Berry la definición básica de calidad es la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes.²⁴

Por tanto calidad significa situar al cliente en el centro de la actividad de las organizaciones, que deberán “escucharle” para diseñar sus servicios de acuerdo a esas necesidades y expectativas.

Esta idea de calidad se ha incorporado a la esfera de los público, en la que el ciudadano puede ser considerado como cliente en la medida en que es receptor de la actuación de las administraciones públicas, cuyos principios de funcionamiento son, entre otros, la eficacia y la eficiencia, el control de la gestión y de los resultados, la responsabilidad, la racionalización y agilización de los procedimientos administrativos y de gestión, así como prestar un servicio efectivo a los ciudadanos.

Es importante mencionar, que el nivel de los servicios estará determinado por la conducta del personal de la organización que, en sus actividades diarias, entra en contacto con los clientes.²⁵

Unos empleados amables y preocupados por el cliente son valiosos. Siendo “las personas las que constituyen la diferencia en la calidad del servicio.”²⁶

Para brindar un servicio de calidad inicialmente se debe determinar lo que los clientes desean; la satisfacción de las expectativas de los clientes constituyen la esencia del servicio de calidad total.²⁷

²⁴ BERRY, Thomas, *Como Gerenciar la transformación hacia la calidad total*, Ed. McGraw Hill, Colombia, 1992, p.2

²⁵ COTTLE, David, *El Servicio centrado en el cliente*, Ed. Diaz de Santos S.A., España, 1991, p. 56

²⁶ DENTON, Keith, *Calidad en el Servicio a los Clientes*, ed. Diaz de Santos S.A., España, 1991, p.15.

1.7.2. Dimensiones de Calidad del Servicio

- **La Comunicación**, el punto clave de la evolución humana radica en un buen entendimiento entre las personas, una buena comunicación es la base para que los problemas, antes de que sucedan, se analicen y se traten de evitar.

- **La Accesibilidad**, ¿Dónde estoy cuando me necesitan? ¿Cuántas personas han querido mis servicios y no lograron encontrarme? No se gana nada por ser muy bueno en algo que es inalcanzable para los clientes. Las empresas de servicios especialmente deben facilitar que los clientes contacten con ellas y puedan recibir un servicio rápido.

- **La capacidad de respuesta**. Se entiende por tal a la disposición de atender, ayudar a los clientes y proveerlos de un servicio rápido y oportuno. Los consumidores cada vez son más exigentes en este sentido, quieren que se los atiendan sin tener que esperar.

- **La Empatía**, quiere decir ponerse en la situación del cliente, ponerse en su lugar para saber como se siente. Es ocupar el lugar del cliente en cuanto a tiempo el cual es valioso para él, y en cuanto a conocer a fondo sus necesidades personales.

- **La Amabilidad**, consiste en generar capacidad para mostrar afecto por el cliente. Se debe respetar la sensibilidad de la gente, porque muchas veces es altamente vulnerable al trato que se le da.

²⁷ COTTLE: Ob cit. p. 53

2. MARCO REFERENCIAL

2.1 GENERALIDADES

La municipalidad de El Alto tiene como marco normativo legal a la Ley de Municipalidades 2028 aprobada el 28 de Octubre de 1999 con modificaciones por la Ley del Diálogo 2000 2235 de 31 de Julio de 2001.

El municipio de El Alto fue creado el 6 de Marzo de 1985, mediante la Ley 728, como sección de la provincia Murillo con su capital El Alto siendo su primer alcalde el Sr. Luis Vásquez Villamor.

La ciudad de El Alto está asociada en todos los aspectos de su vida socioeconómica a la ciudad de La Paz, su población básicamente está conformada por inmigrantes del área rural del departamento de La Paz. El Municipio se encuentra en el altiplano a una altura de 4000 metros sobre el nivel del mar, limitando al noroeste con la provincia Los Andes, al este con la ciudad de La Paz , al sur con la provincia Ingavi y al sur este con el municipio de Achocalla.

"El Alto es una de las ciudades con los mas altos índices de pobreza. La incidencia de pobreza es del 75% (la vecina ciudad de La Paz registra una incidencia de pobreza muy inferior: 42.72%), el 85% de las viviendas tiene servicios de agua y el 83% tiene electricidad, pero sólo el 30% tiene alcantarillado y el 33% tiene instalación sanitaria".²⁸

Sin embargo una de las mayores potencialidades de El Alto es el emprendimiento empresarial a diferente escala tanto a nivel industrial (sólo citando a algunos Coca Cola, Laboratorios Vita tienen sus plantas en este municipio), como a nivel de pequeñas y microempresas familiares los cuales son el motor económico de esta ciudad.

²⁸ Atlas Estadístico de Municipios de Bolivia

2.2 MUNICIPIO

Se entiende como Municipio "...a la entidad de derecho público, con responsabilidad jurídica reconocida y patrimonio propio, que se forma naturalmente en determinado territorio (en una jurisdicción territorial determinada) y es compartida por un pequeño o mediano grupo de personas asentadas en él, gobernada por leyes y tiene por finalidad la satisfacción plena de necesidades de la vida en la comunidad"²⁹

Los elementos que forman un municipio son:

- Territorio: Sección de provincia.
- Población: Estantes y habitantes
- Gobierno Municipal: Leyes y normas, recursos humanos y económicos



2.3 MUNICIPIO, MUNICIPALIDAD Y GOBIERNO MUNICIPAL

2.3.1 Municipio

Es la unidad territorial, política y administrativamente organizada, en la jurisdicción y con los habitantes de la sección de provincia, base del ordenamiento territorial del estado unitario y democrático boliviano. En el municipio se expresa la diversidad étnica y cultural de la república

2.3.2 Municipalidad

Es la unidad autónoma de derecho público, corresponsabilidad jurídica y patrimonio que representa institucionalmente al Municipio, forma parte del estado y contribuye a la realización de sus fines

²⁹ Municipalidad y Democracia, Pagina 30,Editorial ILDIS, La Paz Bolivia 1997,

2.3.3 Gobierno Municipal

El gobierno y la administración del Municipio se ejerce por el gobierno municipal.

2.3.4 Finalidad

“La municipalidad y su gobierno municipal tienen como finalidad contribuir a la satisfacción de las necesidades colectivas y garantizar la integración y participación del ciudadano en la planificación y el desarrollo humano sostenible del municipio”.

El Gobierno Municipal, como autoridad representativa de la voluntad ciudadana al servicio de la población, tiene los siguientes fines:

- Promover y dinamizar el desarrollo humano sostenible, equitativo y participativo del Municipio a través de la formulación de políticas, planes, programas y proyectos concordantes con la planificación del desarrollo departamental y nacional.
- Crear condiciones para asegurar el bienestar social y material de los habitantes del Municipio, mediante el establecimiento, autorización y regulación, cuando corresponda, la administración y ejecución directa de las obras, servicios públicos y explotaciones municipales.
- Mantener, fomentar, defender y difundir los valores culturales, históricos, morales y cívicos de la población y de las etnias del Municipio.
- Favorecer la integración y participación ciudadana.”³⁰

³⁰ Ley de Municipalidades Art. 3 y 5

2.4 LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA MUNICIPAL

La concepción básica de la administración tributaria municipal es "...una técnica que se utiliza para conseguir resultados y satisfacer necesidades en materia de captación y manejo de recursos propios, involucrando al proceso administrativo de planificación, organización, dirección y control de ingresos propios municipales"³¹

2.4.1 Tributos Municipales

Se entiende como a "...las prestaciones en dinero que el Estado en ejercicio de su poder de imperio, exige con el objeto de obtener recursos para el cumplimiento de sus fines"³²

Y a su vez los tributos pueden ser: impuestos, tasas y contribuciones municipales

- **Impuestos Municipales**

Impuesto es el tributo cuya obligación tiene como hecho generador una situación independiente de toda actividad estatal relativa al contribuyente³³

- **Tasas Municipales**

Tasa municipal es el tributo cuya obligación tiene como hecho generador la prestación efectiva de un servicio público individualizado en el contribuyente. Su producto no debe tener un destino ajeno al servicio que constituye el

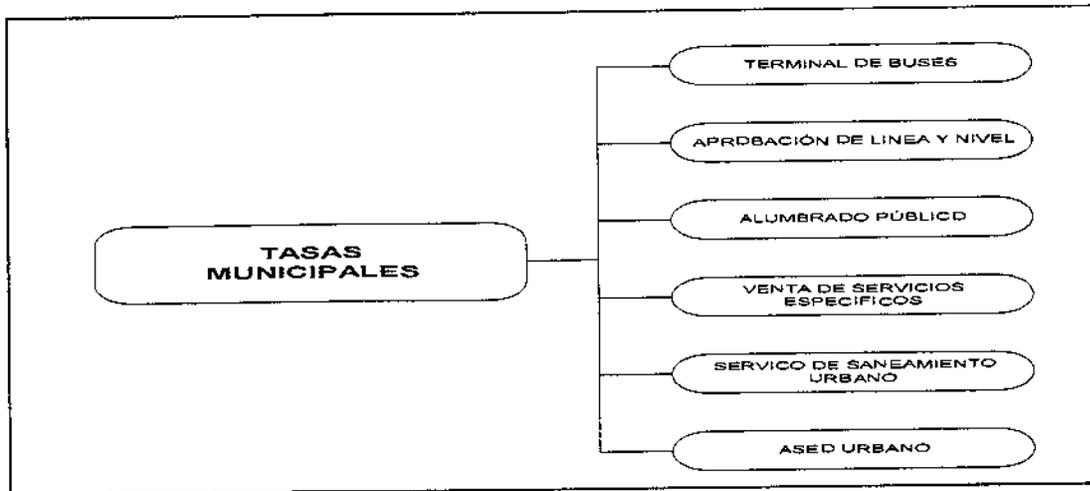
³¹ Sistema de Administración Tributaria Municipal, Ximena Arandia, Tesis-UMSA Administración de Empresas, 1999

³² Código Tributario, Art. 13 y 14

³³ Ley de Municipalidades Art. 24

presupuesto de la obligación. A continuación se presenta la clasificación de Tasas Municipales:

CUADRO 2
CLASIFICACIÓN DE TASAS MUNICIPALES



FUENTE: LEY ORGÁNICA DE MUNICIPALIDADES ART. 96.

- **Contribuciones Municipales**

Contribución Especial es el tributo cuya obligación tiene como hecho generador beneficios derivados de la realización de determinadas obras públicas o de actividades estatales y cuyo producto no debe tener un destino ajeno a la financiación de dichas obras o a las actividades que contribuyen al presupuesto de la obligación.

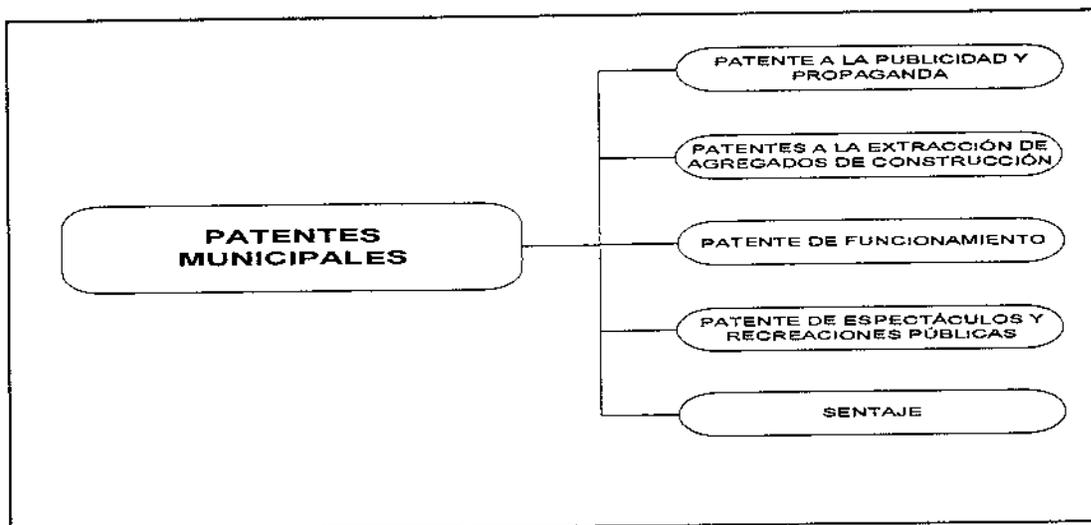
La contribución de mejora es la instituida para costear la obra pública que produce una valoración inmobiliaria y tiene como límite total, el gasto realizado y como límite individual el incremento del valor del inmueble beneficiado.

• **Patentes Municipales**

“Las Patentes son tributos cuya obligación periódica tiene como hecho generador la realización de la Actividad Económica en general dentro de la jurisdicción municipal”³⁴

A continuación se presenta en una gráfica la clasificación de Patentes municipales:

**CUADRO 3
CLASIFICACIÓN DE PATENTES MUNICIPALES**



FUENTE: LEY DE MUNICIPALIDADES, ART. 105

2.5 MEDIOAMBIENTE DE LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA MUNICIPAL

En la temática concerniente al trabajo se define al medioambiente como "...al contexto dentro del cual las organizaciones están insertas, el ambiente con el que

³⁴ Ley de Municipalidades 2028, promulgada el 20 de Octubre de 1999. Art. 99

mantiene transacciones e intercambio y hace que todo lo que ocurre externamente tenga influencia interna en el Sistema"³⁵

El medioambiente de la administración tributaria municipal está constituida:

- **Políticas y Normas**, referido a disposiciones legales como la Constitución Política del Estado, Ley de Municipalidades, Código Tributario, etc.
- **Ámbito Financiero**, La administración de los recursos financieros incluye presupuestos (fuentes de recursos), tesorería (captación de recursos) y contabilidad (registro de recursos recibidos).
- **Costumbres y Cultura**, las tradiciones y formas de pensar de la población del Municipio en relación al pago de impuestos (cultura impositiva).
- **Contribuyente**, la persona natural o jurídica que tiene la obligación de pagar tributos.

2.6 DEFINICIONES INHERENTES AL MARCO JURÍDICO TRIBUTARIO MUNICIPAL

- **Sujeto Activo**, es el encargado de cobrar y recibir las obligaciones tributarias municipales en este caso el Gobierno Municipal.
- **Sujeto Pasivo**, es la persona natural o jurídica obligada al cumplimiento de las prestaciones y normas tributarias sea la calidad de contribuyente o responsable.

³⁵ Administración General, Pozo Fernando, Pág. 249

- **Materia Gravable**, que está constituida por las situaciones permanentes o temporales hechos u objetos sobre los que recae el tributo.
- **Base Imponible**, es la magnitud, cantidad o valor que sirve de referencia para el cálculo del tributo.
- **Alicuota**, es el nivel de la carga tributaria expresado como porcentaje de la base imponible o como gravamen específico, establecido en función de una unidad de medida.
- **Domicilio**, A todos los efectos tributarios municipales, se presume el domicilio legal.

Sobre las Personas Físicas

- Es el lugar de residencia habitual, lo cual se presumirá cuando permanezca en ella mas de seis meses en un año calendario.
- El lugar donde desarrolla sus actividades civiles o comerciales en caso de no conocerse la residencia o existir dificultad para determinarla.
- El que elija el sujeto activo en caso de existir mas de un domicilio en el sentido señalado por ley.
- El lugar donde ocurre el hecho generador, en caso de no existir domicilio.

Sobre las Personas Jurídicas

- El señalado en la Escritura de Constitución.
- El lugar donde se encuentra su dirección o administración efectiva.

- El lugar donde se halla el centro principal de su actividad, en caso de no conocerse la dirección.
- El que elija el sujeto activo en caso de existir más de un domicilio en el sentido señalado por ley.
- El lugar donde ocurre el hecho generador, en caso de no existir domicilio.

2.7 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL GOBIERNO MUNICIPAL DE EL ALTO³⁶

CONCEJO MUNICIPAL

ALCALDE MUNICIPAL-DESPACHO

- Secretaría general
- Dirección de Auditoría Interna
- Dirección de Asesoría Jurídica
- Comunicación Social
- Dirección Técnica de Planificación Municipal

OFICIALIA MAYOR ADMINISTRATIVA FINANCIERA

- Dirección de Financiera
- Dirección de Recaudaciones
- Dirección de Administrativa

³⁶ Adjunto Organigrama en página 35

OFICIALIA MAYOR DE DESARROLLO URBANO Y MEDIOAMBIENTE

- Dirección de Catastro y Administración Urbana
- Dirección de Supervisión Técnica y Física de Proyectos
- Dirección de Obras
- Dirección de Medioambiente

OFICIALIA MAYOR DE DESARROLLO HUMANO Y CULTURA

- Dirección de Educación
- Dirección de Salud
- Dirección de Genero
- Dirección de Cultura
- Dirección de Deportes

OFICIALIA MAYOR DE DESARROLLO ECONÓMICO

- Dirección de Promoción Económica y Servicios
- Dirección de Concesiones

SUBALCALDIAS

- Subalcaldía Municipal Distrito 1
- Subalcaldía Municipal Distrito 2
- Subalcaldía Municipal Distrito 3
- Subalcaldía Municipal Distrito 4
- Subalcaldía Municipal Distrito 5
- Subalcaldía Municipal Distrito 6

Rurales

- Subalcaldía Municipal Distrito 7
- Subalcaldía Municipal Distrito 8
- Subalcaldía Municipal Distrito 9
- Subalcaldía Municipal Distrito 10

AREA DESCENTRALIZADA

- Empresa Municipal de Mantenimiento Urbano
- Empresa Municipal de Aseo Urbano El Alto

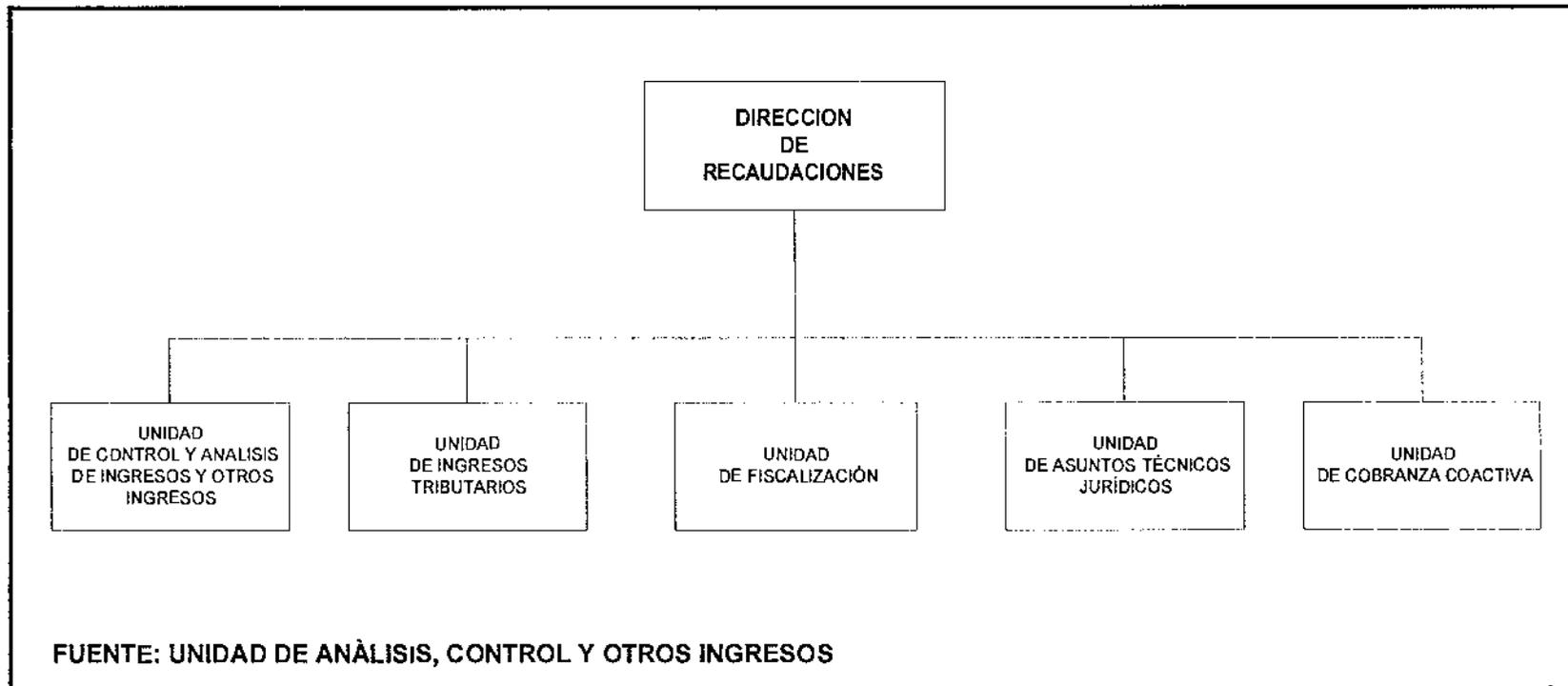
2.7.1 Estructura Organizacional de Dirección de Recaudaciones³⁷

- Unidad de Análisis Control y Otros Ingresos
- Unidad de Ingresos Tributarios
- Unidad de Fiscalización
- Unidad de Asuntos Técnico-Jurídicos
- Unidad de Cobranza Coactiva



³⁷ Adjunto Organigrama en página 36

CUADRO 5
ORGANIGRAMA
DIRECCION DE RECAUDACIONES G.M.E.A



3. MARCO LEGAL

3.1 FUNDAMENTOS LEGALES DE LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA MUNICIPAL

a. Constitución Política del Estado

b. Ley 1551 de Participación Popular

- Clasificación de los ingresos al Estado
- Definición de los ingresos Municipales por:
 - La coparticipación tributaria
 - La distribución de las rentas nacionales

c. Código Tributario

- Disposiciones de esta ley
- Fuentes de derecho
- Facultades de la ley
- Definición de tributos y sus tipos
- Quienes son sujetos pasivos de los impuestos a la propiedad de inmuebles y vehículos.
- Quienes están exentos del pago de dichos impuestos
- La disposición de la base imponible-alícuota
- Facultades del gobierno municipal relativas al tema tributario
- Impuesto a la transferencia de inmuebles y vehículos

d. Ley 2028 de Municipalidades

- Dominio tributario exclusivo del gobierno municipal
- Dominio tributario de coparticipación
- Definiciones de tipos de tributos

3.2 ENUMERACIÓN DE ARTÍCULOS DE ACUERDO AL FUNDAMENTO LEGAL NECESARIO

a. Constitución Política del Estado

- Artículo 8, Inciso d
- Artículo 26, 27, 66 Inciso a, Artículo 120 Inciso d y Artículo 146 Inciso 1, 2 y 3.

Rentas y Presupuestos

- Artículo 153, Artículo 200 Inciso 2, Artículo 201 Inciso i, Artículo 228, 229.

b. Ley de Participación Popular

Título III

De los Recursos de la Participación Popular

Capítulo Único

- Artículo 19 Incisos a, b, c, Artículo 21, Artículo 22, Artículo 23, Artículo 36.

c. Código Tributario

Título I

Capítulo 1

- Artículo 1, Artículo 91, Artículo 95, Artículo 96 y Artículo 97

Título IV

Capítulo 1

- Artículo 52, Artículo 53, Artículo 54, Artículo 55, Artículo 56, Artículo 57, Artículo 58, Artículo 59, Artículo 60, Artículo 61

Impuesto a la Transferencia de Vehículos

- Artículo 2, Artículo 4, Artículo 5, Artículo 6, Artículo 7, Artículo 8

d. Ley de Municipalidades

Capítulo 1

- Artículo 5.

Capítulo 5

- Artículo 69

CAPITULO III

MARCO PRÁCTICO

MARCO PRÁCTICO

1. METODOLOGIA

El método de investigación utilizado en el presente trabajo es el deductivo-descriptivo; entendiéndose que el método deductivo es aquella manera de razonamiento que va de los hechos y principios generales a hechos y principios particulares y desconocidos; hace un análisis que consiste en descomponer el todo en sus partes y estas en sus elementos constitutivos. En otras palabras es un proceso intelectual que partiendo de un conocimiento general llega a uno de carácter particular, mediante una serie de abstracciones. Y el estudio descriptivo busca "especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice, es decir en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide o recolecta información sobre cada una de ellas, para así (valga la redundancia) describir lo que se investiga" ³⁸

Para el diagnóstico se trabajó con el método causa – efecto, el cuál nos ha ayudado a determinar cuáles son las causas que originan un efecto específico.

1.1 DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA

De acuerdo a los objetivos planteados y según el área de investigación (sector público) el objetivo de investigación es la Dirección de Recaudaciones y contribuyentes y/o usuarios en general de esta dependencia.

³⁸HERNANDEZ, FERNANDEZ Metodología de la Investigación Ed. McGraw Hill, Colombia, 2002, p.118

1.1.1 Universo

La investigación considera dos tipos de ámbitos: El primero referido a todo personal de la Dirección de Recaudaciones puesto que todos están en contacto con el contribuyente, y el segundo referido a los tres tipos de contribuyentes de la Municipalidad:

- Contribuyentes de Inmuebles
- Contribuyentes de Vehículos
- Contribuyentes de Patentes y Tasas Municipales

1.1.2 Muestra

1.1.2.1 Personal de la Dirección

De acuerdo al Número de personal (eventual y permanente) se ha procedido a la obtención de la muestra de manera aleatoria Unidad por Unidad, bajo los siguientes criterios:

- Número de personal por Unidades
- Unidades con mayor grado de contacto con el contribuyente

En este sentido se considera en la siguiente página la siguiente tabla:

1. La Unidad de Ingresos Tributarios y Unidad de Fiscalización son Unidades con mayor contacto con el contribuyente, por lo tanto con el mayor personal en contacto.
2. Se debe aclarar que se toma a todos los Jefes de Unidad y Directora de Recaudaciones como objetos de estudio sin excepción.

DIRECCION DE RECAUDACIONES

UNIDAD	NUMERO DE PERSONAL	MUESTRA
OFICINA DE LA DIRECCION	4 FUNCIONARIOS	2
U. DE ANALISIS Y CONTROL DE INGRESOS	12 FUNCIONARIOS	5
U. INGRESOS TRIBUTARIOS	24 FUNCIONARIOS	10
U. FISCALIZACIÓN	47 ³⁹ FUNCIONARIOS	10
U. COBRANZA COACTIVA	5 FUNCIONARIOS	2
U. ASUNTOS TÉCNICO JURIDICO	5 FUNCIONARIOS	2
TOTAL	99 FUNCIONARIOS	32

FUENTE: UNIDAD DE ANÁLISIS, CONTROL Y OTROS INGRESOS DE LA DIRECCION DE RECAUDACIONES, MUNICIPALIDAD DE EL ALTO.

1.1.2.2 Contribuyentes

Para determinar el tamaño de la muestra aplicamos la fórmula para la obtención de muestras para poblaciones finitas que está determinada por:

FORMULA PARA OBTENSIÓN DE MUESTRA

$$n = \frac{z^2 * p * Q * N}{z^2 * p * Q + N * E^2}$$

Donde:

n = tamaño de la muestra

z = Intervalo de confianza

p = Probabilidad de éxito

³⁹ 20 Funcionarios personal fijo y 27 personal eventual

Q = Probabilidad de fracaso

N = Tamaño de la población

E = error muestral permitido

De acuerdo al tipo de contribuyentes se determinan tres grupos: contribuyentes de inmuebles, contribuyentes de vehículos y contribuyentes de patentes y tasas municipales donde el Universo es de acuerdo a la siguiente tabla, de acuerdo a información de la Dirección.

TIPO DE CONTRIBUYENTE	UNIVERSO
INMUEBLES	195249
VEHICULOS	29452
PATENTES Y TASAS MUNICIPALES	13220

FUENTE: UNIDAD DE ANÁLISIS, CONTROL Y OTROS INGRESOS DE LA DIRECCION DE RECAUDACIONES, MUNICIPALIDAD DE EL ALTO.

A Contribuyentes de Inmuebles

Donde:

n = tamaño de la muestra

z = (Intervalo de confianza) 1.645

p = (Probabilidad de éxito) 0.50

Q = (Probabilidad de fracaso) 0.50

N = (Tamaño de la población) 195249 contribuyentes

E = (Error muestral permitido) 0.06

$$n = \frac{(1.645)^2 \cdot 0.50 \cdot 0.50 \cdot 195249}{(1.645)^2 \times 0.50 \times 0.50 + (0.06)^2 \times 195249}$$

$$n = \frac{132087.1688}{0.6765 + 702.8964} = \frac{132087.1688}{703.5729}$$

$$n = 187.73 \Rightarrow 188 \text{ Contribuyentes.}$$

De acuerdo a la fórmula empleada se deben encuestar 188 contribuyentes.

B Contribuyentes de Vehículos

Donde:

n = tamaño de la muestra

z = (Intervalo de confianza) 1.645

p = (Probabilidad de éxito) 0.50

Q = (Probabilidad de fracaso) 0.50

N = (Tamaño de la población) 29452 contribuyentes

E = (Error muestral permitido) 0.08

$$n = \frac{(1.645)^2 \times 0.50 \times 0.50 \times 29452}{(1.645)^2 \times 0.50 \times 0.50 + (0.08)^2 \times 29452}$$

$$n = \frac{19924.4620}{0.6765 + 188.4928} = \frac{19924.4620}{189.1693}$$

$$n = 105.326 \Rightarrow 105 \text{ Contribuyentes.}$$

De acuerdo a la fórmula empleada se deben encuestar 105 contribuyentes.

C Contribuyentes de Patentes

Donde:

n = tamaño de la muestra

z = (Intervalo de confianza) 1.645

p = (Probabilidad de éxito) 0.50

Q = (Probabilidad de fracaso) 0.50

N = (Tamaño de la población) 13220 contribuyentes

E = (Error muestral permitido) 0.08

$$n = \frac{(1.645)^2 \times 0.50 \times 0.50 \times 13220}{(1.645)^2 \times 0.50 \times 0.50 + (0.08)^2 \times 13220}$$

$$n = \frac{8943.4126}{0.6765 + 84.608} = \frac{8943.4126}{85.2845}$$

$$n = 104.86 \Rightarrow 105 \text{ Contribuyentes.}$$

De acuerdo a la fórmula empleada se deben encuestar 105 contribuyentes.

1.2 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

1.2.1 Fuentes Primarias de Obtención de Información

Las técnicas empleadas son:

- La observación directa, técnica empleada en todo proceso de investigación, recabando de esta manera información sobre el funcionamiento y desempeño de cada Unidad de la Dirección de Recaudaciones en el tema de Atención al Cliente.

- La entrevista, técnica que permite obtener mayor información basada en un conjunto de preguntas estructuradas dirigidas en primera instancia a la Directora y Jefes de Unidad, y posteriormente de manera aleatoria al personal.
- La encuesta, mediante esta técnica se podrán captar opiniones a través de las respuestas obtenidas, recopilando de esta manera datos originales. La encuesta está dirigida a los tres tipos de contribuyentes (Inmuebles, Vehículos y Patentes y tasas municipales).

1.2.2 Fuentes Secundarias de Obtención de Información

Se considera como instrumentos útiles la documentación escrita relativa al tema de investigación, para el presente trabajo se consideran los siguientes:

- Estructura Orgánica de la Dirección de Recaudaciones
- Manual de Organización y Funciones y Manual de Procedimientos
- Instructivos Internos
- Ordenanzas Municipales
- Ley de Municipalidades
- Ley SAFCO
- Código Tributario
- Libros relativos al área de estudio

1.3 IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES

IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES⁴⁰
(Relacionamiento de los objetivos, variables y subvariables)

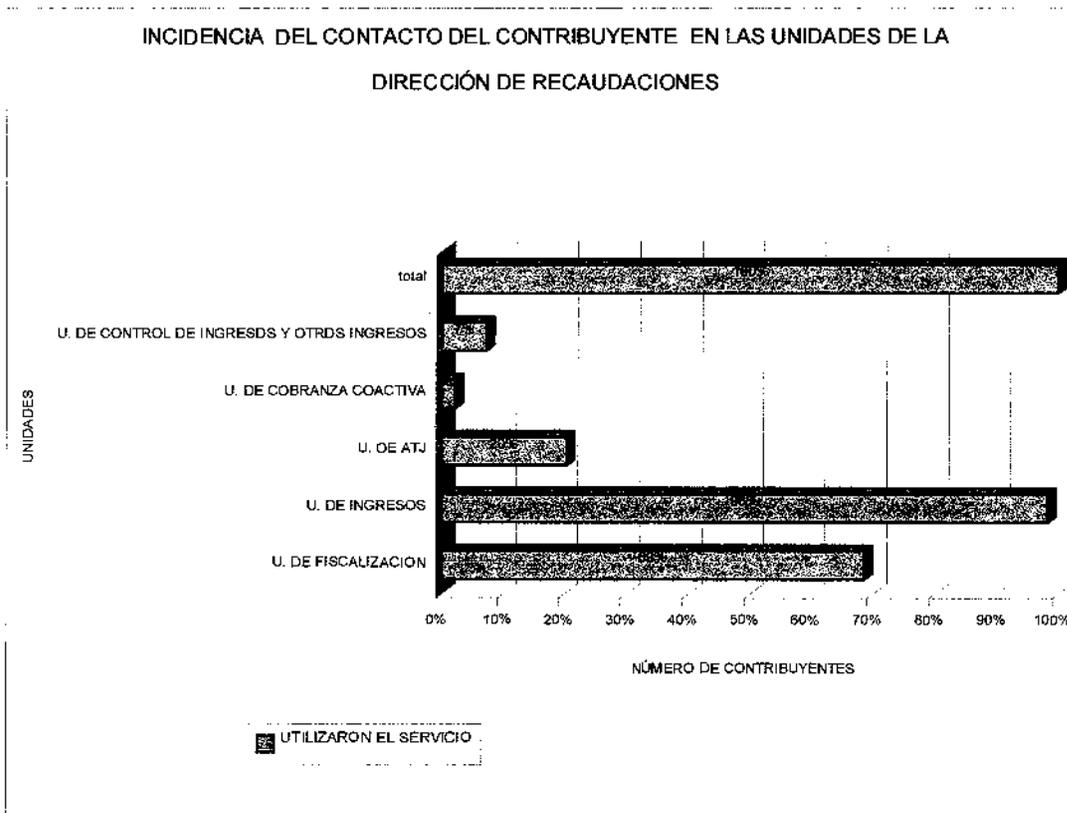
OBJETIVOS	VARIABLES	SUBVARIABLES
Identificar las necesidades y expectativas de los contribuyentes en lo referente a la atención al cliente y al servicio básico prestado por la Dirección de Recaudaciones.	Cliente (Usuario)	Expectativas: Información, orientación. Valores en el personal Aspectos para recibir un buen servicio.
Determinar si los procedimientos actuales en cada unidad de la Dirección de Recaudaciones de la Municipalidad de El Alto permiten al funcionario brindar un servicio que satisfaga las necesidades y expectativas del contribuyente.	Servicio	Tiempo de duración del trámite Racionalidad y claridad en los procedimientos
Establecer el nivel de satisfacción del contribuyente en lo referente a la calidad del servicio y al trato que recibe por parte de los funcionarios de la Dirección de Recaudaciones.	Cliente (usuario) Dimensiones de Calidad	Satisfacción con el servicio Dimensiones de calidad
Analizar el nivel de preparación e instrucción del personal de la Dirección de Recaudaciones. En cuanto a funciones, procedimientos y atención al cliente	Personal	Instrucción y preparación. Coordinación y comunicación.
Evaluar el soporte físico de cada unidad de la Dirección de Recaudaciones en relación el servicio proporcionado al contribuyente y usuario en general.	Soporte Físico	Soporte Físico

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

⁴⁰ Ver Anexo 2 Diseño de Cuestionarios basados en el cuadro de variables.

2. INVESTIGACIÓN DE CAMPO

**CUADRO N° 1
UNIDADES CON MAYOR CONTACTO CON EL CONTRIBUYENTE**

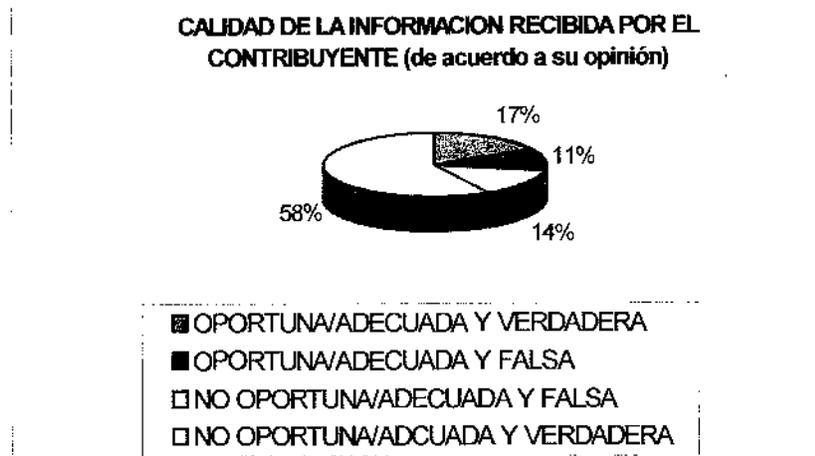


FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Confirmando la información proporcionada por los Jefes de Unidades, los resultados de las encuestas muestran que las Unidades de Ingresos Tributarios (98%) y Fiscalización (69%) son las de mayor contacto con el contribuyente y usuario en general

2.1 CLIENTE (USUARIO)

**CUADRO N° 2
CALIDAD DE LA INFORMACIÓN RECIBIDA**

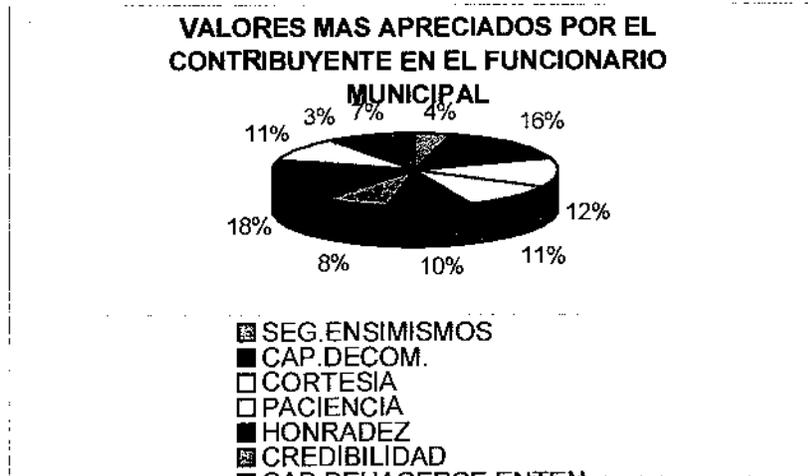


FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

De acuerdo al cuadro 2 se observa que un 58% de contribuyentes considera que la información-orientación que recibe del funcionario es NO OPORTUNA/ADECUADA Y VERDADERA, lo que quiere decir que la información que recibida por el contribuyente es útil para realizar sus trámites ; pero no en el momento oportuno.

Por otra parte, mediante el proceso de observación directa se detectó que la información estática (impresos, carteles) no cumplen con su razón de ser, es decir que no son legibles, el mensaje no es claro por falta de coordinación en la difusión de la información (los requisitos para un determinado trámite no son los mismos en todos los impresos) y la información que es incompleta.

CUADRO N° 3
VALORES APRECIADOS POR EL CONTRIBUYENTE



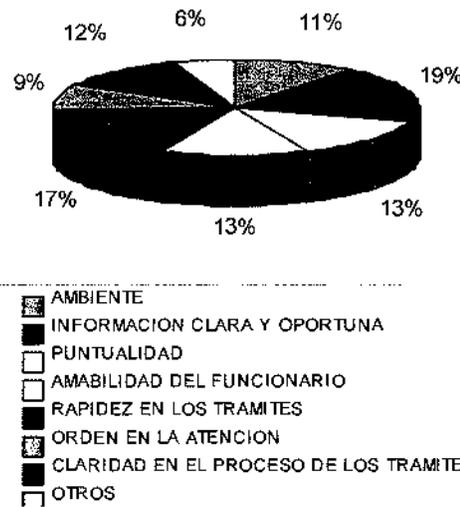
FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

En el cuadro 3 se observa una disgregación en la preferencia del contribuyente sobre los valores más importantes en un funcionario público; sin embargo destacan: **“La capacidad de hacerse entender”, “La capacidad de comprensión” y “Cortesía”**, donde la suma de estos tres valores representan un 46%. Esto quiere decir que la comunicación y la amabilidad son aspectos esenciales para el contribuyente de la Municipalidad de El Alto.

Respecto al personal, los valores mas importantes para el desempeño de sus funciones son **“Seguridad en si mismos”, Espiritu de servicio y “Profesionalismo”**.

CUADRO N° 4
VARIABLES DEL SERVICIO MAS APRECIADOS POR EL CONTRIBUYENTE

VARIABLES DEL SERVICIO EN SÍ Y DEL SERVICIO DE ATENCIÓN AL
 CLIENTE MAS APRECIADOS POR EL CONTRIBUYENTE

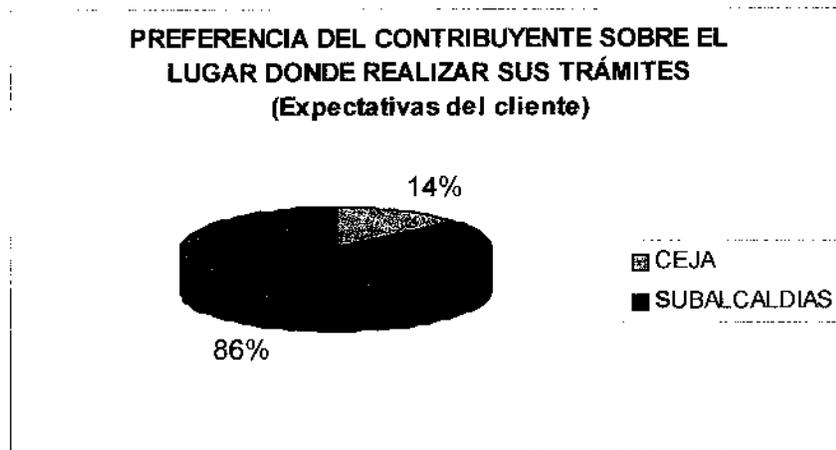


FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

En el cuadro 4 se observa una disgregación en cuanto a aspectos mas importantes al momento de realizar los trámites, donde: **Información clara y oportuna (19%)**, **Rapidez en los trámites (17%)**, **Amabilidad del funcionario (13%)** y **Puntualidad de los funcionarios (13%)**,son aspectos importantes para el contribuyente al recibir el servicio en sí y el servicio de atención al contribuyente.

Y de acuerdo al personal y jefes de unidad brindar un buen servicio es **brindar información clara y oportuna**, exceptuando a la jefe de unidad de Ingresos Tributarios (la unidad con mayor contacto con el contribuyente) que manifiesta que significado de un buen servicio es: **Trato cordial, Rapidez en el trámite y brindar información clara y oportuna.** (totalidad de los aspectos colocados a consideración del entrevistado como sinónimo de buen servicio).

CUADRO N° 5
PREFERENCIA DEL LUGAR DONDE REALIZAR SUS TRÁMITES



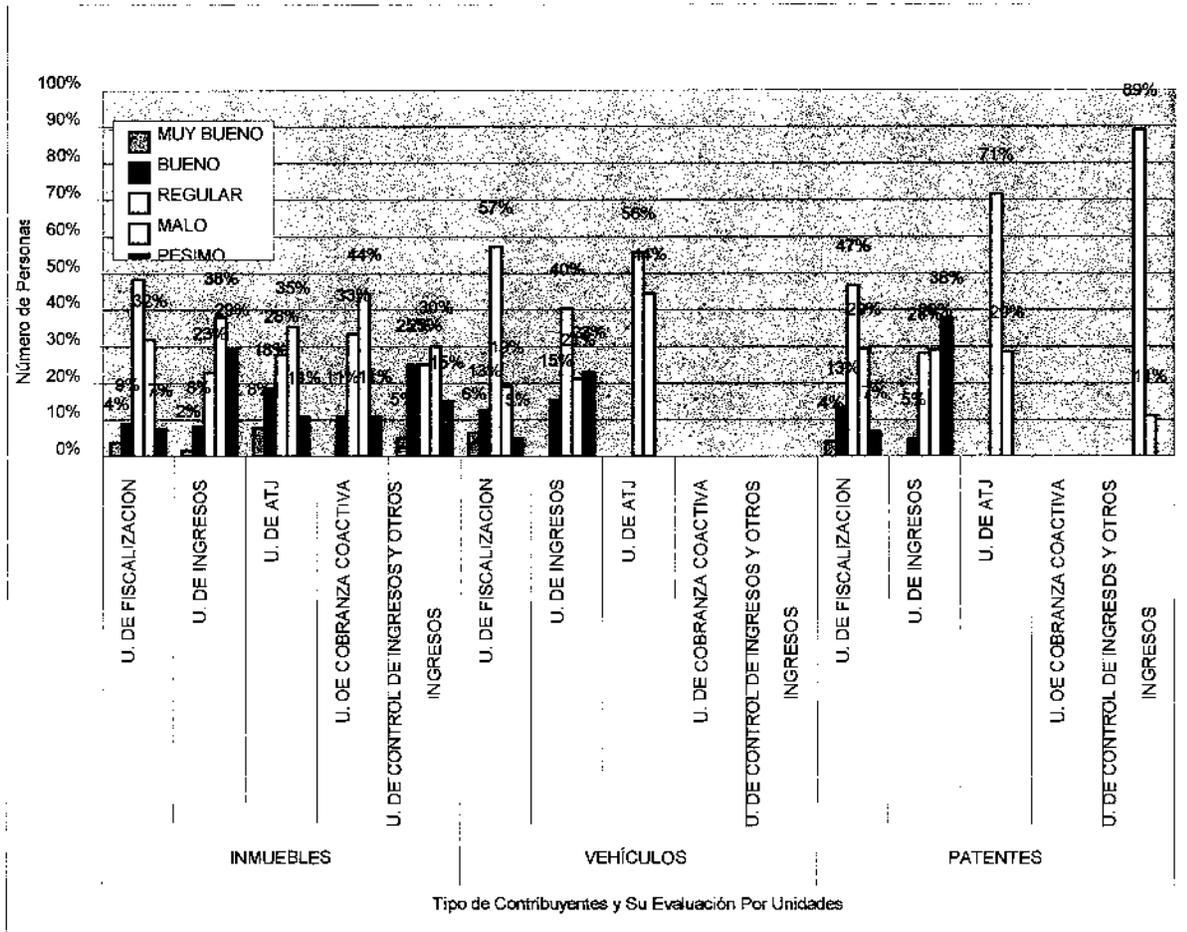
FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

En el cuadro 5 se observa que un 86% de contribuyentes preferirían realizar sus trámites concernientes a la Dirección de Recaudaciones en las Subalcaldías.

Sin embargo, de acuerdo a entrevistas con los jefes de unidad, manifiestan la no conveniencia de descentralizar los trámites, por no existir el marco legal correspondiente, y evitar susceptibilidad de actos de corrupción.

2.2 SERVICIO

**CUADRO Nº 6
EVALUACIÓN DEL SERVICIO PRESTADO
DE ACUERDO AL TIPO DE CONTRIBUYENTES POR UNIDADES**



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

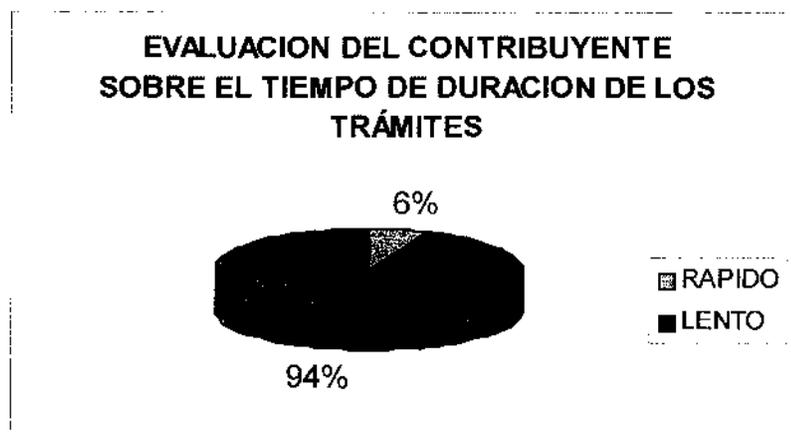
En el cuadro 6 se observa la clasificación que hacen los tres tipos de contribuyentes en cuanto al servicio brindado por las unidades de la Dirección de Recaudaciones de la Municipalidad de El Alto, donde, en las unidades con mayor contacto con el contribuyente se observa lo siguiente:

- En la Unidad de Ingresos se observa que la calificación más preponderante de los tres tipos de contribuyentes es: En inmuebles "MALO", en vehículos "Regular" y en patentes "PESIMO".
- En la Unidad de Fiscalización, los tres tipos de contribuyentes califican al servicio de "REGULAR".

En contra posición a lo mencionado, de acuerdo a entrevistas al personal y jefes de cada unidad se tiene que:

- En Unidad de Ingresos Tributarios, el jefe de unidad califica al servicio prestado de "BUENO", mientras que el personal de "REGULAR".
- En la Unidad de Fiscalización el jefe de unidad califica al servicio prestado de "MUY BUENO" y el personal de "MUY BUENO" y "BUENO".

CUADRO N° 7
TIEMPO DE DURACIÓN DE LOS TRÁMITES

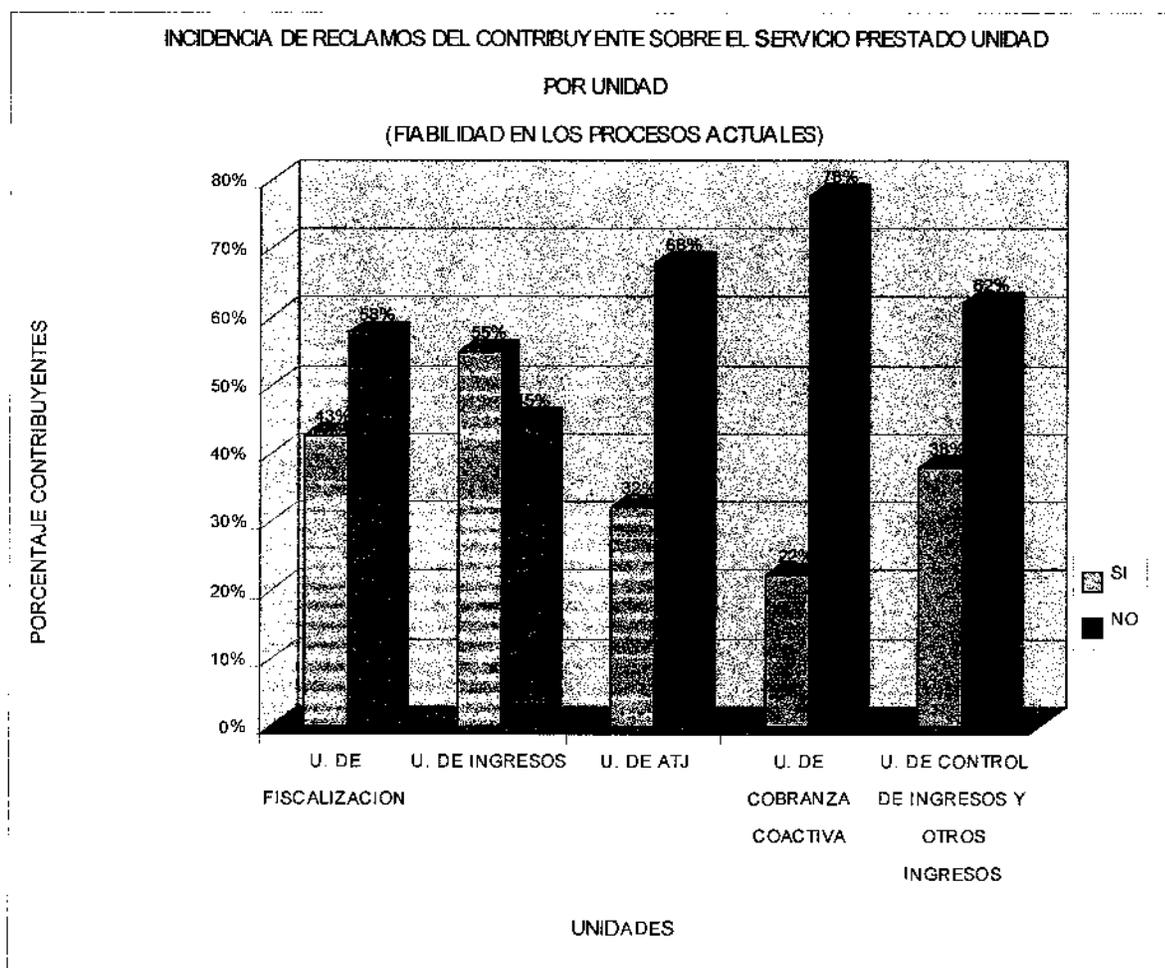


FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

En el cuadro 7 una amplia mayoría (94%) de contribuyentes de los tres tipos consideran que el tiempo del proceso de los trámites es "LENTO" en tanto que los funcionarios atribuyen la lentitud en los procesos a los procedimientos inadecuados es decir procedimientos mal diseñados, pasos innecesarios e incluso

el desconocimiento de los mismos como también la existencia de fallas en su entorno de red, la red de computadoras que permiten el servicio al contribuyente (RUA)⁴¹

CUADRO N° 8
INCIDENCIA DE RECLAMOS

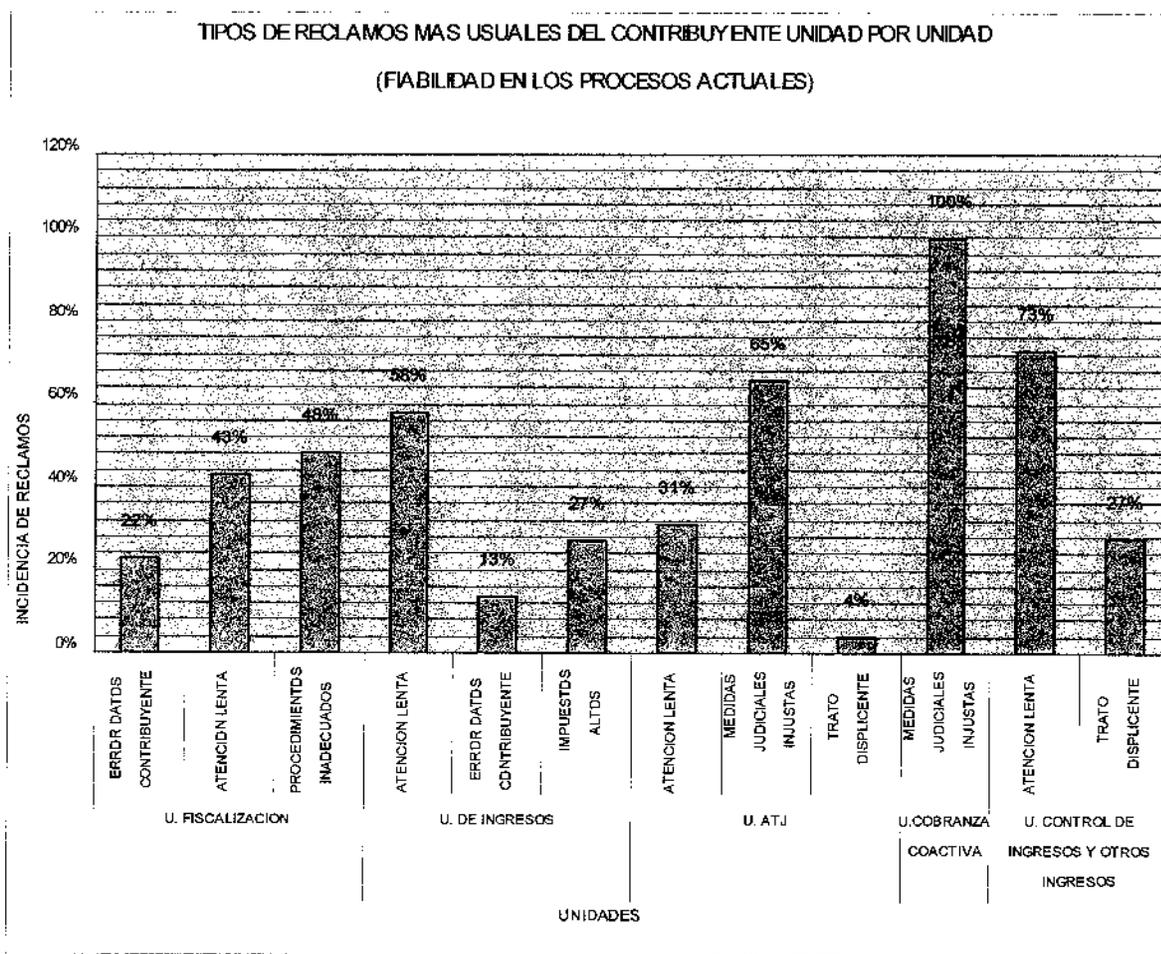


FUENTE: ELABORACION PROPIA

El cuadro número 8 muestra que en la Unidad de Ingresos Tributarios una mayoría de los tres tipos de contribuyentes encuestados (vehículos, inmuebles y patentes) 58% realizaron algún reclamo por el servicio o la atención recibida, también es la unidad que mas reclamos presenta comparativamente a las otras unidades.

⁴¹ Ver Anexo 3 Tabla de Tiempo Promedio de Atención en Ventanilla.

CUADRO N° 9
TIPOS DE RECLAMOS MÁS USUALES



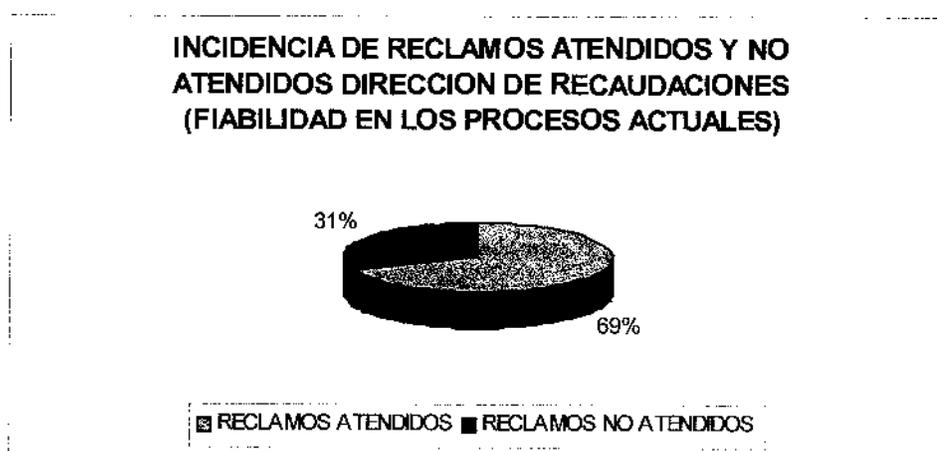
FUENTE: ELABORACION PROPIA

En los tipos de reclamos realizados mas mencionados por el contribuyente en las diferentes unidades se encuentra el de “La Atención Lenta “ es decir que los diferentes procesos de trámites son lentos y engorrosos, las filas en las ventanillas son excesivamente lentas, aspecto crítico en la Unidad de Ingresos la de mayor contacto con el contribuyente. Se hace notar que el 100% de los reclamos de la unidad de Cobranza Coactiva de que el contribuyente considera “Injustas las Medidas Judiciales” se debe a que sostuvieron procesos contenciosos con la Municipalidad de El Alto en los cuales no se vieron favorecidos.

Sobre los reclamos del servicio en sí (los diferentes trámites que debe realizar el contribuyente en todas las unidades de acuerdo a sus necesidades) de acuerdo a entrevistas al personal este manifiesta que es conciente de que muchos de los procesos y procedimientos son excesivamente burocráticos y que deberían ser cambiados para un mejor servicio, consideran que "alguien " debe mejorar los mismos, haciendo referencia implícita a la dirección y a la jefatura criterios mencionados especialmente en la Unidad de Ingresos, área crítica en la atención al contribuyente, también manifiestan que un causal para una atención lenta es las constantes fallas en el sistema informatizado y el poco grado de coordinación con la Dependencia de Sistemas.

En lo referente a la atención del contribuyente es decir al trato brindado, la información proporcionada y otros aspectos adicionales al servicio en sí el personal entrevistado manifiesta que es "Bueno" y las falencias que existen se superarían con sólo mejorar los procedimientos.

CUADRO N° 10
INCIDENCIA DE RECLAMOS ATENDIDOS Y NO ATENDIDOS



FUENTE: ELABORACION PROPIA

Aunque el gráfico muestra una mayor incidencia de reclamos atendidos se observa lo siguiente:

Racionalidad y claridad en los procedimientos

Mediante el proceso de entrevistas al personal y observación directa se han determinado las siguientes observaciones:

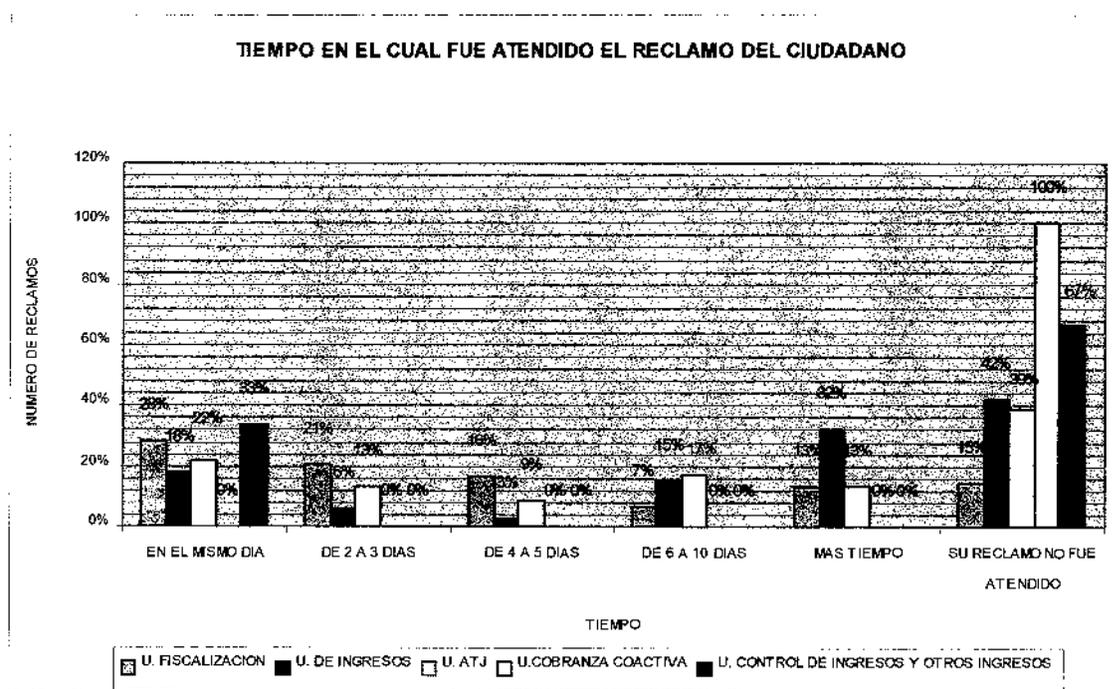
- Los procedimientos actuales en la Unidad de Ingresos Tributarios (empadronamiento, transferencias, modificaciones y bajas de inmuebles; vehículos: empadronamiento y entrega de placas; patentes municipales) no están orientados a satisfacer las expectativas del contribuyente, porque demoran mucho tiempo y la información no es clara en cada procedimiento.
- Los procedimientos no son revisados periódicamente, por lo tanto no son actualizados.
- No existe coordinación en los procedimientos entre la Unidad de Fiscalización y la dependencia de archivos de la Unidad de Control de Ingresos y Análisis haciendo lento el proceso del trámite para el contribuyente en lo referente al procedimiento de inspección y verificación de datos de los tres tipos de contribuyentes.
- El sistema informatizado del RUA, presenta fallas constantemente, no existen estudios con la finalidad de analizar que sistemas y procedimientos se pueden mecanizar.
- No existen estudios de tiempos y movimientos por lo que no existen procesos estandarizados con la finalidad de analizar que sistemas y procedimientos se pueden mecanizar.
- Los manuales de procedimientos de las Unidades de Ingresos Tributarios, Asuntos Técnico Jurídicos, Cobranza Coactiva y Control de Ingresos y

Análisis no cuentan con diagramas de flujo en sus manuales de procedimientos, a excepción de algunos procesos en la Unidad de Fiscalización.

La existencia de los manuales de procedimientos y manuales de funciones son de carácter protocolar y su aplicación en la realidad es mínima

2.3 DIMENSIONES DE CALIDAD

**CUADRO N° 11
CAPACIDAD DE RESPUESTA**

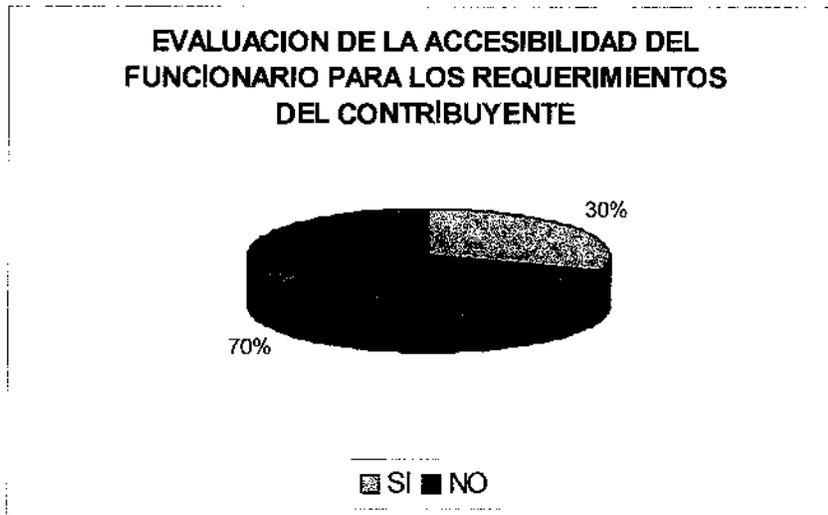


FUENTE : ELABORACION PROPIA

Se observa que en la Unidad de Ingresos Tributarios existe una mayoría de “Reclamos No Atendidos” 42% y atendidos en “Mas de 10 días “ 32% mientras que la Unidad de Fiscalización presenta una mayor incidencia de reclamos atendidos “El Mismo Día”. Se debe señalar que el 100% de reclamos No

Atendidos en la Unidad de Cobranza Coactiva corresponde a los procesos judiciales con resolución favorable a la Municipalidad de El Alto.

**CUADRO N° 12
ACCESIBILIDAD**

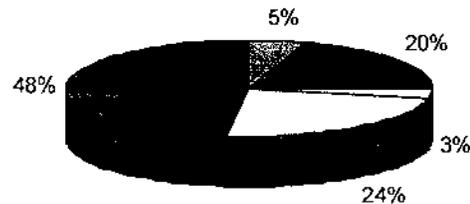


FUENTE: ELABORACION PROPIA

A la pregunta realizada a los tres tipos de contribuyentes si al momento de realizar un reclamo, averiguar sobre como realizar sus trámites, sobre la fase en que estos se encuentran pudo encontrar un funcionario que lo pudiera atender de manera rápida y eficiente una mayoría 70% señala que "No"

CUADRO N° 13 ACCESIBILIDAD

JUSTIFICACION DE LA EVALUACION NEGATIVA DEL CONTRIBUYENTE A LA
ACCESIBILIDAD DE LOS FUNCIONARIOS EN LA PRESTACION DEL SERVICIO



- LOS FUNCIONARIOS SON PREPOTENTES Y/O ATIENDEN MALHUMORADOS AL CONTRIBUYENTE
- SIEMPRE ANDAN OCUPADOS Y NO ATIENDEN A LAS PERSONAS
- LOS FUNCIONARIOS NO SABEN MANEJAR EL SISTEMA NI CONOCEN SUS FUNCIONES
- NO SE PUEDE UBICAR NI IDENTIFICAR A UN DETERMINADO FUNCIONARIO
- LOS FUNCIONARIOS TARDAN DEMASIADO EN ATENDER A LAS PERSONAS

FUENTE: ELABORACION PROPIA

El contribuyente encuestado asegura que no puede encontrar a un funcionario que pueda atenderlo en forma rápida y eficiente, debido a que:

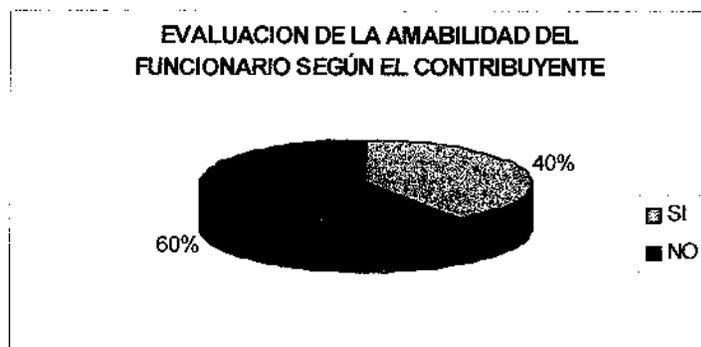
- Un 48% de contribuyentes indican que los funcionarios tardan demasiado atendiendo a las personas.
- Un 24% indican que es difícil identificar a un determinado funcionario de acuerdo a su área de trabajo y a la función que desempeña.

Respecto a este último aspecto, sobre la ubicación, en las entrevistas a los jefes de unidad ellos manifiestan que es debido a al ambiente improvisado otorgado en calidad de préstamo a la Dirección de Recaudaciones por la Prefectura de La Paz.

Se señala también de acuerdo al método de observación directa que algunos causales para una atención lenta especialmente en ventanillas de la Unidad de Ingresos Tributarios son:

- El perfil del contribuyente de muchos contribuyentes: Bajo nivel de instrucción escolar y dominio insuficiente del idioma español
- Revisión de los requisitos para los diferentes trámites una vez hecha la fila.
- Obsolescencia del sistema informático.
- Costumbre del contribuyente de realizar sus trámites en los últimos días antes de la fecha de vencimiento (como ser el recojo de preformas para el pago de impuestos).

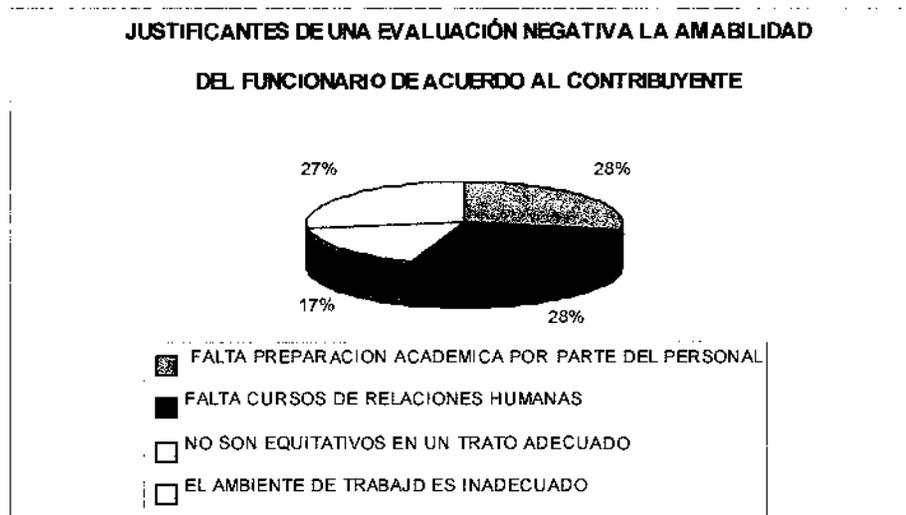
CUADRO N° 14
AMABILIDAD



FUENTE: ELABORACION PROPIA

Una mayoría de los tres tipos de contribuyentes encuestados (60%) manifiestan que el trato del funcionario no es amable.

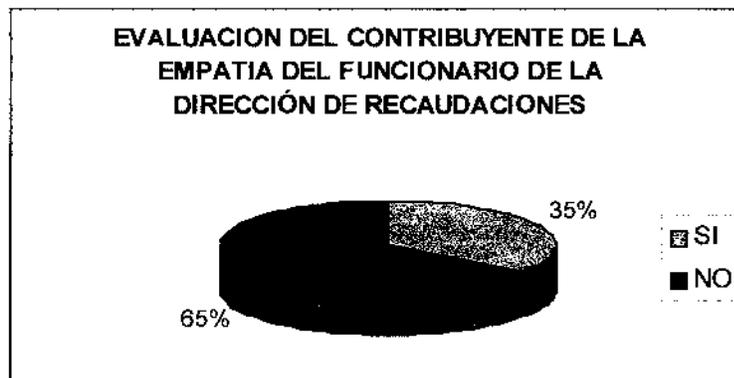
CUADRO N° 15
AMABILIDAD



FUENTE: ELABORACION PROPIA

Los contribuyentes encuestados indican que los causantes para un trato poco amable, se debe a la poca preparación y educación en el funcionario de la Dirección (28% en ambas variables).

CUADRO N° 16
AMABILIDAD



FUENTE: ELABORACION PROPIA

Una mayoría (65%) de los contribuyentes encuestados manifiestan que el funcionario no entiende sus requerimientos respecto a los trámites y a la atención

que desearía recibir y que por lo tanto no se pone en su lugar, este aspecto se hace evidente sobre todo a la gran cantidad de personas que solicitan una entrevista con la directora por una queja y que no es raro observar discusiones en las filas para los diferentes trámites (sobre todo en la Unidad de Ingresos) por la lentitud siendo que el contribuyente no dispone de mucho tiempo.

CUADRO N° 17
EMPATIA



FUENTE: ELABORACION PROPIA

El contribuyente considera que el funcionario no cubre sus requerimientos en cuanto a la atención y al servicio básico, debido a la falta de preparación/capacitación y al estrés.

2.4 PERSONAL

COORDINACIÓN Y COMUNICACIÓN

Como resultado de las entrevistas, se realiza las siguientes observaciones:

- Los Jefes de Unidad han manifestado que los canales de comunicación son adecuados, pero el personal manifestó lo contrario, consideran que los

canales de comunicación son inadecuados, insuficientes obsoletos (las líneas telefónicas presentan fallas, no existe comunicación Intranet y el sistema de comunicación de la oficina es anacrónico) y burocráticos (En el caso de la comunicación escrita: memorandums y comunicados internos), y además no existe intercambio de información entre unidades.

- Los Jefes de Unidad conocen la finalidad y los procedimientos de su unidad y de las otras unidades; pero el personal manifiesta en las entrevistas ideas ambiguas o erróneas sobre la finalidad y procedimientos de las demás unidades, se debe resaltar esta situación, puesto que el plan de la oficina de la Dirección es tener un sistema de información eficiente, creíble y confiable para el contribuyente, sobre todo al entrar en vigencia el nuevo Código Tributario, como ejemplo se señala que un funcionario de la Unidad de Fiscalización pueda absolver los requerimientos de un contribuyente referente a trámites de la Unidad de Ingresos Tributarios y viceversa, objetivo que no se ha cumplido.
- Existe falta de coordinación entre las Unidades en el desempeño de sus funciones y en consecuencia procesos y procedimientos ineficaces e ineficientes. Las Unidades que más quejas presentan por la mala coordinación y demora en los procesos y procedimientos innecesarios son: Unidad de Fiscalización (inspecciones, verificaciones de fechas de empadronamiento, corrección de datos del contribuyente), Unidad de Control de Ingresos y Análisis (Archivo, ubicación del archivo del contribuyente).
- Falta de coordinación en la ejecución de planes cuando involucra la participación de dos o mas unidades, por la mala coordinación entre las mismas.

INSTRUCCIÓN Y PREPARACIÓN DEL PERSONAL

Se detalla a continuación Unidad por Unidad el nivel de instrucción y preparación del personal en cuanto a funciones y procedimientos de los diferentes cargos:

- **Unidad de Ingresos Tributarios:** El personal en contacto (liquidadores en Vehículos, Inmuebles y Patentes) tienen conocimiento pleno de las funciones que desempeñan día a día; pero no un conocimiento cabal de todas las funciones relativas a su cargo especificadas en el manual de funciones y procedimientos.

Por otra parte la Jefe de Unidad conoce a plenitud el manual de Organización y Funciones y el Manual de Procedimientos de la Unidad a su cargo; pero existe una tendencia en el desarrollo de sus actividades a cumplir una sola función: La de absolver dudas verbales, escritas, tanto internas como externas descuidando de esta manera una función primordial de coordinar y dirigir el trabajo de equipo del personal a su cargo.

- **Unidad de Fiscalización:** El personal en contacto conoce sus funciones y procedimientos relativos a su cargo pero ante la contingencia de rotación de personal dentro la misma unidad, el personal desconoce las nuevas funciones a desempeñar, porque la accesibilidad del manual de organización y funciones y el manual de procedimientos se ve obstaculizado por la no difusión del mismo.
- **Unidad de Análisis, Control y Otros Ingresos, Asuntos Técnico Jurídicos y Cobranza Coactiva:** El personal en contacto y los Jefes de Unidad conocen a plenitud sus funciones⁴²

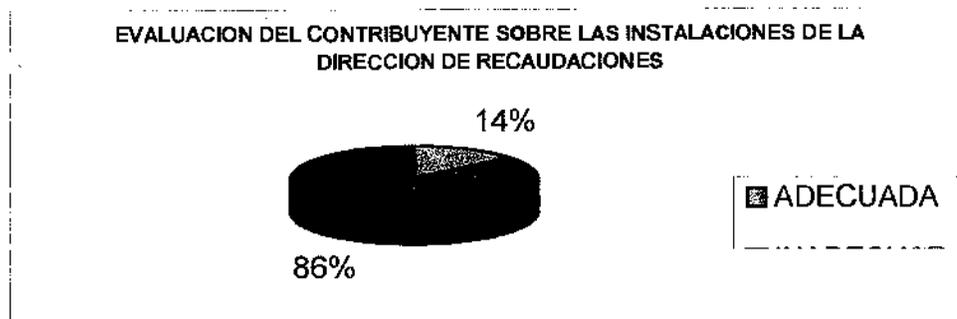
⁴² El contacto con el contribuyente en estas Unidades es limitado por el carácter de sus funciones.

En lo referente a capacitación al personal se debe destacar:

- Con la vigencia del nuevo código tributario todo el personal asistió a un curso de capacitación sobre el mismo, con el doble propósito de estar capacitado respecto al tema y de informar, orientar y asesorar a todo contribuyente del Municipalidad de El Alto, respecto a lo último mencionado se debe hacer notar que el funcionario si bien fue capacitado para informar no desempeño eficientemente esta labor, dejando al contribuyente desorientado y mal informado.
- De acuerdo a las entrevistas a los jefes de Unidad y personal no existen programas de capacitación de la dirección referente a los diferentes procesos y procedimientos y en el tema de atención al cliente.

2.5 SOPORTE FÍSICO

CUADRO N° 18
EVALUACIÓN SOBRE EL SOPORTE FÍSICO

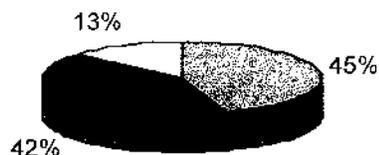


FUENTE: ELABORACION PROPIA

El cuadro 18 presenta la evaluación de los tres tipos de contribuyentes: inmuebles, vehículos y patentes, respecto al soporte físico¹ de toda la Dirección de Recaudaciones. Una amplia mayoría (86%) califica el soporte físico de INADECUADO, asimismo el personal y jefes de unidad evalúan el soporte físico como INADECUADA e INSUFICIENTE.

CUADRO N° 19
SOPORTE FISICO

**JUSTIFICANTES DE UNA INFRAESTRUCTURA
INADECUADA DE ACUERDO AL CONTRIBUYENTE**



- FALTA COMODIDAD Y ESPACIO
- NO SE PUEDEN UBICAR FACILMENTE LAS UNIDADES
- EL ESPACIO NO ES VENTILADO Y ES MUY SOLEADO

FUENTE: ELABORACION PROPIA

El cuadro 19, según en contribuyente presenta el porque de un soporte físico inadecuado, donde la falta de comodidad y espacio y el hecho de que no se puedan ubicar fácilmente las unidades para realizar los trámites, son las justificantes más mencionadas; mientras que el personal y jefes de unidad justifican el soporte físico inadecuado e insuficiente por tener una infraestructura improvisada (los predios actuales de la Dirección de Recaudaciones son prestadas por la Prefectura de La Paz, después de los hechos del 11 y 12 de febrero de 2003)

Además indican que el equipo (computadoras, impresoras, teclados, etc.) son obsoletos y el material de escritorio es insuficiente y la distribución no es oportuna.

3.- RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1.- CLIENTE (USUARIO)

- La información y orientación recibida por el contribuyente es calificada como "No Oportuna " "Inadecuada" en la forma de su divulgación y "Verdadera", es decir: El contribuyente no recibe la información al inicio de los trámites (información sobre los requisitos y consultas), no existe canales adecuados para cubrir las dudas que tenga el contribuyente debido a la ausencia de una dependencia o unidad de información y orientación al contribuyente, sólo contando con dos puntos de divulgación de la información implementados como resultado del pre-diagnóstico del presente documento. Se debe resaltar que la variable "Información" es la más importante para el contribuyente de la Municipalidad de El Alto a la hora de evaluar el servicio básico y el servicio de atención al contribuyente (atención al cliente en cuanto a la información y orientación proporcionada).
- Los dos puntos de divulgación de información implementados en la Dirección de Recaudaciones son de carácter improvisado e informal porque no figuran en el Manual de Organización de la Dirección, el personal que cumple funciones en esta repartición no tiene especificado ningún cargo en el Manual de Funciones y el carácter de esta dependencia municipal es limitado al cumplir un rol de divulgación sólo cuando el contribuyente se acerca absolviendo de manera parcial las dudas que éste tenga, generando de esta manera incertidumbre y desconfianza en el contribuyente.
- En cuanto a los valores mas importantes en un funcionario municipal a la hora de brindar un buen servicio, esta la comunicación clara y la cortesía.

- Respecto a la información estática (impresos) estos no cumplen con su razón de ser, que es brindar información clara, entendible y confiable
- La Dirección de Recaudaciones no conoce a cabalidad el perfil de los tres tipos de contribuyentes (vehículos, inmuebles y patentes) para brindarle un servicio y una atención de alta calidad.

3.2.- SERVICIO

- Insatisfacción de los contribuyentes con el actual servicio prestado en la Dirección de Recaudaciones de la Municipalidad de El Alto.
- Satisfacción del funcionario de la Dirección de Recaudaciones de la Municipalidad de El Alto con el actual servicio prestado a los tres tipos de contribuyentes.
- El tiempo de duración de los trámites es calificado de "Lento" por el contribuyente; siendo "la rapidez en los trámites" la segunda variable mas mencionada por el contribuyente a la hora de evaluar el servicio brindado por la Dirección de Recaudaciones.
- "La atención lenta ", es decir el tiempo de demora excesivo en ventanillas (o puntos de atención) y en consecuencia filas largas de contribuyentes impacientes, es el tipo de reclamo mas mencionado por el contribuyente en las unidades de Ingresos Tributarios y Fiscalización⁴³.
- No existe un grado suficiente de coordinación y comunicación entre unidades y en el mismo personal de las unidades especialmente entre: La

⁴³ las unidades con mayor contacto con el contribuyente.

Unidad de Ingresos Tributarios - Dependencia de Sistemas Informáticos de la Dirección General; Unidad de Ingresos Tributarios - Unidad de Control de Ingresos y Análisis (dependencia Archivo); Unidad de Fiscalización – Unidad de Control de Ingresos (dependencia Archivo); Unidad de Fiscalización – Unidad de Control de Ingresos.

- Por tanto, no existe coordinación en la divulgación de información interna dirigida al personal y al contribuyente.

3.3.- DIMENSIONES DE CALIDAD

- En la Unidad con mayor contacto con el contribuyente (Unidad de Ingresos Tributarios) existe una mayor incidencia, en el total de reclamos, de reclamos no atendidos siendo la mayoría de estos en el tema de atención al cliente, de modo que la capacidad de respuesta de esta unidad es limitada.
- La accesibilidad del funcionario para el contribuyente es limitada por el factor reiterado del tiempo de demora en la atención y el hecho de que es difícil ubicar a un funcionario que cumple una determinada tarea como la repartición donde trabaja (no existe una señalización adecuada sobre la ubicación de las unidades y sus dependencias).
- Inexistencia de un manual de procedimientos de reclamos que coadyuve a una mejora continua en el servicio básico y en el servicio de atención al cliente (contribuyente)
- Percepción del contribuyente de que el trato que recibe por parte de funcionario no es amable.

- Percepción del contribuyente de que el funcionario carece de empatía en el trato brindado.

3.4.- PERSONAL

- Percepción del contribuyente de que el trato poco amable y la falta de empatía es debido a la falta de preparación académica y desconocimiento del trato adecuado que se debe brindar al usuario del servicio (atención al cliente)
- Inexistencia de Planes y Programas de Capacitación en el tema de atención al cliente en la Dirección.
- Inexistencia de Planes y Programas de Capacitación relativos a los cargos y funciones y al cumplimiento eficaz de los mismos.(referido al servicio básico brindado por la Dirección de Recaudaciones y sus dependencias)
- Falta de coordinación y comunicación en el desempeño de sus funciones y en la ejecución de planes.
- Insuficiente preparación e instrucción en el personal para brindar un buen servicio.

3.5.- SOPORTE FISICO

- Soporte físico⁴⁴ inadecuado e insuficiente para brindar un servicio que satisfaga las necesidades y expectativas del contribuyente.

⁴⁴ Se entiende por soporte físico a las instalaciones, el equipo y material de oficina disponible en la Dirección de Recaudaciones.

4. METODO CAUSA - EFECTO

ORIGEN	CAUSAS	EFECTO (PROBLEMA)
Falta de una unidad o dependencia de Atención al Contribuyente	Insuficiente - inoportuna información, orientación hacia el contribuyente	LA ATENCIÓN EN LA DIRECCIÓN DE RECAUDACIONES NO SATISFACE LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DEL CONTRIBUYENTE
No están incluidos en la planificación de la Dirección.	Información estática insuficiente, inadecuada e improvisada.	
Fallas en el sistema. Atención de quejas, denuncias, información, orientación en las mismas ventanillas.	Demora en Atención en Ventanilla.	
Fallas en el sistema. Atención de quejas, denuncias, información, orientación en las mismas ventanillas.	Tiempo exagerado en filas.	
Poca divulgación de manuales administrativos Poco carácter funcional de los mismos. No son actualizados. Inexistencia de orientación al cliente.	Falta de Coordinación entre unidades respecto a: - información dirigida al contribuyente. - Ejecución de actividades entre unidades.	
Inexistencia de personal exclusivo para atender al cliente. Falta de orientación al cliente.	Personal con accesibilidad limitada para atender necesidades del contribuyente.	
Falta de programas de Capacitación	Personal sin orientación al cliente.	
Falta de programas de capacitación Poca divulgación de manuales administrativos Poco carácter funcional de los mismos.	Insuficiente preparación e instrucción en el personal.	
Falta de orientación al cliente.	Procedimientos excesivamente burocráticos.	
Ambientes improvisados. Inadecuada organización en la dotación de equipos, material de oficina y otros.	Soporte físico inadecuado e insuficiente.	
Falta de un manual de procedimientos de quejas y reclamos. Falta de instrumentos de retroalimentación.	Inexistencia de procedimientos orientados a un mejoramiento continuo en el servicio.	

5.- CONCLUSIONES

Después de realizado el diagnostico bajo el método causa-efecto sobre: el cliente, el servicio (trámites), dimensiones de calidad, soporte físico y el personal en la Dirección de Recaudaciones y sus dependencias, se concluye:

- La insatisfacción del contribuyente con el actual servicio en general, se debe en gran medida al servicio de atención al cliente que no satisface las expectativas del mismo, es decir información y orientación proporcionado por la Dirección, el trato dado por parte del funcionario, el nivel de preparación del funcionario, y dimensiones de calidad del servicio, características que hacen que un servicio determinado sea percibido de calidad.
- La falta de información y orientación hacia el contribuyente al inicio de sus trámites, genera insatisfacción en la prestación del servicio, debido a que no existe una unidad o dependencia de atención al contribuyente orientado a informar, orientar, sólo existen dos puntos de información de carácter informal e improvisado que no cumple a cabalidad con su razón de ser.
- El manejo de la información estática (impresos), dirigida tanto a contribuyentes como al funcionario, no cumple con su razón de ser, al estar mal diseñado e improvisado, debido a la no inclusión de este aspecto en la planificación de la Dirección.
- La mayor cantidad de reclamos, indicador de insatisfacción del servicio por parte del contribuyente, se da por la demora en atención en ventanillas lo que ocasiona un tiempo de espera exagerado en filas.

- La lentitud en ventanillas se debe a fallas en el sistema informático, tiempo de verificación de documentación, información sobre requisitos, orientación sobre la ventanilla donde iniciar sus trámites y atención de quejas y denuncias.
- El nivel de preparación e instrucción del personal en contacto es insuficiente para brindar un servicio que satisfaga las necesidades y expectativas del contribuyente, debido a :
 - Falta de capacitación, es decir que no se actualiza periódicamente las capacidades profesionales requeridas para el desempeño de sus funciones.
 - Desconocimiento de la finalidad o meta a la cual contribuye prestando el servicio.
- Los actuales procedimientos en las unidades: Ingresos Tributarios, Fiscalización y Control de Ingresos y Análisis de la Dirección de recaudaciones no tiene una orientación al cliente, puesto que son excesivamente burocráticos y sin adecuado soporte informático.
- No existen procedimientos orientados a un mejoramiento continuo en el servicio, debido en gran manera a que no existe un manual de procedimientos de quejas y reclamos.
- La falta de coordinación entre unidades y el personal se debe a manuales de organización y funciones y procedimientos actuales poco divulgados y a un grado poco eficiente de aplicación de los mismos. También se debe a que los mismos no están actualizados, tienen un carácter poco funcional, y por la falta de intercambio de la información entre unidades.

- Otro aspecto que genera insatisfacción en el contribuyente es, el no contar con un funcionario cuando se lo necesita, para escuchar y/o solucionar algún requerimiento, debido a que los mismos están cumpliendo funciones, por falta de señalización para ubicar unidades y sus dependencias.

- Respecto al soporte físico, el hecho de contar con infraestructura improvisada, inadecuada organización en la dotación de equipos y material de oficina, incide desfavorablemente en la atención al cliente.(contribuyente).

- Por tanto al existir insatisfacción en el contribuyente con el actual servicio en la Dirección de Recaudaciones, se concluye que la dirección no brinda un servicio de calidad.

CAPITULO IV

PROPUESTA

INTRODUCCION

El servicio de Atención al Cliente es un factor al que cada vez se le da mayor importancia, no sólo en nuestro país, sino, a nivel mundial, de ahí que el tema es de vital importancia en una organización que presta servicios, donde por lo general el servicio está implícito con el servicio de atención al cliente.

El cliente es una persona con necesidades y expectativas para quien es imperativo que le faciliten el curso de la prestación del servicio ¿Por qué no pensar bajo esa lógica en una Organización Pública?.

La Dirección de Recaudaciones de la Municipalidad de El Alto tiene como razón de ser el hecho de recaudar ingresos para el Municipio provenientes de impuestos y tasas municipales los cuales bajo carácter estrictamente legal son de carácter obligatorio y de carácter coercitivo.

Por lo mismo se hace un hecho de carácter trascendental facilitar al contribuyente (USUARIO) el hecho de cumplir sus obligaciones tributarias a través de un Servicio de Atención al Cliente que satisfaga sus necesidades y expectativas bajo el criterio de cambiar la figura del contribuyente de simple usuario de un servicio de carácter público a la de Cliente de un servicio con todos los beneficios y riesgos que esto implica.

Los beneficios de un óptimo servicio al cliente son patentes en el hecho de coadyuvar a tener mejores recaudaciones, mejora de la imagen institucional no sólo de la Dirección de Recaudaciones sino de la Municipalidad en conjunto y cambio de la cultura organizacional en una institución pública.

La propuesta presentada a continuación está basada en los resultados del diagnóstico que sugiere la elaboración de un Modelo de Atención al Contribuyente que aglutine a un conjunto de soluciones al problema planteado en el tema de Atención al Cliente. El modelo está conformado por:

- **Diseño Organizacional de la Unidad Centro de Atención al Contribuyente:** La actual estructura de la Dirección de Recaudaciones abocada a brindar el servicio básico (en óptica del contribuyente: diferentes trámites a realizar en las Unidades y oficina de la Dirección) mas la creación de una Unidad exclusiva cuya razón de ser sea la de brindar el servicio de Atención al Cliente permitirán una rápida prestación del servicio y la satisfacción de las necesidades y expectativas del contribuyente y usuario en general.

La conceptualización básica de Servicio de Atención al Cliente, donde este es un servicio añadido que facilita el curso de prestación del servicio básico al cliente y los resultados de la encuesta donde los contribuyentes identifican los aspectos críticos para una servicio que satisfaga sus expectativas, dan a la Unidad Centro de Atención al Contribuyente los elementos necesarios para su razón de ser y su funcionamiento en general a ser plasmados y formalizados en:

1. Manual de Organización y Funciones.
2. Manual de Puestos.
3. Manual de Procedimientos.

4. Otros Instrumentos administrativos como ser formularios diseñados para facilitar el cumplimiento de las funciones del personal a si como su respectivo Manual Guía.
5. Formularios de reclamos y sugerencias de contribuyentes, donde a la par de ser instrumentos que sirvan de retroalimentación del servicio prestado para la mejora, sean instrumentos de control para el nivel directivo de la Dirección y medio de contacto con los requerimientos de los contribuyentes.

La Unidad Centro de Atención al Contribuyente es un ente facilitador entre el prestador del servicio (las diferentes unidades) y el contribuyente donde el Centro suplirá una falencia crítica observada en los resultados del análisis: Falta de Información al contribuyente sobre el curso de prestación del servicio dado por la Dirección de Recaudaciones (los diferentes trámites obligatorios para el contribuyente).

- **Diseño de un Programa de Capacitación:** El mismo diseñado para el personal en contacto con el contribuyente actual de la Dirección de Recaudaciones. El Programa está basado en los resultados del diagnóstico, de acuerdo a las carencias observadas en el tema de Atención al Cliente en el funcionario municipal. El Programa esta diseñado para una aplicación inmediata a fin de poder observar mejoras en el corto plazo en los niveles de satisfacción de las necesidades y expectativas de los contribuyentes referidas al servicio básico brindado y al servicio de atención al cliente.
- **Diseño de un Manual de Atención al Cliente:** El Manual tiene como objetivo fundamental brindar de manera concreta y práctica los puntos mas esenciales en el tema de Atención al Cliente al funcionario actual de la

Dirección de Recaudaciones para brindarle una nueva óptica relativa al servicio brindado. El carácter práctico del Manual se observa al brindar de manera sucinta los aspectos mas críticos en la atención al cliente en situaciones reales, observadas en el trato diario con el contribuyente, y “consejos” a manera de sugerencias sobre como mejorar el servicio; el Manual también para aumentar su nivel de efectividad está escrito segunda persona, para que el funcionario al leer el mismo sienta que se le está hablando y no sólo dándole unas lecciones de carácter meramente teórico.

- **Conclusiones y Recomendaciones:** Las conclusiones al finalizar el documento tienen un carácter lógico luego de realizado el trabajo; las recomendaciones están referidas a la aplicación íntegra del presente modelo así como de otras mejoras en el servicio básico brindado, observadas en los resultados del diagnóstico, que tienen que ver esencialmente en la mejora de los Manuales de Procedimientos de varias Unidades de la Dirección.



PROPUESTA

1. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

- Facilitar al contribuyente y usuario en general el curso de la prestación del servicio en la Dirección de Recaudaciones de la Municipalidad de El Alto.
- Satisfacer las necesidades y expectativas del contribuyente y usuario en general en lo referido al servicio de atención al cliente.
- Brindar al funcionario de la Dirección de Recaudaciones de la Municipalidad de El Alto una orientación al cliente respecto a todo contribuyente y compañero de trabajo.
- Proporcionar al funcionario de la Dirección de Recaudaciones de la Municipalidad de El Alto, instrumentos útiles para el desempeño de sus funciones.
- Mejorar a través del Programa de Capacitación, el grado de instrucción y preparación del personal en contacto de la Dirección de Recaudaciones de la Municipalidad de El Alto.
- Coadyuvar en la mejora del nivel de ingresos captados por la Dirección de Recaudaciones de la Municipalidad de El Alto a través del modelo de atención al contribuyente.

2. ALCANCE.

El ámbito de la propuesta del presente trabajo es la Dirección de Recaudaciones de la Municipalidad de El Alto y sus unidades: Unidad de Ingresos Tributarios, Unidad de Fiscalización, Unidad de Análisis, Control y Otros Ingresos, Unidad de Asuntos Técnico Jurídicos y Unidad de Cobranza Coactiva.

3. ASPECTOS GENERALES

El modelo de Atención al Contribuyente que se ha diseñado para la Dirección de recaudaciones, esta orientado a la satisfacción del contribuyente y usuario en general. El mismo esta conformado por:

- 1.- Unidad Centro de Atención al Contribuyente.
- 2.- Programa de Capacitación.
- 3.- Manual de Atención al Cliente.

4. MODELO DE ATENCIÓN AL CONTRIBUYENTE

El presente modelo esta orientado a la satisfacción del Cliente (contribuyente y usuario en general), es así que a través de la creación de la unidad denominada Centro de Atención al Contribuyente (CAC), se facilitará al contribuyente y usuario en general el curso de la prestación del servicio brindado por la dirección, puesto que es una unidad organizacional exclusiva en brindar información, orientación y asesoramiento al contribuyente, entonces deberá contar con información útil y oportuna, por tanto es tarea de las unidades de la dirección retroalimentar al CAC con información útil y oportuna.

El CAC a través del equipo de servidores que lo conforma conocerá e identificará las necesidades y expectativas del contribuyente y usuario en general, mediante la relación directa con ellos, haciendo uso de instrumentos como ser: formularios, cuestionarios, línea telefónica gratuita, atención personal.

Por tanto es quien retroalimentará a todas las unidades de la dirección, sobre las necesidades y expectativas del contribuyente y usuario en general en cuanto al servicio básico y al servicio de atención al cliente.

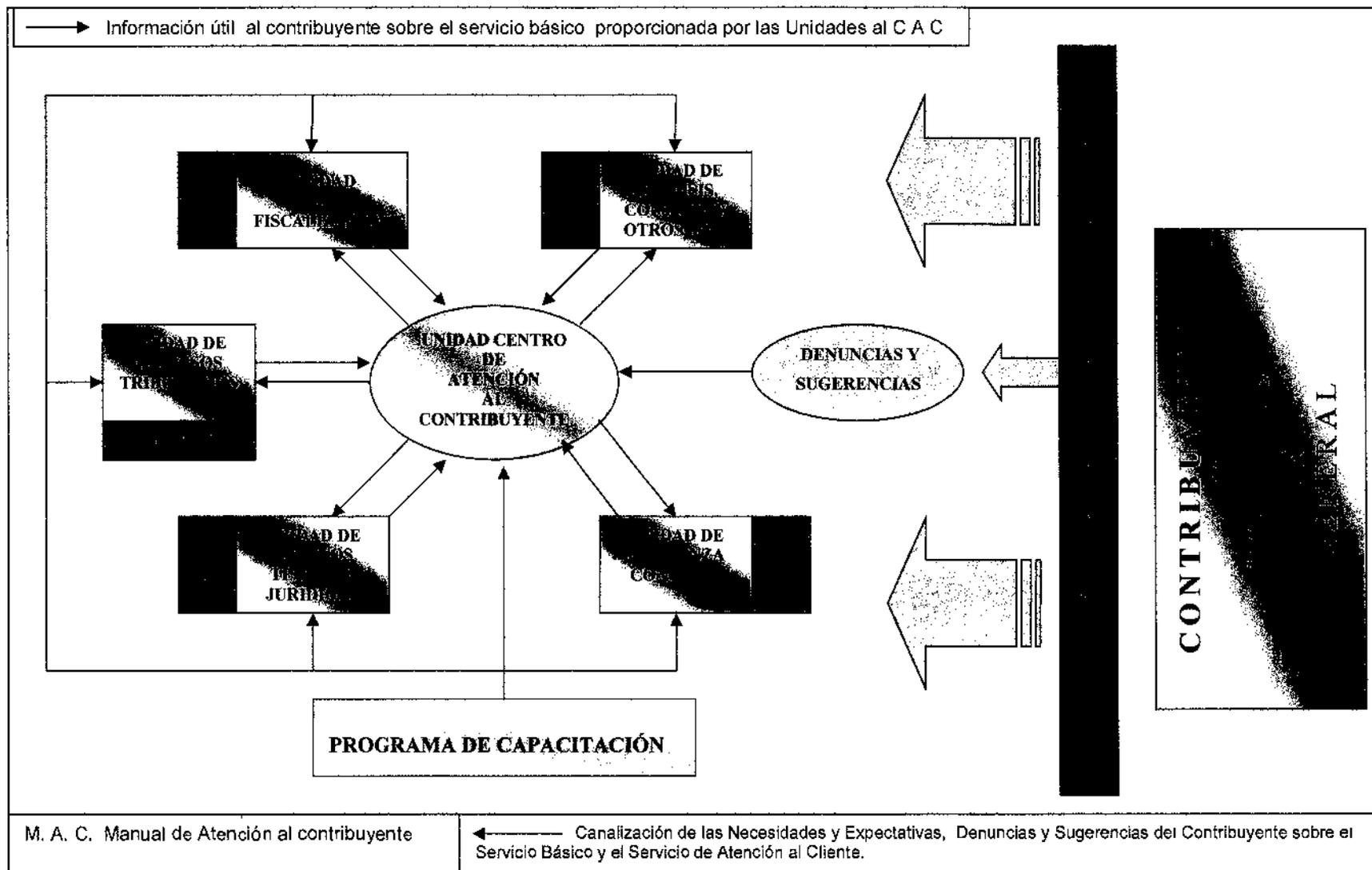
Para que el modelo cumpla con la orientación que tiene, es necesario ejecutar un programa de capacitación en atención al cliente. Este programa esta dirigido a todo el personal de la dirección, cuyo fin es, el de tener funcionarios con capacidades y habilidades en su desempeño para lograr la satisfacción del contribuyente y usuario en general.

A este Modelo de Atención al Contribuyente se le añade el uso y aplicación de un manual de atención al cliente, el cual permitirá al funcionario brindar un servicio y cumplir sus funciones con orientación al cliente.

A continuación se presenta el modelo descrito anteriormente, en dos gráficos:

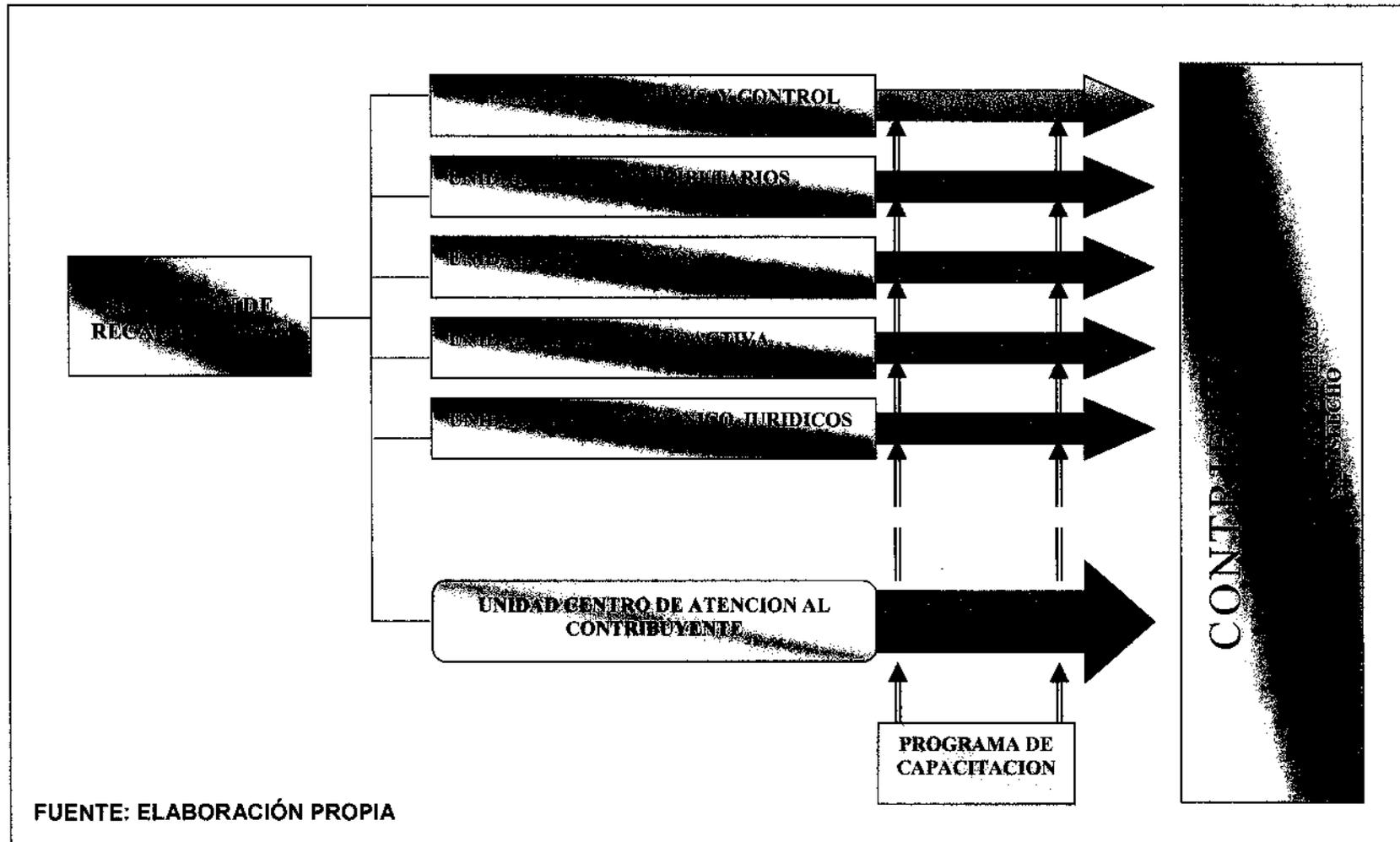
- Gráfica N° 1, enfoca el modelo desde la perspectiva de las necesidades y expectativas del cliente (usuario) y la interrelación del CAC con las unidades de la dirección mediante el flujo continuo de información principalmente.
- Gráfica N° 2, muestra el modelo desde la perspectiva del servicio básico y servicio de atención al cliente por las unidades de la Dirección ya establecidas y por la unidad propuesta Centro de Atención al Contribuyente, todo con la finalidad de lograr un contribuyente satisfecho

GRÁFICA NÚMERO 1
MODELO DE ATENCION AL CONTRIBUYENTE EN LA DIRECCION DE RECAUDACIONES DE LA MUNICIPALIDAD DE EL ALTO



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

GRÁFICO NUMERO 2



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

4.1. CENTRO DE ATENCIÓN AL CONTRIBUYENTE

Puesto que no existe una unidad o dependencia exclusiva para brindar el servicio de atención al cliente en la Dirección de Recaudaciones de la Municipalidad de El Alto, y al existir la demanda latente por parte del contribuyente alteño sobre dicha unidad, se propone la creación de la misma.

4.1.1. Que es el Centro de Atención al Contribuyente

- ❖ Es una unidad de la Dirección de Recaudaciones, conformada por un jefe de unidad y un equipo de 6 servidores* de atención al cliente (SAC).
 - 2 Servidores de atención al cliente en la Unidad de Ingresos tributarios, unidad con mayor contacto con el contribuyente.
 - 2 Servidores de atención al cliente en la Unidad de Fiscalización, unidad que realiza numerosos procesos de trámites.
 - 1 Servidor de atención al cliente en las oficinas del CAC juntamente con el jefe de unidad.
 - Finalmente 1 Servidor de atención al cliente en el despacho de la Dirección.

- ❖ Es Comunicación directa con el contribuyente y usuario en general.

- ❖ Es Atención personalizada.

* Los servidores rotarán periódicamente por las diferentes unidades de la dirección, conforme a un cronograma elaborado por la jefatura del Centro de Atención al Contribuyente.

- ❖ Es Consulta rápida.
- ❖ Es Un equipo de personas con espíritu de servicio.
- ❖ Es Una comunidad interactiva de compañeros de trabajo que se ayudan entre sí, que se compadecen y realizan una labor en común.

4.1.2. Principios fundamentales del Centro de Atención al Contribuyente

- ❖ Servir a la comunidad.
- ❖ Personas altamente capacitadas.
- ❖ Personas con disposición de servir.
- ❖ Liderazgo de servicio.
- ❖ Todos comprometidos con el servicio.
- ❖ Saber escuchar y saber comunicar.
- ❖ Satisfacer al cliente es darle mas de lo que espera.
- ❖ Trabajo en equipo.

4.1.3. Objetivos del Centro de Atención al Contribuyente

- ❖ Informar al contribuyente sobre todo en lo inherente al servicio básico, esto implica diferentes trámites, requisitos para los trámites.

- ❖ Asesorar al contribuyente sobre todas las cuestiones legales contestando y explicando las consultas de los contribuyentes tanto en materia legal como en trámites fiscales, con amabilidad y cortesía, destinándole el tiempo necesario para solucionar la consulta, procurando un flujo ágil de personas atendidas.
- ❖ Orientar al contribuyente sobre los pasos que debe seguir y los procedimientos que debe observar en cualquier solicitud de servicio ante las diversas unidades, el tipo de formularios que debe utilizar, los documentos que debe incorporar en sus trámites y ante quien debe acudir para resolver su problema.

4.1.4. Servicios que brinda el Centro de Atención al Contribuyente

- ❖ Atención personal.
- ❖ Información, orientación y asesoramiento sobre la administración tributaria y otros procedimientos administrativos dentro de los servicios que presta la dirección.
- ❖ Atención de línea telefónica gratuita.
- ❖ Atención de quejas y denuncias
- ❖ Información visual externa, publicidad impresa, edición de guías tributarias municipales y edición de volantes
- ❖ Recepción de sugerencias.

4.1.5. A quien servirá el centro de atención al contribuyente

- ❖ A los tres tipos de contribuyentes en: patentes y tasas municipales, vehículos e inmuebles.
- ❖ A todos aquellos contribuyentes y/o usuarios que tienen teléfono o tengan acceso a teléfonos públicos.
- ❖ A todas las industrias, empresas y usuarios en general.

4.1.6. Donde y cuando opera el centro de atención al contribuyente

- ❖ Opera en la Dirección de Recaudaciones de la Municipalidad de El Alto.
- ❖ Atenderá a todo contribuyente y/o usuario que se apersona a la Dirección de Recaudaciones.
- ❖ Ofrecerá el servicio en horarios de oficina, por la mañana de 8:30 – 13:00 y por la tarde de 14.00 – 17:30 de Lunes a Viernes.

4.1.7. Ventajas de operar el centro de atención al contribuyente

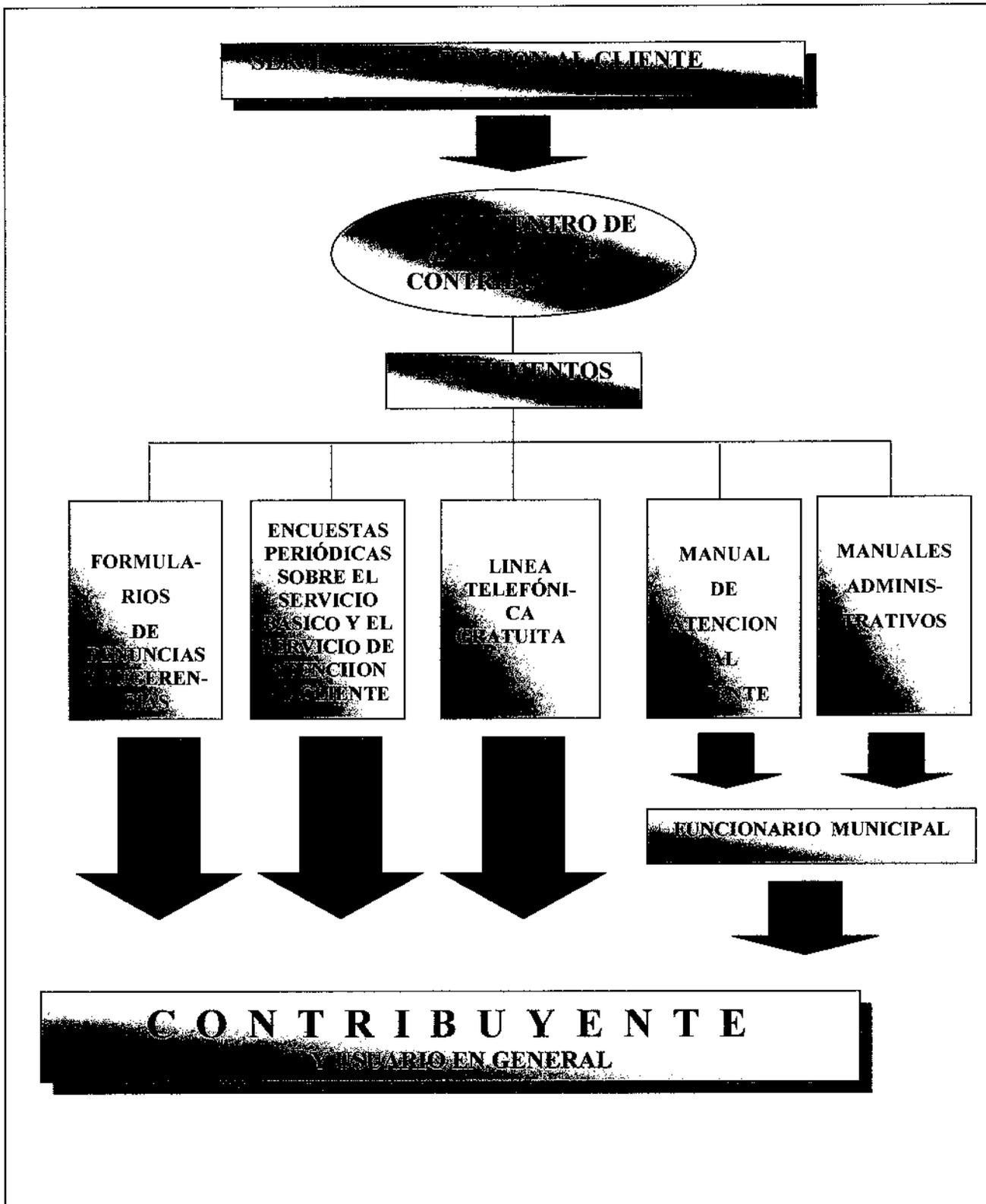
- ❖ Facilita el servicio a los contribuyentes y/o usuarios en general de la Municipalidad de El Alto
- ❖ Evita desplazamiento al contribuyente y/o usuarios.
- ❖ Mejora la calidad del servicio percibido.
- ❖ Mejora la imagen institucional de Municipalidad de El Alto

- ❖ Coadyuva en la optimización de las recaudaciones de la Dirección.

4.1.8. Instrumentos del Centro de Atención al Contribuyente

- ❖ Manual de organización y funciones.
- ❖ Manual de puestos
- ❖ Manual de procedimientos.
- ❖ Formularios de atención de quejas, sugerencias y otros
- ❖ Encuestas periódicas sobre el servicio de atención al cliente y servicio básico.
- ❖ Línea telefónica gratuita.
- ❖ Manual de Atención al Cliente

GRAFICO NÚMERO 3
INSTRUMENTOS DE LA UNIDAD CENTRO DE ATENCION AL CONTRIBUYENTE



4.1.9. Diseño de la Unidad Centro de Atención al Contribuyente

La Unidad Centro de Atención al Contribuyente será consolidada a través del diseño de manuales administrativos, tales como el Manual de Organización y Funciones, Manual de Puestos y Manual de Procedimientos para dicha unidad.

Los mismos están adjuntos al final de la presente propuesta con el rotulo:

- **Documento 1 Manual de Organización y Funciones.**
- **Documento 2 Manual de Puestos.**
- **Documento 3 Manual de Procedimientos.**

4.1.9.1 MANUAL DE ORGANIZACIÓN⁴⁵

4.1.9.1.1. OBJETIVO.- Formalizar los objetivos, niveles jerárquicos, el ámbito de competencia, las relaciones de coordinación y comunicación del centro de atención al contribuyente con las unidades de la Dirección de Recaudaciones y la dirección.

4.1.9.1.2. AMBITO DE APLICACIÓN.- El presente manual es aplicable al nivel ejecutivo y operativo que conforma la estructura organizacional del centro de atención al contribuyente.

4.1.9.1.3. IMPLANTACIÓN.- La implantación, el control y seguimiento del cumplimiento de los lineamientos del presente manual están a cargo de la autoridad ejecutiva del centro de atención al contribuyente.

⁴⁵ Ver Documento 1 Manual de Organización y Funciones adjunto a la Propuesta.

4.1.9.1.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.- La estructura organizacional del centro de atención al contribuyente se reflejará en los organigramas propuestos más adelante.

Los organigramas propuestos están elaborados en base a los siguientes documentos:

- Sistema de Organización Administrativa.
- Análisis Organizacional.
- Estatuto Orgánico.
- Organigrama vigente.
- Ordenanzas Municipales.

El tipo de organigrama propuesto es: Diagrama de estructura por jerarquía de cargos.

La estructura organizativa del centro se halla configurada en jerarquías de autoridad y responsabilidad donde se establecen los siguientes niveles jerárquicos:

Nivel ejecutivo: Jefatura de Unidad Centro de Atención Al Contribuyente.

Nivel Operativo: Servidor de atención al cliente.

4.1.9.2. MANUAL DE FUNCIONES⁴⁶

4.1.9.2.1. OBJETIVO.- Ordenar y definir de manera clara las funciones y responsabilidades existentes en la Unidad Centro de Atención al Contribuyente.

4.1.9.2.2. UTILIZACIÓN Y DIFUSIÓN.- El presente manual se constituirá en un instrumento de información y orientación para los funcionarios. La difusión estará

⁴⁶ Ver Documento 1 Manual de Organización y Funciones adjunto a la Propuesta.

a cargo del jefe del centro de atención al contribuyente a todo el personal bajo su cargo y a demás unidades de la dirección.

4.1.9.3. MANUAL DE PUESTOS⁴⁷

4.1.9.3.1. OBJETIVOS

4.1.9.3.1.1. OBJETIVO GENERAL.- Ordenar y definir de manera clara las funciones y responsabilidades de los puestos del centro de atención al contribuyente y permitir establecer el grado de importancia y sus niveles jerárquicos como también requisitos para los mismos.

4.1.9.3.1.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS.-

- Aclarar las relaciones entre los distintos puestos, evitando relaciones conflictivas de autoridad, superposiciones o conflictos de atribución.
- Facilitar la orientación de los integrantes, permitiendo una comprensión del rol que desempeña en la organización.

4.1.9.4 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS⁴⁸

4.1.9.4.1 OBJETIVOS

4.1.9.4.1.1. OBJETIVO GENERAL.- Consignar en forma metódica y sistemática las fases del proceso en el servicio de atención al cliente en el centro de atención al contribuyente.

⁴⁷ Ver Documento 2 Manual de Puestos adjunto a la Propuesta.

⁴⁸ Ver Documento 3 Manual de Procedimientos adjunto a la Propuesta.

4.1.9.4.1.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Establecer de manera esquemática los métodos y técnicas de trabajo que deban seguir para la realización de las actividades.
- Precisar responsabilidades operativas para la ejecución, control y evaluación de las actividades.

4.1.9.4.2. DESTINATARIO

El presente manual se aplicara en la unidad centro de atención al contribuyente de la Dirección de Recaudaciones de la municipalidad de el Alto.

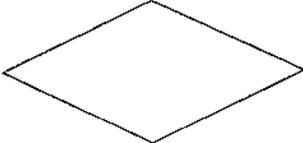
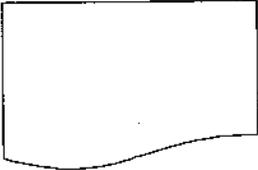
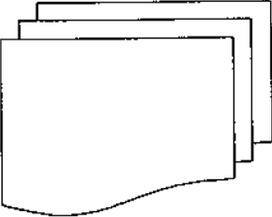
4.1.9.4.3. IMPLANTACIÓN

La implantación, el control y seguimiento del cumplimiento de los lineamientos del presente manual están a cargo de la autoridad ejecutiva del centro de atención al contribuyente.

4.1.9.4.4 ENUMERACIÓN DE PROCEDIMIENTOS

1. Procedimiento de Atención Personal.
2. Procedimiento de Atención de Línea Telefónica Gratuita.
3. Procedimiento de Edición de Volantes Informativos.
4. Procedimiento de Edición de Publicidad Impresa.
5. Procedimiento de Edición de Información Visual Externa.
6. Procedimiento de Edición de Guías Tributarias Municipales.
7. Procedimiento de Recepción de Denuncias.
8. Procedimiento de Recepción de Sugerencias.
9. Procedimiento de Solicitud de Información a las demás unidades de la Dirección de Recaudaciones.

4.1.9.4.5. SIMBOLOGIA

SIMBOLO	DESCRIPCIÓN
	<p>Límites: Círculo alargado, se utiliza para indicar el inicio y el fin de un proceso.</p>
	<p>Operación: Rectángulo, se utiliza cada vez que ocurre cualquier clase de actividad desde el simple hecho de contestar el teléfono hasta procesar datos.</p>
	<p>Punto de decisión: Diamante, se utiliza en aquel punto del proceso en el cual deba tomarse una decisión. La siguiente serie de actividades variarán con base en esta decisión.</p>
	<p>Documentación: Rectángulo con la parte inferior en forma de onda, este símbolo se utiliza, para indicar que el output de una actividad incluye información registrada en papel.</p>
	<p>Documentación con copia: Rectángulo con la parte inferior en forma de onda, este símbolo se utiliza para indicar que el output de una actividad incluye información registrada en papel y una o varias copias.</p>
	<p>Dirección de Flujo: la flecha, se utiliza para denotar la dirección y el orden que corresponde a los pasos del proceso, esta puede ser ascendente, descendente o lateral.</p>
	<p>Almacenamiento: Triángulo invertido, este símbolo se utiliza para archivar o mostrar que el output se encuentra almacenado.</p>

4.1.10. Formularios⁴⁹

Se han diseñado formularios que sirven de retroalimentación y medio para conocer e identificar las necesidades y expectativas del contribuyente y usuario en general respecto al servicio de atención al cliente y al servicio básico, así también para sistematizar y facilitar las funciones del personal del CAC. Los mismos se detallan a continuación:

CODIGO	FORMULARIO	DESCRIPCIÓN
CAC-1	Control de Recepción y entrega de material de Información	Formulario utilizado para registrar la recepción y entrega de material gráfico, impreso, etc.
CAC-2	Registro de servicios publicitarios	Formulario utilizado para el registro y solicitud del material requerido (gráfico, impreso).
CAC-3	Registro de denuncias	Formulario utilizado para registrar las quejas y denuncias del contribuyente.
CAC-4	Registro de Consultas Personales	Formulario utilizado para registrar todas las consultas personales del contribuyente y usuario en general, y/o a través de la línea telefónica.
CAC-5	Registro de Consultas Pendientes	Formulario utilizado para registrar las consultas no absueltas de manera inmediata en el CAC, y que requerirán la consulta a otras unidades.
CAC-6	Registro de Sugerencias	Formulario utilizado para recepcionar las sugerencias del contribuyente y usuario en general.

Asimismo los formularios cuentan con un manual guía de uso de formularios destinados al funcionario de la Unidad Centro de Atención al Contribuyente.⁵⁰

⁴⁹ Ver Anexo 4.

⁵⁰ Ver Anexo 4.

4.2. PROGRAMA DE CAPACITACIÓN⁵¹

Como uno de los resultados del diagnóstico del Servicio de Atención al Cliente y el Servicio Básico en la Dirección de Recaudaciones de la Municipalidad de El Alto realizado en el presente documento, se identificó la necesidad de capacitar al personal en contacto (que representa la totalidad del personal de la Dirección) en el área temática Servicio de Atención al Cliente, como factor crítico para la satisfacción de necesidades y expectativas del contribuyente con el servicio recibido.

El programa de Capacitación Gestión 2005 presenta la propuesta de que sea la UMSA, en su rol natural de institución formadora, a través de la Carrera de Administración de Empresas el ente capacitador, a través de su plantel docente, y la Dirección de Recaudaciones de la Municipalidad de El Alto entidad receptora de pasantes estudiantes universitarios, con las asignaturas de Gestión Pública I y Mercadotecnia I vencidas, para el Centro de Atención al Cliente como parte del Equipo de Atención al Cliente, diseñado en el presente trabajo.

Respecto a los capacitadores, la carrera de Administración de Empresas de la UMSA deberá lanzar convocatorias internas en el plantel de docentes de acuerdo al tema o área de capacitación, donde la carrera de Administración enviará los currículums vitae de los docentes postulantes a la Dirección de Recaudaciones para su evaluación a cargo de su nivel ejecutivo (Directora de Recaudaciones y Director de Recursos Humanos)

El contenido temático del presente programa de capacitación ha sido elaborado como propuesta por los postulantes del trabajo dirigido. Considerando a futuro la renovación del convenio para la gestión 2005, es responsabilidad de los docentes postulantes a la convocatoria lanzada por la carrera, elaborar objetivos del

⁵¹ Ver Documento 4 Programa de Capacitación adjunto a la Propuesta.

programa de capacitación, contenido temático, metodología, tiempo y material empleado, esto de acuerdo al tema o área de capacitación detectado por la entidad solicitante.

4.3 MANUAL DE ATENCIÓN AL CLIENTE⁵²

El Manual de Atención al Cliente debe ser considerado como un instrumento de trabajo para ser utilizado de manera inmediata por el personal en contacto de la Dirección de Recaudaciones, a fin de:

- Brindar un servicio de atención al cliente que satisfaga las necesidades y expectativas del contribuyente y usuario en general.

Para dicho propósito el mismo está diseñado de manera funcional y con puntos referidos al tema de atención al cliente de fácil comprensión.

4.2.1 Contenido del Manual de Atención al Cliente

1. Conceptos básicos de Atención al Cliente
2. Que es la Comunicación
3. Entendiendo el proceso de Atención al Cliente
4. La comunicación con el cliente
 - La comunicación personal
 - La comunicación telefónica

CUADROS

- Como Hablar Mejor
- Ideas Positivas
- Los Mandamientos de Atención al Cliente

⁵² Ver Documento 5 Manual de Atención al Contribuyente adjunto a la Propuesta.

5. CONCLUSIONES

De acuerdo a los resultados de la investigación se detectó la necesidad de crear una unidad denominada Centro de Atención al Contribuyente, la cual con el objetivo fundamental de brindar el Servicio de Atención al Cliente de informar, asesorar y orientar sobre el servicio básico que presta la Dirección, facilitará al contribuyente en el cumplimiento voluntario de sus obligaciones tributarias, por tanto, mejorará la calidad del servicio percibido por el contribuyente, mejorará la imagen institucional de la Municipalidad de El Alto y coadyuvará en la optimización de las recaudaciones de la Dirección.

También se detectó la necesidad de poner en marcha un programa de capacitación en atención al cliente dirigido a los funcionarios de la Dirección, lo cual permitirá que el funcionario tenga una orientación al cliente respecto a todo contribuyente y compañero de trabajo, puesto que, la capacitación esta orientada a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y capacidades, y modificar actitudes del personal de todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo.

Además es fundamental conocer e identificar necesidades y expectativas del contribuyente para satisfacerlas, es así que, es tarea del Centro de Atención al Contribuyente conocerlas e identificarlas mediante el contacto con el contribuyente (atención personal, atención telefónica, recepción de quejas, sugerencias, encuestas) y darlas a conocer a toda la Dirección, para tomar decisiones y dar soluciones orientadas a la satisfacción del contribuyente.

Finalmente, al contar con instrumentos administrativos se pretende estandarizar los conocimientos en el personal, es así que, con un manual de atención al cliente y un manual de capacitación se pretende orientar al funcionario

objetivamente en el desempeño de sus funciones, para poder conseguir la satisfacción del contribuyente y del mismo funcionario.

6. RECOMENDACIONES

La existencia de la unidad Centro de Atención al Contribuyente en la Dirección de Recaudaciones de la Municipalidad de El Alto es de vital importancia, porque el contribuyente necesita que alguien le escuche, le informe, le oriente, le facilite el curso de la prestación del servicio para cumplir con sus obligaciones tributarias, por tanto se recomienda implementar, poner a funcionar dicha unidad.

Es importante concientizar al personal de la dirección de que, de ellos depende en gran medida que el contribuyente se sienta satisfecho con el servicio, puesto que son ellos los que tienen contacto directo con éstos, por tanto lograr su satisfacción les permite alcanzar prestigio en la organización y seguridad de permanecer en su trabajo.

La capacitación es un proceso continuo en el tiempo que toda empresa debe adoptar para mejorar sus servicios y satisfacer al cliente, por tanto se recomienda a la Dirección de Recaudaciones que todo programa de capacitación tiene que llevar un seguimiento, es decir, no basta solo impartir cursos y evaluarlos, es necesario lograr que estos perduren y se continúen en el tiempo para lograr el mejoramiento constante de la habilidades y capacidades de los empleados.

Fomentar el trabajo en equipo a nivel de Dirección, donde cada unidad sea un equipo de compañeros que sientan la responsabilidad de ayudar a sus demás compañeros de trabajo a desempeñar bien su trabajo.

Es importante dar a los funcionarios de la Dirección de Recaudaciones la libertad para expresar sus sugerencias y reclamos, porque ellos pueden constituir una fuente vital de información con relación a la calidad del servicio prestado.

Para lograr que el servicio de atención al cliente sea más accesible al vecino alteño, se recomienda aumentar la función de atención al contribuyente en las funciones de cada Subalcaldía de la urbe alteña, haciendo más eficiente el servicio a la comunidad.

Y finalmente se recomienda implementar el trabajo realizado por la Consultora FUNDES respecto al mejoramiento en los manuales de procedimientos de la Dirección de Recaudaciones.

DOCUMENTO 1
MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

ORGANIGRAMA PROPUESTO

MUNICIPALIDAD DE EL ALTO DIRECCIÓN DE RECAUDACIONES



	MUNICIPALIDAD DE EL ALTO OFICIALIA MAYOR DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS DIRECCIÓN DE RECAUDACIONES	
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	CODIGO CAC - 06
	NOMBRE DE AREA : UNIDAD CENTRO DE ATENCIÓN AL CONTRIBUYENTE	

I. NOMBRE DE LA UNIDAD ORGANIZACIONAL

UNIDAD CENTRO DE ATENCIÓN AL CONTRIBUYENTE

II. OBJETIVO

Informar, orientar y asesorar al contribuyente y usuario en general sobre el servicio básico que presta la Dirección de Recaudaciones para facilitarle en el cumplimiento voluntario de sus obligaciones tributarias, atender quejas, denuncias y sugerencias del contribuyente de manera sistemática con la finalidad de un mejoramiento continuo en el servicio básico y en el servicio de atención al cliente, por tanto satisfacer las necesidades y expectativas del contribuyente, mejorar la imagen institucional y coadyuvar en la optimización de las recaudaciones de la Dirección.

III. CARACTERÍSTICAS

- Depende de :
 - Dirección de Recaudaciones
- Ejerce autoridad sobre:
 - Ninguno
- Tiene Relaciones internas con:
 - Oficina de la Dirección
 - Unidad de Ingresos Tributarios
 - Unidad de Fiscalización
 - Unidad de Análisis Control y Otros Ingresos
 - Unidad de Asuntos Técnicos Jurídicos
 - Unidad de Cobranza Coactiva
- Tiene Relaciones Externas con:
 - Dirección de Recursos Humanos
 - Publicidad y Comunicación

Lugar y Fecha de Elaboración	Elaborado por:	Hoja
La Paz, Marzo de 2004	SQS-AHA	1



MUNICIPALIDAD DE EL ALTO
OFICIALIA MAYOR DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS
DIRECCIÓN DE RECAUDACIONES

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

CODIGO
CAC - 06

NOMBRE DE AREA : UNIDAD CENTRO
DE ATENCIÓN AL CONTRIBUYENTE

IV. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

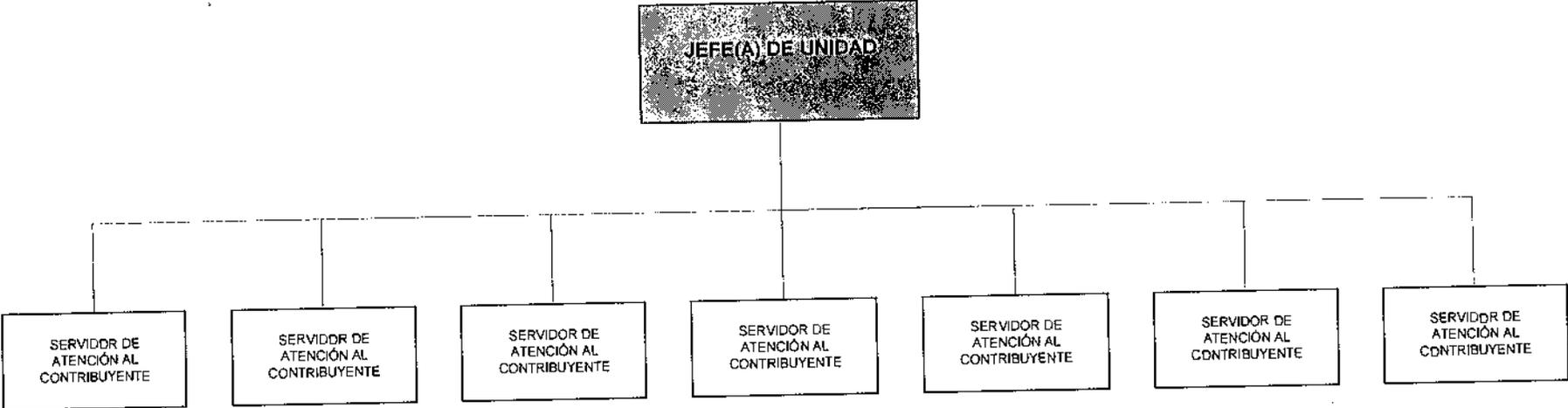
- Informar, orientar y asesorar al contribuyente y usuario en general sobre el servicio básico que presta la Dirección de Recaudaciones.
- Diseñar , actualizar y ubicar estratégicamente la información visual y escrita sobre el servicio básico dirigida al contribuyente, como complemento a la información verbal y escrita brindada.
- Identificar las necesidades y expectativas del contribuyente y usuario en general en lo referente al servicio básico y el servicio de atención al cliente que presta la dirección.
- Informar periódicamente a las autoridades competentes o cuando estas así lo requieran sobre el avance y resultados de la gestión de su competencia.
- Informar periódicamente a las autoridades competentes o cuando estas así lo requieran sobre las necesidades y expectativas identificadas en el contribuyente y usuario en general para el mejoramiento continuo en el servicio básico y en el servicio de atención al contribuyente que presta la dirección.
- Coordinar la información dirigida al contribuyente con las unidades de la Dirección.
- Respetar y cumplir normas vigentes y futuras de la institución.
- Coordinar con la autoridad competente en la ejecución de acciones de publicidad sobre temas tributarios.
- Programar y coordinar con la autoridad competente temas de capacitación en el personal de su unidad de manera oportuna.

Lugar y Fecha de Elaboración	Elaborado por:	Hoja
La Paz, Marzo de 2004	SQS-AHA	2

DOCUMENTO 2
MANUAL DE PUESTOS

ORGANIGRAMA PROPUESTO

MUNICIPALIDAD DE EL ALTO
DIRECCIÓN DE RECAUDACIONES
UNIDAD CENTRO DE ATENCIÓN AL CONTRIBUYENTE



**MUNICIPALIDAD DE EL ALTO
DIRECCIÓN DE RECAUDACIONES
MANUAL DE PUESTOS**

Unidad o Dependencia:	Unidad Centro de Atención Al Contribuyente
Nombre del Puesto:	Jefe de la Unidad Centro de Atención al Contribuyente
Depende de:	Dirección de Recaudaciones
Supervisa a:	Servidores de Atención al Contribuyente
Número de puestos	1

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- Brindar información oportuna al contribuyente y usuario en general sobre el servicio básico que presta la Dirección de Recaudaciones de manera verbal, repartiendo volantes y a través de la línea telefónica.
- Brindar orientación al contribuyente y usuario en general, absolviendo de manera integral las dudas que este tenga.
- Brindar asesoramiento al contribuyente y usuario en general sobre el servicio básico que presta la dirección, dándoles a conocer los pasos oportunos en el (los) proceso(s) de trámite(s) correspondiente(s).
- Formular, ejecutar y coordinar un plan anual de atención al contribuyente a nivel Dirección.
- Elaborar el (POA) de la unidad a su cargo.
- Coordinar con la Dirección General y con las demás jefaturas de unidad en la elaboración del POA.
- Elaborar el diseño y actualización de la información visual y escrita sobre el servicio básico que presta la dirección dirigida al contribuyente y usuario en general.
- Identificar mediante el proceso de observación directa las necesidades y expectativas del contribuyente y usuario en general sobre el servicio básico y el servicio de atención al cliente.
- Brindar información periódicamente a las autoridades competentes sobre el avance y resultados de la gestión de su competencia a través de informes escritos mensuales o cuando estas así lo requieran.
- Coordinar la información dirigida al contribuyente con las unidades de la Dirección.
- Solicitar y fortalecer el equipamiento del personal a su cargo.
- Cuidar y mantener los materiales y equipo de oficina a su cargo, la documentación, los informes y archivos que se le confíen con celo y profesionalismo escrito.
- Respetar y cumplir normas vigentes y futuras de la institución.
- Coordinar con la autoridad competente en la ejecución de acciones de publicidad sobre temas tributarios.
- Programar y coordinar con la autoridad competente temas de capacitación en el personal de su unidad de manera oportuna.
- Atender las denuncias del contribuyente de manera sistemática.
- Atender y recepcionar las sugerencias del contribuyente y usuario en general.
- Atender la línea telefónica gratuita.
- Llevar el registro de control de recepción y entrega de material de información dirigida al contribuyente y usuario en general.
- Llevar el registro de solicitud de los servicios publicitarios dirigida al contribuyente.
- Cumplir horarios de ingreso y salida.
- Realizar trabajos en horarios extraordinarios cuando por razones de servicio así se requiera y a solicitud expresa y escrita del inmediato superior o máximas autoridades.

Lugar y Fecha de Elaboración	Elaborado por:	Hoja
La Paz, Marzo de 2004	SQS-AHA	1

**MUNICIPALIDAD DE EL ALTO
DIRECCIÓN DE RECAUDACIONES
MANUAL DE PUESTOS**

Unidad o Dependencia:	Unidad Centro de Atención Al Contribuyente
Nombre del Puesto:	Jefe de la Unidad Centro de Atención al Contribuyente
Depende de:	Dirección de Recaudaciones
Supervisa a:	Servidores de Atención al Contribuyente
Número de puestos	1

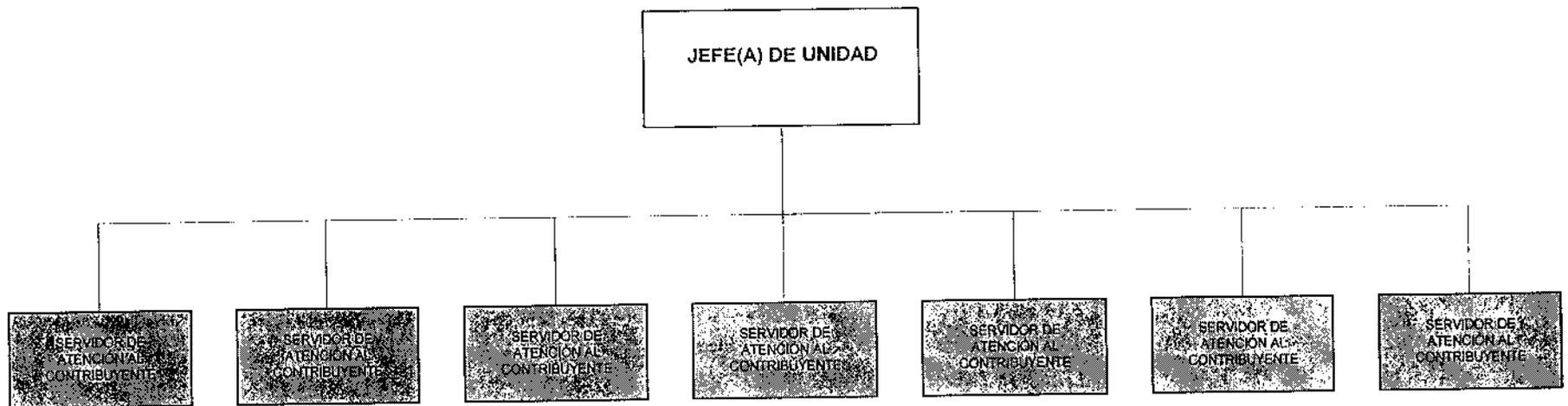
REQUISITOS DEL PUESTO

INSTRUCCIÓN	<p>Estudios Superiores:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Lic. En Administración de empresas ▪ Lic. En Economía ▪ Lic. En Auditoria
IDIOMAS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Castellano ▪ Aymara
EXPERIENCIA	1 año en funciones similares.
CUALIDADES	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Liderazgo ▪ Iniciativa ▪ Capacidad de hacerse entender. ▪ Capacidad de comprensión ▪ Honestidad. ▪ Cortesía ▪ Paciencia ▪ Credibilidad ▪ Profesionalismo ▪ Responsabilidad ▪ Trabajo en Equipo ▪ Espiritu de Servicio ▪ Seguridad en sí mismos.

Lugar y Fecha de Elaboración	Elaborado por:	Hoja
La Paz, Marzo de 2004	SQS-AHA	2

ORGANIGRAMA PROPUESTO

MUNICIPALIDAD DE EL ALTO
DIRECCIÓN DE RECAUDACIONES
UNIDAD CENTRO DE ATENCIÓN AL CONTRIBUYENTE



**MUNICIPALIDAD DE EL ALTO
DIRECCIÓN DE RECAUDACIONES
MANUAL DE PUESTOS**

Unidad o Dependencia:	Unidad Centro de Atención Al Contribuyente
Nombre del Puesto:	Servidor de Atención al Contribuyente
Depende de:	Jefe de l Unidad Centro de Atención Al Contribuyente
Supervisa a:	Ninguno
Número de puestos	7

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- Brindar información oportuna al contribuyente y usuario en general sobre el servicio básico que presta la Dirección de Recaudaciones de manera verbal, repartiendo volantes y a través de la línea telefónica.
- Brindar orientación al contribuyente y usuario en general, absolviendo de manera integral las dudas que este tenga.
- Brindar asesoramiento al contribuyente y usuario en general sobre el servicio básico que presta la dirección, dándoles a conocer los pasos oportunos en el (los) proceso(s) de trámite(s) correspondiente(s).
- Ubicar estratégicamente la información visual y escrita sobre el servicio básico que presta la dirección.
- Coadyuvar en el diseño de la información visual y escrita sobre el servicio básico que presta la dirección.
- Identificar mediante el proceso de observación directa las necesidades y expectativas del contribuyente y usuario en general sobre el servicio básico y el servicio de atención al cliente.
- Brindar información periódicamente a las autoridades competentes sobre el avance y resultados de la gestión de su competencia a través de informes escritos mensuales o cuando estas así lo requieran.
- Coordinar la información dirigida al contribuyente con las unidades de la Dirección.
- Cuidar y mantener los materiales y equipo de oficina a su cargo, la documentación, los informes y archivos que se le confien con celo y profesionalismo escrito.
- Respetar y cumplir normas vigentes y futuras de la institución.
- Atender las denuncias del contribuyente de manera sistemática.
- Atender y recepcionar las sugerencias del contribuyente y usuario en general.
- Cumplir horarios de ingreso y salida.
- Atender la línea telefónica gratuita.
- Realizar trabajos en horarios extraordinarios cuando por razones de servicio así se requiera y a solicitud expresa y escrita del inmediato superior o máximas autoridades.

Lugar y Fecha de Elaboración	Elaborado por:	Hoja
La Paz, Marzo de 2004	SQS-AHA	1

**MUNICIPALIDAD DE EL ALTO
DIRECCIÓN DE RECAUDACIONES
MANUAL DE PUESTOS**

Unidad o Dependencia:	Unidad Centro de Atención Al Contribuyente
Nombre del Puesto:	Servidor de Atención al Contribuyente
Depende de:	Jefe de la Unidad Centro de Atención Al Contribuyente
Supervisa a:	Ninguno
Número de puestos	7

REQUISITOS DEL PUESTO	
INSTRUCCIÓN	Egresado o Estudiante de 4to. Año de : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Administración de empresas ▪ Economía ▪ Auditoria
IDIOMAS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Castellano ▪ Aymará
EXPERIENCIA	No indispensable
CUALIDADES	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Liderazgo ▪ Iniciativa ▪ Capacidad de hacerse entender. ▪ Capacidad de comprensión ▪ Honestidad. ▪ Cortesía ▪ Paciencia ▪ Credibilidad ▪ Profesionalismo ▪ Responsabilidad ▪ Trabajo en Equipo ▪ Espíritu de Servicio ▪ Seguridad en sí mismos.

Lugar y Fecha de Elaboración	Elaborado por:	Hoja
La Paz, Marzo de 2004	SQS-AHA	2

DOCUMENTO 3
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS



MUNICIPALIDAD DE EL ALTO
DIRECCIÓN DE RECAUDACIONES
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

UNIDAD CENTRO DE ATENCIÓN AL CONTRIBUYENTE	PAGINA
PROCEDIMIENTO ATENCIÓN PERSONAL	
ACTIVIDADES	RESPONSABLE DIRECTO
<ol style="list-style-type: none">1. Atender personalmente la consulta, duda o requerimiento que tenga al contribuyente.2. ¿Sabe con certeza dar respuesta a la consulta realizada? Por sí, pase a la actividad 6. Por no, continúe con la siguiente actividad.3. Revise su Manual Guía e Información Documentada que tenga a disposición.4. ¿Encontró respuesta a la consulta realizada? Por sí, pase a la actividad 6. Por no, continúe con la siguiente actividad.5. Analizando la consulta y dependiendo el tema averiguará vía teléfono en las distintas Unidades de la Dirección.6. Responder al contribuyente.7. Registrar el tema en el formulario CAC-58. ¿Solicitó el cliente la información documentada (volantes, trípticos y Guías Tributarias Municipales)? Por si, continúe con la siguiente actividad. Por no, realice la actividad 10.9. Registrar en el formulario CAC-2 si entregó el material solicitado.10. ¿Finalizo jornada? Por no, volver a la actividad 1. Por si, continuar con la siguiente actividad.11. Realice la sumatoria de las consultas registradas. En CAC-512. Archivar datos donde corresponda.	FUNCIONARIOS DEL EQUIPO DE ATENCIÓN AL CONTRIBUYENTE
	DEPENDIENTE DE
	JEFATURA DE LA UNIDAD CENTRO DE ATENCIÓN AL CONTRIBUYENTE
	REGISTROS
	CUADERNO DE REGISTROS EN FORMATO



MUNICIPALIDAD DE EL ALTO
DIRECCIÓN DE RECAUDACIONES

UNIDAD CENTRO DE ATENCIÓN AL CONTRIBUYENTE

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

FLUJOGRAMA DE ATENCIÓN AL CONTRIBUYENTE
SERVIDOR DE ATENCIÓN AL CONTRIBUYENTE

UNIDAD(ES) CORRESPONDIENTES

CONTRIBUYENTE

INICIO

CONSULTA

SABE LA RESPUESTA

No

REVISE MANUAL GUIA

ENCONTRO RESPUESTA

No

CONSULTA A UNIDAD CORRESPONDIENTE

RESPONDER

REGISTRAR EN CAC-5

SOLICITO DOCUMENTO

NO

REGISTRAR

FINALIZO JORNADA

No

REALIZAR RECUESTO

ARCHIVAR

FIN

SI

SI

SI

SI



MUNICIPALIDAD DE EL ALTO
DIRECCIÓN DE RECAUDACIONES
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

UNIDAD CENTRO DE ATENCIÓN AL CONTRIBUYENTE	PAGINA
PROCEDIMIENTO ATENCIÓN DE LÍNEA TELEFÓNICA GRATUITA	
ACTIVIDADES	RESPONSABLE DIRECTO
<ol style="list-style-type: none">1. Atender la consulta saludando en nombre de a institución e identificarse el operador de turno del Equipo de Atención al Contribuyente.2. Preguntar el tipo de contribuyente al usuario de la línea telefónica registrando este hecho en el formulario CAC- 73. ¿Es un contribuyente que está volviendo a llamar porque así se lo indicó algún funcionario municipal? Por sí, realice la actividad 17. Por no, continúe con la siguiente actividad.4. ¿Sabe con certeza dar respuesta a la consulta realizada? Por sí, realice la actividad 17. Por no, continúe con la siguiente actividad.5. Revise su Manual Guía e Información documentada que tiene a su disposición, esta tarea no deberá llevarle mas de dos minutos.6. ¿Encontró respuesta a la consulta realizada? Por sí, realice la actividad 17. Por no, continúe con la siguiente actividad.7. Solicite al contribuyente que realizó la consulta un tiempo determinado para que vuelva a llamar, esto analizando el grado de dificultad y según el criterio del asistente.8. Registre la consulta en el formulario CAC-59. Envíe el formulario CAC- 5 a la Jefatura del Centro de Atención al Contribuyente.10. Recepción y análisis de la consulta.11. ¿Encontró respuesta ? Por si, pase a la actividad 15. Por no, continúe con la siguiente actividad.12. Consultar el tema a las Unidades de la Dirección correspondientes.13. ¿Encontró respuesta ? Por sí, pase a la actividad 15. Por no, continúe con la siguiente actividad.14. Revisar Manuales en las Unidades.15. Registre la respuesta o solicitar mayor información en el formulario CAC-516. Enviar formulario CAC- 5 al funcionario del CAC17. Responder al contribuyente.18. Registrar el tema de consulta en el formulario CAC-719. ¿Finalizó jornada? Por no, volver a la actividad 1. Por sí, continúe con la siguiente actividad.20. Realice la sumatoria de las consultas registradas en le formulario CAC-721. Archivar donde corresponda los registros utilizados.	JEFATURA DE LA UNIDAD CENTRO DE ATENCIÓN AL CONTRIBUYENTE
	DEPENDIENTE DE JEFATURA DE LA DIRECCIÓN DE RECAUDACIONES
	REGISTROS
	CUADERNO DE REGISTROS EN FORMATO

MUNICIPALIDAD DE EL ALTO
DIRECCIÓN DE RECAUDACIONES

UNIDAD CENTRO DE ATENCIÓN AL CONTRIBUYENTE

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

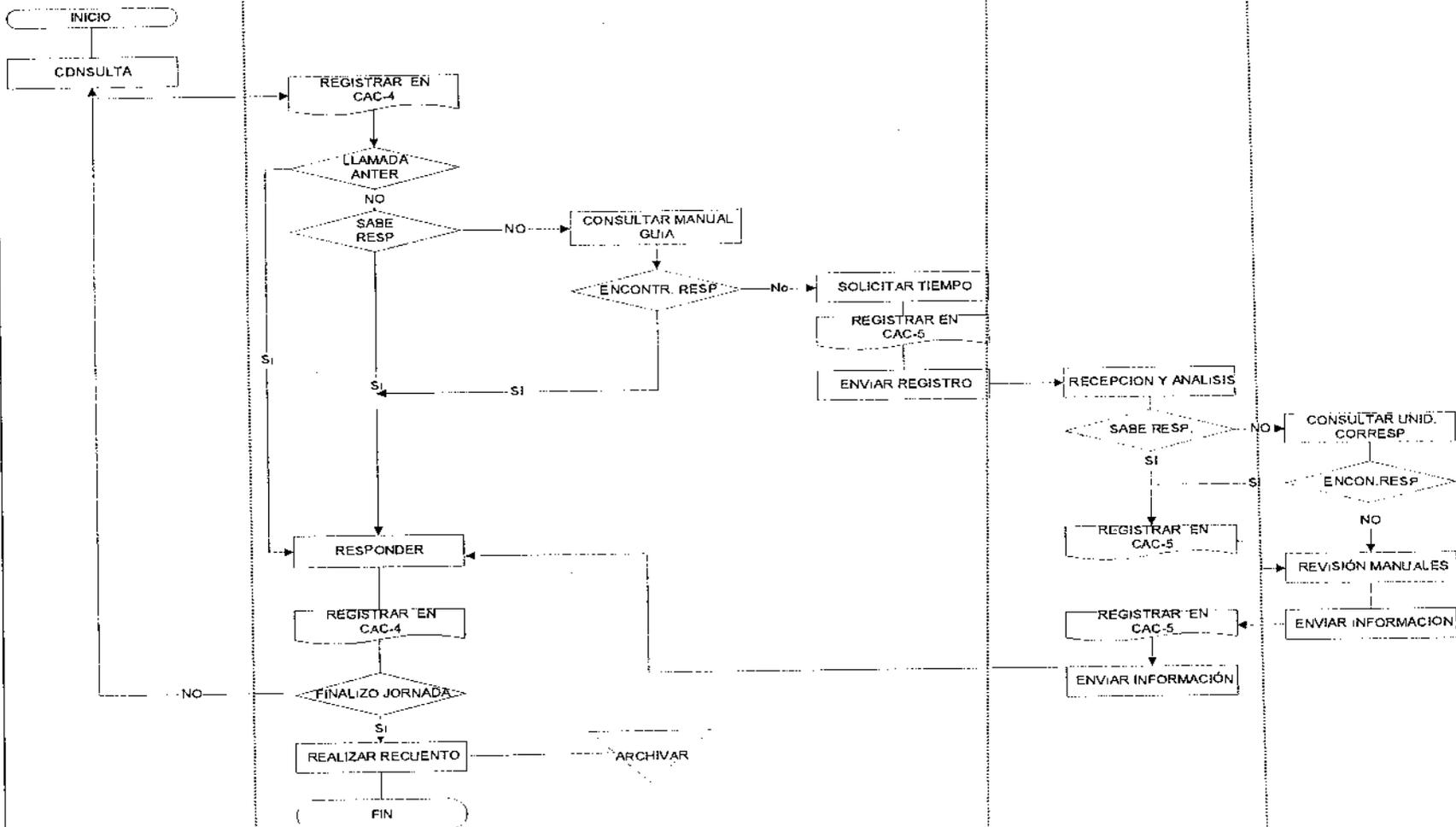
FLUJOGRAMA ATENCIÓN LÍNEA TELEFÓNICA GRATUITA

CONTRIBUYENTE

EQUIPO DE ATENCIÓN AL CONTRIBUYENTE

JEFATURA
CAC

UNIDAD (ES)
DIR. DE RECAUDA.





MUNICIPALIDAD DE EL ALTO
DIRECCIÓN DE RECAUDACIONES
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

UNIDAD CENTRO DE ATENCIÓN AL CONTRIBUYENTE

PAGINA

PROCEDIMIENTO EDICIÓN DE VOLANTES

ACTIVIDADES

RESPONSABLE DIRECTO

1. Detectar la necesidad de difundir temas según su frecuencia e importancia.
2. Elaboración de los documentos sobre los temas específicos que necesitan ser publicados.
3. Enviar los documentos a la Jefatura del Centro de Atención al Contribuyente.
4. Recepción y corrección de los documentos a ser editados en la redacción de los mismos.
5. ¿Existen modificaciones?. Por si seguir con la siguiente actividad. Por no volver a la actividad dos
6. El Equipo de Atención al Contribuyente diagrama y diseña los documentos corregidos.
7. Registrar en CAC 1 requerimientos de servicios.
8. Enviar requerimiento de servicios, adjuntando las especificaciones dirigida a la Dirección General
9. La Dirección General firmará y enviará al Centro de Atención al Contribuyente una certificación de fondos.
10. La jefatura del centro de Atención al contribuyente realiza las cotizaciones y envía a la Dirección General un cuadro comparativo.
11. Recepción del cuadro comparativo y dar el visto bueno al mismo.
12. ¿Se dio el visto bueno? Por si continuar con la siguiente actividad. Por no volver a la actividad diez.
13. La Dirección General comunica mediante nota escrita la adjudicación a la imprenta.
14. La imprenta que se adjudicó el trabajo solicita al Centro de Atención al Contribuyente el material a editar.
15. La Jefatura del Centro de Atención al Contribuyente entregará una copia impresa y un disquete a la imprenta.
16. La imprenta elabora pruebas que enviará al Centro de Atención al Contribuyente para su aprobación.
17. La Jefatura Centro de Atención al Contribuyente verificará que el material elaborado sea el correcto y aprueba la edición completa a la imprenta.
18. ¿Aprobó la edición? Por si continúe con la siguiente actividad. Por no volver a la actividad catorce.
19. La imprenta realiza el trabajo en el tiempo estipulado y envía los volantes a la Jefatura Centro de Atención al Contribuyente.
20. Recepción y entrega del material al Equipo de Atención al contribuyente.
21. Registro en el formulario CAC-2
22. Distribución del material a los contribuyentes.

JEFATURA DE LA UNIDAD
CENTRO DE ATENCIÓN AL
CONTRIBUYENTE

DEPENDIENTE DE

JEFATURA DE LA DIRECCIÓN
DE RECAUDACIONES

REGISTROS

CUADERNO DE REGISTROS EN
FORMATO



MUNICIPALIDAD DE EL ALTO
DIRECCIÓN DE RECAUDACIONES

UNIDAD CENTRO DE ATENCION AL CONTRIBUYENTE

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

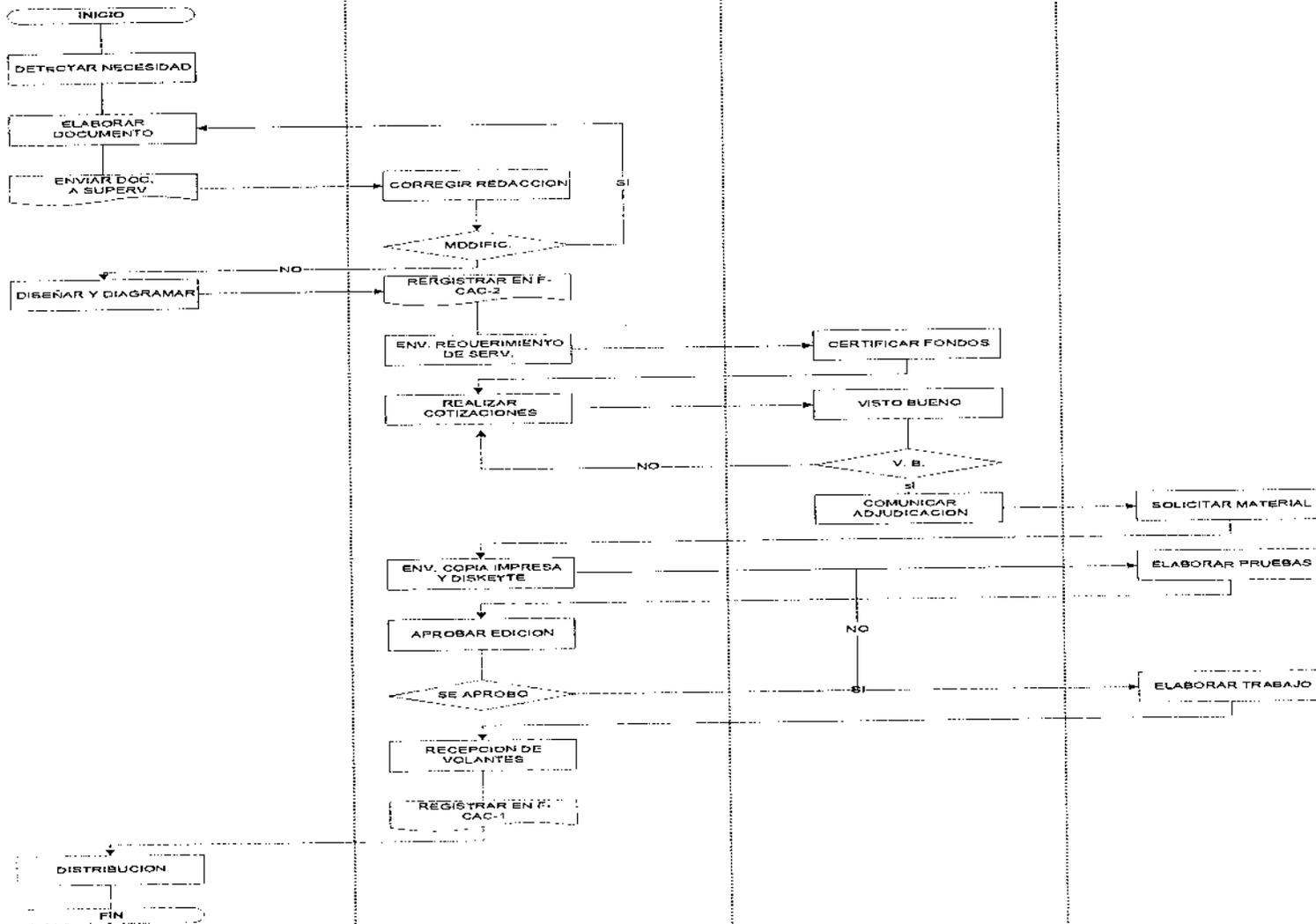
FLUJOGRAMA EDICION DE VOLANTES INFORMATIVOS

SERVIDOR DE ATENCION
AL CONTRIBUYENTE

JEFATURA CENTRO DE ATENCION AL
CONTRIBUYENTE

JEFATURA DE LA DIRECCION

IMPRENTA





MUNICIPALIDAD DE EL ALTO
DIRECCIÓN DE RECAUDACIONES
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

UNIDAD CENTRO DE ATENCION AL CONTRIBUYENTE	PAGINA	
PROCEDIMIENTO EDICION DE PUBLICIDAD IMPRESA		
ACTIVIDADES	RESPONSABLE DIRECTO	
<ol style="list-style-type: none">1. Detectar cual fue el tema en el que mas duda tuvieron los contribuyentes.2. Elaboración, verificación y desarrollo de un tema específico.3. Enviar el documento elaborado a la Jefatura del Centro de Atención al Contribuyente.4. Recepción y corrección del documento en la redacción y forma.5. ¿Existen modificaciones? Por si volver a la actividad dos. Por no, continuar con la siguiente actividad.6. Enviar el documento a la Dirección General.7. Recepción y autorización del documento a editar.8. ¿Autorizó la publicación? Por si, continuar con la siguiente actividad. Por no, volver a la actividad dos.9. El Equipo recibe el documento para diseñar y diagramar.10. La Jefatura del Centro de Atención al Contribuyente elabora orden de difusión11. La Jefatura del Centro de Atención al Contribuyente registra la orden de difusión en CAC-3 la orden de difusión.12. Enviar los documentos configurados y diagramados (copia impresa y disquete) a la Dirección de Comunicación del G.M.E.A. para su envío al periódico asignado para el trabajo.13. La Dirección de Comunicación del G.M.E.A. remite la factura correspondiente.14. Registro en CAC-1 la nota de conformidad enviada.15. La Jefatura del Centro de Atención al Contribuyente da conformidad a la misma y elaboración de nota de conformidad a la Dirección General.16. Recepción de la nota de conformidad.	JEFATURA DE LA UNIDAD CENTRO DE ATENCIÓN AL CONTRIBUYENTE	
		DEPENDIENTE DE
		JEFATURA DE LA DIRECCIÓN DE RECAUDACIONES
		REGISTROS
		CUADERNO DE REGISTROS EN FORMATO

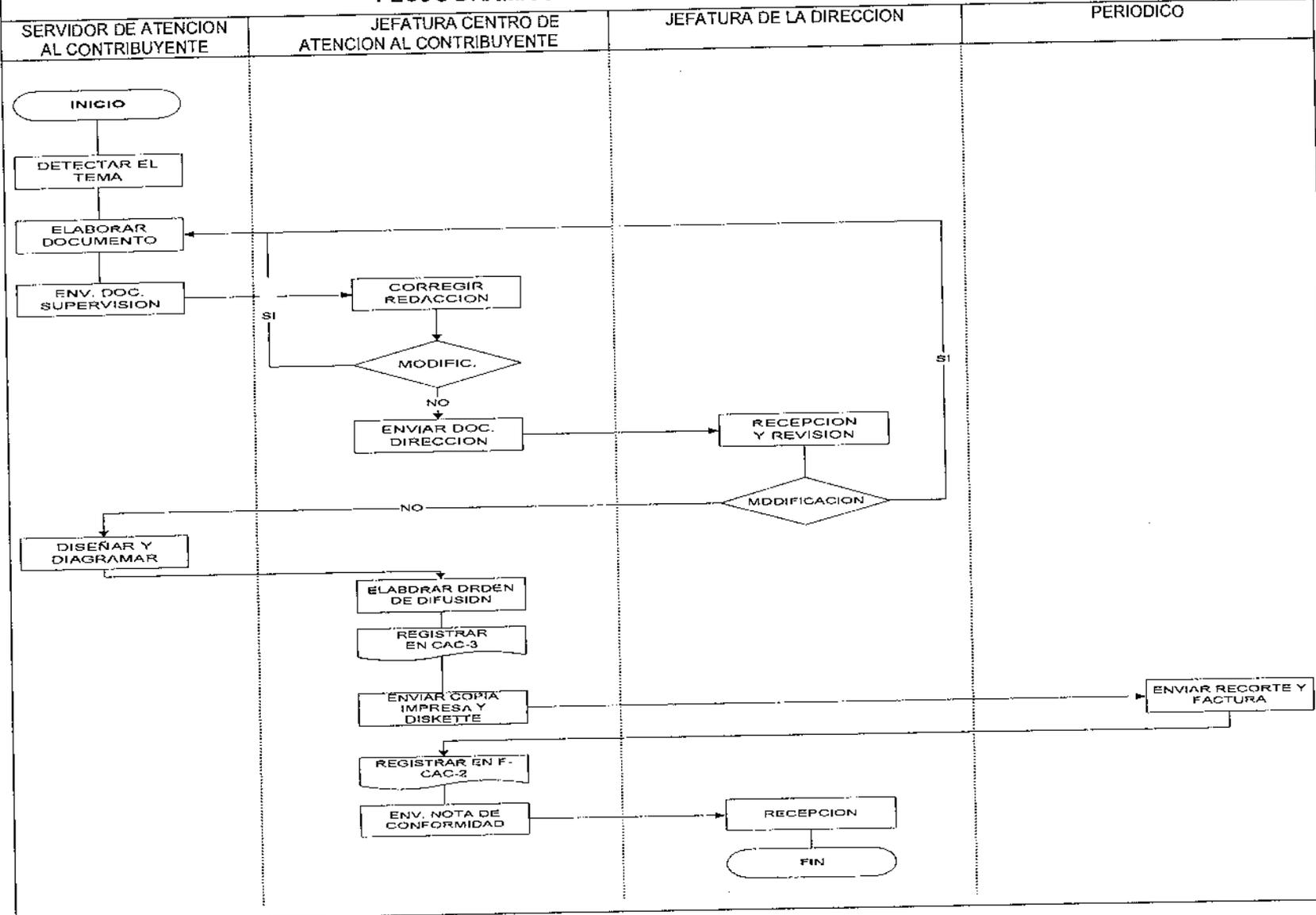


MUNICIPALIDAD DE EL ALTO
DIRECCIÓN DE RECAUDACIONES

UNIDAD CENTRO DE ATENCION AL CDTRIBUYENTE

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

FLUJOGRAMA EDICION DE PUBLICIDAD IMPRESA





MUNICIPALIDAD DE EL ALTO
DIRECCIÓN DE RECAUDACIONES
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

UNIDAD CENTRO DE ATENCION AL CONTRIBUYENTE

PAGINA

PROCEDIMIENTO EDICIÓN DE INFORMACIÓN VISUAL EXTERNA

ACTIVIDADES

RESPONSABLE DIRECTO

1. Detectar cual fue el tema en el que mas duda tuvieron los contribuyentes.
2. Dar le visto bueno para su realización.
3. ¿Se dio el visto bueno ? Por si continúe con la siguiente actividad. Por no, volver a la actividad inicial.
4. Elaboración, verificación y desarrollo de un tema específico.
5. Enviar el documento elaborado a la Dirección General.
6. Recepción y corrección del documento en la redacción y forma.
7. ¿Existen modificaciones? Por si volver a la actividad dos. Por no, continuar con la siguiente actividad.
8. Enviar al Equipo de Atención al Contribuyente..
9. El Equipo recibe el documento para diseñar y diagramar.
10. El Equipo diseña el arte.
11. El equipo envía el arte a la Dirección General.
12. La Dirección aprueba el arte.
13. ¿Aprobó el arte? Por si continúe con la siguiente actividad, Por no vuelva a la actividad 7.
14. Equipo registra la orden de difusión en el CAC-3.
15. Enviar los documentos diagramados y configurados y diagramados(copia impresa y en disquete)a la Empresa Gráfica. A través de la Dirección General de Comunicaciones de la Municipalidad de El Alto.
16. La Dirección General de Comunicaciones emite la Factura correspondiente con la Nota de Conformidad a la Dirección.
17. Registro en el CAC-1 de la Nota de Conformidad enviada.
18. La jefatura del CAC da conformidad a la misma y elabora nota de conformidad a la Dirección General.
19. Recepción de Nota de Conformidad.

JEFATURA DE LA UNIDAD
CENTRO DE ATENCIÓN AL
CONTRIBUYENTE

DEPENDIENTE DE

JEFATURA DE LA DIRECCIÓN
DE RECAUDACIONES

REGISTROS

CUADERNO DE REGISTROS
EN FORMATO



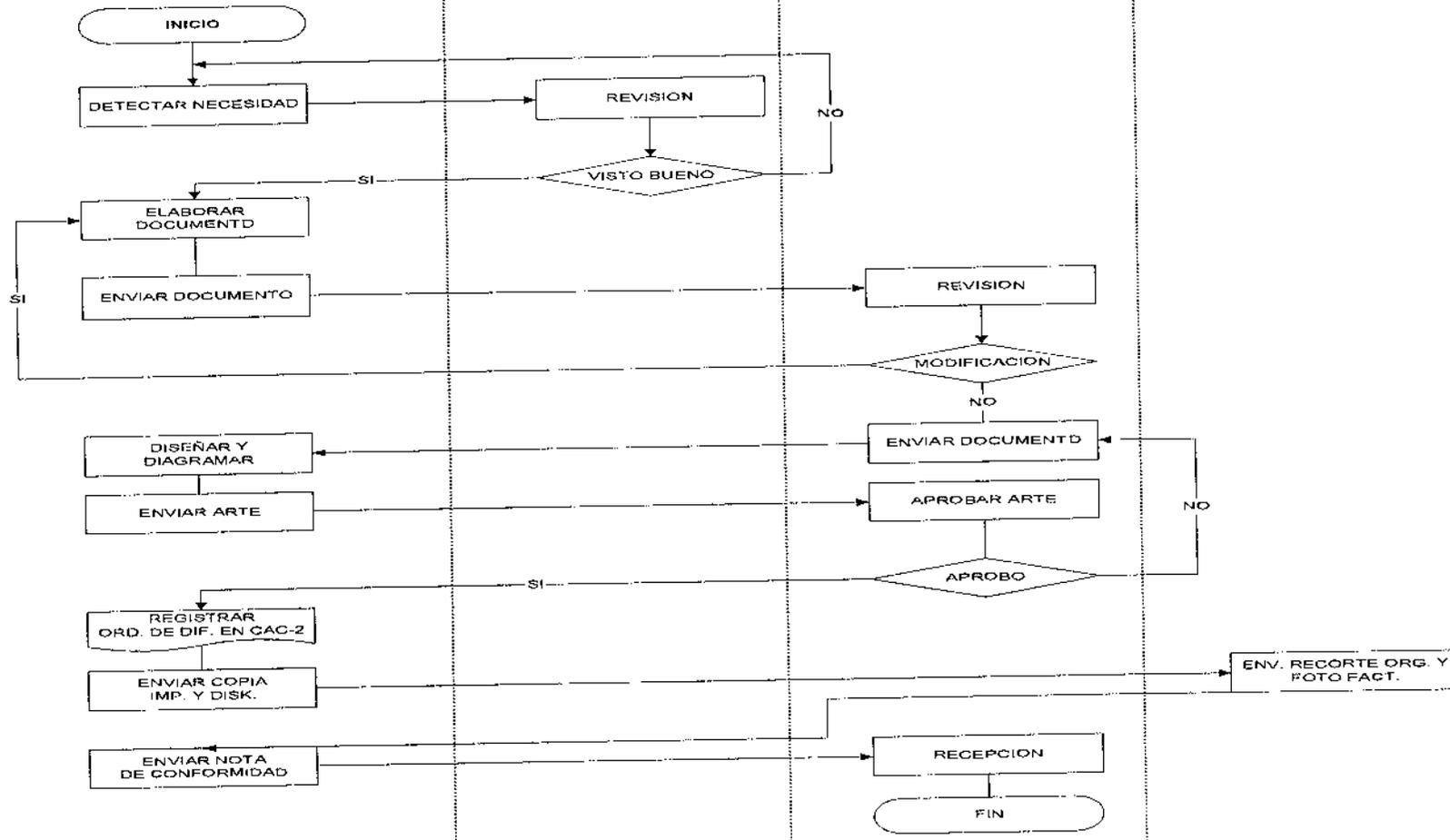
MUNICIPALIDAD DE EL ALTO
DIRECCIÓN DE RECAUDACIONES

UNIDAD CENTRO DE ATENCION AL CONTRIBUYENTE

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

FLUJOGRAMA EDICION DE INFORMACIÓN VISUAL EXTERNA

SERVIDOR DE ATENCION AL CONTRIBUYENTE JEFATURA CENTRO ATENCION AL CONTRIBUYENTE JEFATURA DE LA DIRECCION DIRECCIÓN COMUNICACIONES





MUNICIPALIDAD DE EL ALTO
DIRECCIÓN DE RECAUDACIONES
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

UNIDAD CENTRO DE ATENCIÓN AL CONTRIBUYENTE	PAGINA
PROCEDIMIENTO EDICIÓN DE GUÍAS TRIBUTARIAS MUNICIPALES	
ACTIVIDADES	RESPONSABLE DIRECTO
<ol style="list-style-type: none">1. Alguna Unidad de la Dirección de Recaudaciones De la Municipalidad de El Alto detectará la necesidad de realizar un documento como ser: (dúpticos, trípticos).2. Enviar el documento a la Jefatura del Centro de Atención al Contribuyente.3. Recepción y revisión del documento por parte de la jefatura del Centro de Atención al Contribuyente.4. ¿Existen modificaciones? Por si volver a la actividad uno. Por no continuar con la siguiente actividad.5. Enviar el documento al Equipo de Atención al Contribuyente.6. Diseño y diagramado de la Guía.7. Enviar el documento a la Jefatura del Centro de Atención al Contribuyente.8. Revisión del documento.9. ¿Existen modificaciones? Por si volver a la actividad seis. Por no continuar con la siguiente actividad.10. Enviar documento a Unidades solicitantes de la Guía Tributaria Municipal.11. Recepción y aprobación del documento elaborado.12. ¿Existen modificaciones? Por si volver a la actividad ocho. Por no continuar con la siguiente actividad.13. Enviar documento aprobado a la jefatura del Centro de Atención al Contribuyente.14. Recepción del documento aprobado.15. Registrar en CAC -3 el requerimiento de servicios.16. Enviar requerimiento de servicios de la Dirección General, adjuntando una carta de especificaciones.17. La dirección firmará y enviará al Centro de Atención al Contribuyente una certificación de fondos.18. La Jefatura Centro de Atención al Contribuyente realiza las cotizaciones y envía a la Dirección General un cuadro comparativo.19. Recepción del cuadro comparativo y dar el visto bueno al mismo para comunicar adjudicación.20. ¿ Se dio el visto bueno? Por si continuar con la siguiente actividad. Por no volver a la actividad diez y ocho.21. La Dirección General comunica mediante nota la imprenta adjudicada.22. La imprenta adjudicada solicita Centro de Atención al Contribuyente el material que tendrá que editar.23. La Jefatura del Centro de Atención al Contribuyente entregará una copia impresa y un disquete a la imprenta.24. La imprenta elabora pruebas que enviará al Centro de Atención al Contribuyente para su aprobación.25. La Jefatura Centro de Atención al Contribuyente verificará que el material elaborado sea el correcto y aprueba la edición completa a la imprenta.26. ¿Aprobó la edición? Por si continúe con la siguiente actividad. Por no volver a la actividad veinte y dos.27. La imprenta realiza el trabajo en el tiempo estipulado y envía los documentos a la Jefatura Centro de Atención al Contribuyente.28. Recepción y entrega al Equipo de Atención al Contribuyente.29. Registrar en formulario CAC-130. Distribución del material a los contribuyentes.	JEFATURA DE LA UNIDAD CENTRO DE ATENCIÓN AL CONTRIBUYENTE
	DEPENDIENTE DE JEFATURA DE LA DIRECCIÓN DE RECAUDACIONES
	REGISTROS
	CUADERNO DE REGISTROS EN FORMATO

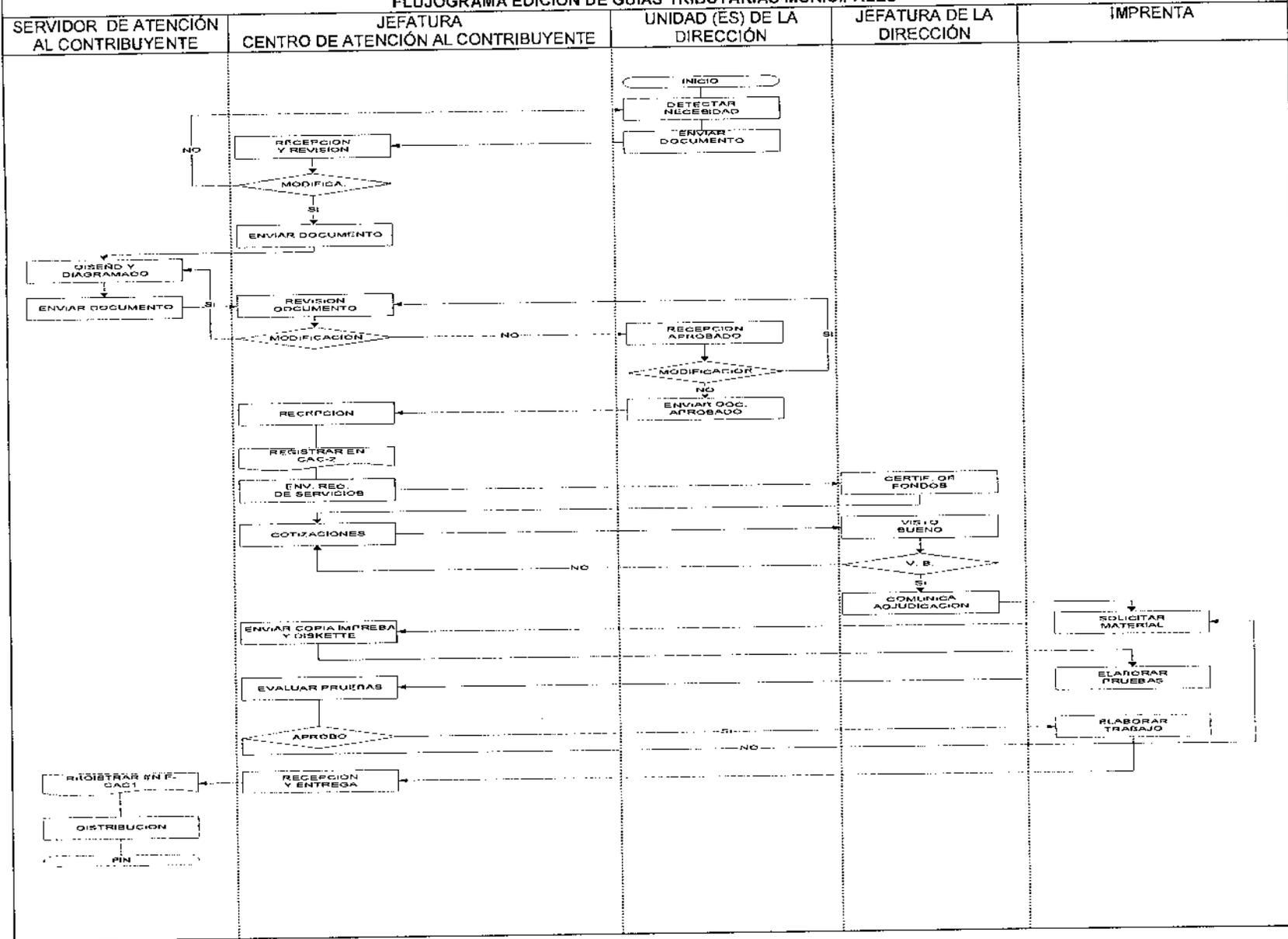


MUNICIPALIDAD DE EL ALTO
DIRECCIÓN DE RECAUDACIONES

UNIDAD CENTRO DE ATENCIÓN AL CONTRIBUYENTE

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

FLUJOGRAMA EDICIÓN DE GUÍAS TRIBUTARIAS MUNICIPALES





**MUNICIPALIDAD DE EL ALTO
DIRECCIÓN DE RECAUDACIONES
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

UNIDAD CENTRO DE ATENCION AL CONTRIBUYENTE

PAGINA

PROCEDIMIENTO RECEPCIÓN DE DENUNCIAS

ACTIVIDADES

RESPONSABLE DIRECTO

1. Recepción de la denuncia que está realizando el contribuyente a través del Equipo de Atención al Contribuyente.
2. Registrar datos de la denuncia en el formulario CAC-4
3. Validar la denuncia solicitando datos del denunciante.
4. ¿Accedió a dar sus datos personales? Por no, realice la siguiente actividad. Por si, continúe con la actividad seis.
5. Recomiende al contribuyente que su denuncia no será efectuada si no se identifica.
6. Enviar la denuncia a la Jefatura del Centro de Atención al Contribuyente.
7. Recepción y análisis de la denuncia , para tomar una decisión al respecto.
8. ¿Es viable la denuncia? Por si, continúe con la siguiente actividad. Por no, realice la actividad diez.
9. Enviar una copia del formulario CAC-4 a donde corresponda.
10. Archivar el formulario utilizado donde corresponde.

JEFATURA DE LA UNIDAD
CENTRO DE ATENCIÓN AL
CONTRIBUYENTE

DEPENDIENTE DE

JEFATURA DE LA DIRECCIÓN
DE RECAUDACIONES

REGISTROS

CUADERNO DE REGISTROS EN
FORMATO



MUNICIPALIDAD DE EL ALTO
DIRECCIÓN DE RECAUDACIONES

UNIDAD CENTRO DE ATENCION AL CONTRIBUYENTE

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

FLUJDGRAMA RECEPCION DE DENUNCIAS

CONTRIBUYENTE

CENTRO DE ATENCION AL CONTRIBUYENTE

JEFATURA DE LA DIRECCION

INICIO

REALIZAR DENUNCIA

REGISTRAR EN FORM
CAC-3

VALIDACIÓN

TIENE VALIDEZ

NO

SI

DENUNCIA SIN EFECTO

ENVIAR FORM CAC-3

RECEPCION Y ANÁLISIS

Decision

SI

ENVIAR DENUNCIA

NO ARCHIVAR

FIN



MUNICIPALIDAD DE EL ALTO
DIRECCIÓN DE RECAUDACIONES
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

UNIDAD CENTRO DE ATENCION AL CONTRIBUYENTE	PAGINA
PRDCEDIMIENTO RECEPCION DE SUGERENCIAS	
ACTIVIDADES	RESPONSABLE DIRECTO
<ol style="list-style-type: none">1. Contribuyente solicita realizar sugerencia al Equipo de Atención al Contribuyente.2. Equipo de Atención al Contribuyente entrega formulario CAC-83. Contribuyente realiza sugerencia. En el formulario CAC- 8y entrega el formulario al Equipo de Atención al Contribuyente.4. Recepción de la sugerencia5. Archivo de sugerencia donde corresponda.6. Análisis y tabulación de las sugerencias cada 15 días. Y entrega a la Dirección General.7. Recepción de sugerencias.8. Validación de las sugerencias en consulta con los Jefes de Unidad.9. ¿Tiene validez? Por si, continuar con la siguiente actividad. Por no, pasar a la actividad 11.10. Aplicación de las sugerencias en la Unidad o dependencia correspondiente.11. Archivo de sugerencia donde corresponda.	FUNCIONARIOS DEL EQUIPO DE ATENCIÓN AL CONTRIBUYENTE
	DEPENDIENTE DE
	JEFATURA DE LA UNIDAD CENTRO DE ATENCION AL CONTRIBUYENTE
	REGISTRDS
CUADERNO DE REGISTROS EN FORMATO	



MUNICIPALIDAD DE EL ALTO
DIRECCIÓN DE RECAUDACIONES

UNIDAD CENTRO DE ATENCION AL CONTRIBUYENTE

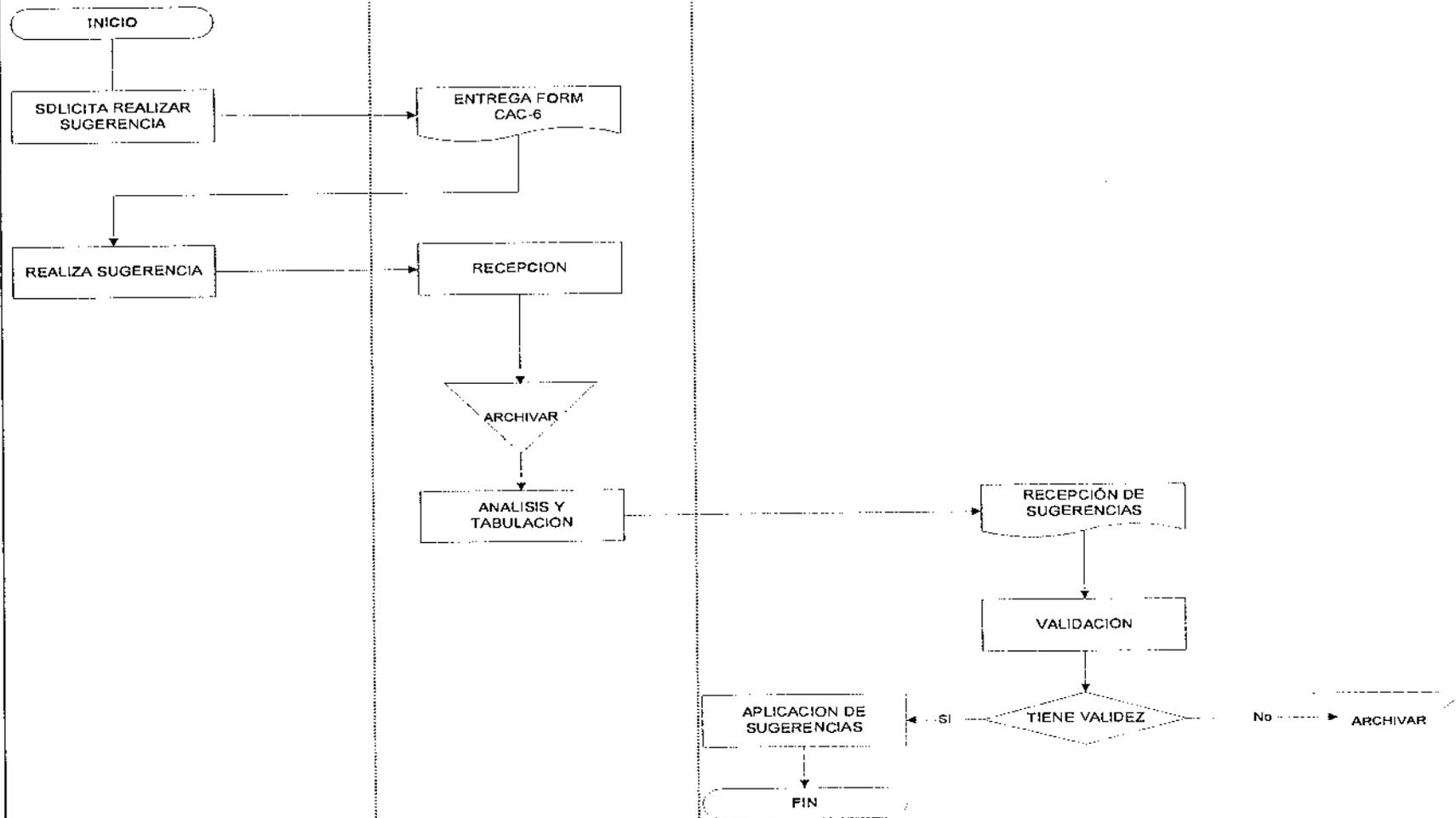
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

FLUJOGRAMA RECEPCION DE SUGERENCIAS

CONTRIBUYENTE

SERVIDOR DE ATENCION
AL CONTRIBUYENTE

JEFATURA DE LA DIRECCION
JEFATURAS DE UNIDAD





**MUNICIPALIDAD DE EL ALTO
DIRECCIÓN DE RECAUDACIONES
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

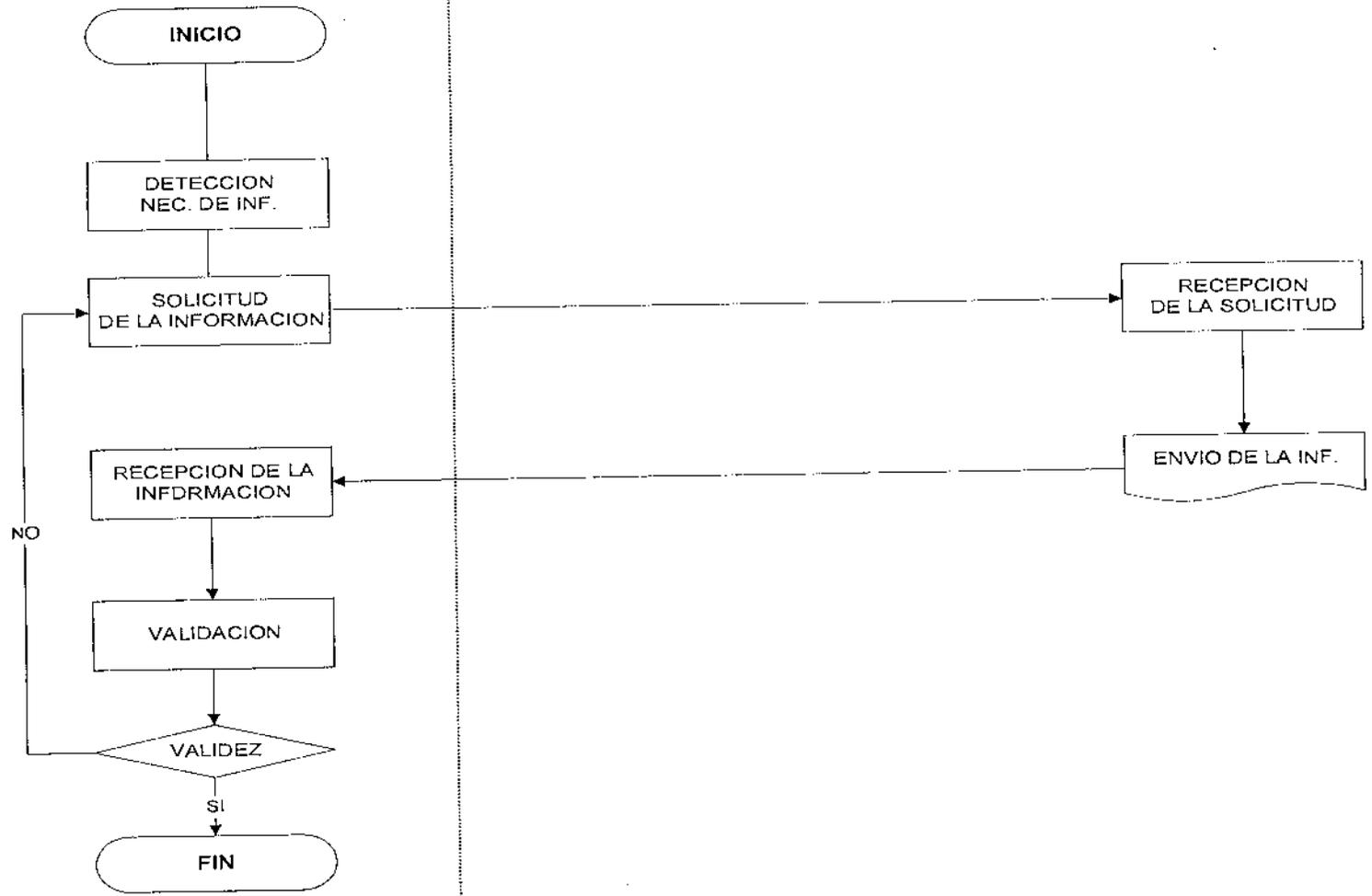
UNIDAD CENTRO DE ATENCION AL CONTRIBUYENTE	PAGINA
PROCEDIMIENTO SOLICITUD DE INFORMACION A LAS UNIDADES	
ACTIVIDADES	RESPONSABLE DIRECTO
<ol style="list-style-type: none">1. Equipo de Atención al Contribuyente y/o Jefatura del Centro de Atención al Contribuyente detecta la falta de información necesaria para el desempeño de sus funciones proveniente de las Unidades de la Dirección.2. Solicitud de la información a la (s) Unidades correspondiente (s)3. Recepción de la solicitud de información4. Envío de la información requerida.5. Recepción de la información .6. Validación de la misma por parte de la Jefatura del centro de Atención al Contribuyente.7. ¿Tiene validez? Por si continúe con la siguiente actividad. Por no, retorne a la actividad 2.8. Fin del proceso.	JEFATURA DE LA UNIDAD CENTRO DE ATENCIÓN AL CONTRIBUYENTE . Y JEFATURAS DE UNIDAD.
	DEPENDIENTE DE JEFATURA DE LA DIRECCIÓN DE RECAUDACIONES
	REGISTROS
	CUADERNO DE REGISTROS EN FORMATO



FLUJOGRAMA SOLICITUD DE LA INFORMACIÓN A LAS UNIDADES

CENTRO DE ATENCION AL
CONTRIBUYENTE

UNIDAD (ES) Y/O JEFATURA DE LA DIRECCION



DOCUMENTO 4
PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

PROGRAMA DE CAPACITACION SERVICIO DE ATENCION AL CLIENTE

1. OBJETIVO DEL PROGRAMA DE CAPACITACION

Proporcionar al funcionario de la Dirección de Recaudaciones instrumentos, capacidades y habilidades en el servicio de atención al cliente para ayudar a lograr mejores niveles de satisfacción de las necesidades y expectativas de los contribuyentes.

2. DESTINATARIOS

DIRECCION	4 Funcionarios
Unidad de Ingresos Tributarios	24 Funcionarios
Unidad de Análisis, Control y Otros Ingresos	12 Funcionarios
Unidad de Fiscalización	20 Funcionarios
Unidad de Fiscalización	27 Funcionarios
Unidad de Asuntos Técnico Jurídico	5 Funcionarios
Unidad de Cobranza Coactiva	5 Funcionarios
Sistemas	2 Funcionarios

3. CRONOGRAMA

El cronograma presentado a continuación , esta diseñado conforme al POA de la Dirección , considerando:

- Los periodos masivos de cobro, los cuales se inician en el mes de Abril.
- Los tres primeros meses del inicio de actividades son los meses con menor carga de trabajo.

La primera semana de Julio es la fecha tentativa para la evaluación del personal, por parte del nivel ejecutivo de la Dirección en lo referente a la capacitación recibida.

4. CAPACITADORES

Docentes de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Mayor de San Andrés

5. ADMINISTRACION DE LA CAPACITACION

Apoyo logístico a cargo de la Unidad Centro de Atención al Contribuyente

Seguimiento y supervisión a cargo de la Dirección y Jefaturas de Unidad correspondientes al personal capacitado.

6. INSTITUCION CAPACITADORA

Universidad Mayor de San Andrés, carrera de Administración de Empresas

7. COSTO DEL SERVICIO

Definido en el POA de la Dirección de Recaudaciones de la Municipalidad de El Alto en coordinación con la Carrera de Administración de Empresas de la UMSA.

**POBLACIÓN OBJETIVO DEL
PROGRAMA DE CAPACITACIÓN**

TEMA	EVENTO	POBLACION OBJETIVO
Que Es El Servicio Al Cliente I – Bases para el servicio al cliente	Curso – Taller Módulo 1	Dirección de Recaudaciones, Unidades dependientes
Que Es El Servicio Al Cliente II – Servicio esmerado al cliente	Curso –Taller Módulo 2	Dirección de Recaudaciones, Unidades dependientes
Modelo Para Las Relaciones Con El Cliente	Curso –Taller Módulo 3	Dirección de Recaudaciones, Unidades dependientes
Tu Impacto En El Cliente	Curso –Taller Módulo 4	Dirección de Recaudaciones, Unidades dependientes
Como Reducir El Estrés	Curso –Taller Módulo 5	Dirección de Recaudaciones, Unidades dependientes
Como Crear Armonía	Curso –Taller Módulo 6	Dirección de Recaudaciones, Unidades dependientes
Como Producir Resultados Positivos	Curso –Taller Módulo 7	Dirección de Recaudaciones, Unidades dependientes
Como Lograr Relaciones Extraordinarias Con Los Clientes	Curso –Taller Módulo 8	Dirección de Recaudaciones, Unidades dependientes
El Lenguaje Del Cuerpo Y El Servicio	Seminario	Unidad de Ingresos Tributarios, CAC
Control En Los Procesos De Atención Al Cliente	Seminario	Unidad de Ingresos Tributarios, Fiscalización y CAC
Evaluación Del Servicio Al Cliente-Porque, Para Que Como	Seminario	Unidad de Ingresos Tributarios, CAC
Imagen Corporativa	Seminario	Unidad de Ingresos Tributarios, CAC
Modelo De Atención Al Cliente En Otros Municipios	Seminario	Dirección de Recaudaciones, Unidades dependientes
Marketing Relacional	Seminario	Dirección de Recaudaciones, Unidades dependientes
Marketing Personal	Seminario	Dirección de Recaudaciones, Unidades dependientes
Satisfacción Del Cliente	Seminario	Dirección de Recaudaciones, Unidades dependientes
Imagen Institucional	Seminario	Dirección de Recaudaciones, Unidades dependientes
La Capacitación Para El Fortalecimiento De Gestión	Seminario	Dirección, Jefaturas de Unidad
Estrategia Del Servicio Al Cliente	Seminario	Unidad de Ingresos Tributarios, CAC

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN 2004
DIRECCIÓN DE RECAUDACIONES MUNICIPALIDAD DE EL ALTO
TEMAS DE CAPACITACIÓN
Contenido Temático

Curso Taller

Módulo I Que Es El Servicio Al Cliente I – Bases para el servicio al cliente

Objetivos

Actividades

Ejercicio 1: Experiencias Memorables con los Clientes

Ejercicio 2: Como Identificar a los Clientes

Servicio Básico y el Servicio al Cliente

Ejercicio 3: Servicio Básico

Módulo II Que Es El Servicio Al Cliente II – Servicio esmerado al cliente

Objetivos

Actividades

Ejercicio 4: Situaciones Que Causan Preocupación

Ejercicio 5: Políticas y Procedimientos barreras para el servicio

Respuestas Esmeradas

Ejercicio 6: Practicar Respuestas Esmeradas

Ejercicio 7: Comportamiento del Cliente

Módulo III Modelo Para Las Relaciones Con El Cliente

Objetivos

Actividades

Un Modelo de Comportamiento

Ejercicio 8: Seis partes del Comportamiento

Elegir

Ejercicio 9: Practicar los tonos de voz

Palabras Que Usar Palabras Que Evitar

Ejercicio 10: Identificar Las Partes y Las Palabras

Ejercicio 11: Lenguaje Corporal

Ejercicio 12: Identifica Las Partes del Comportamiento

Módulo IV Tu Impacto En El Cliente

Objetivos

Actividades

Ejercicio 13: Identifica lo Que Mas Te Irrita

Ejercicio 14: Identifica el Comportamiento Cortés

Rebajar

Módulo V Como Reducir El Estrés

Objetivos

Actividades

Ejercicio 15: Cuando los Clientes Nos Enganchan

Acumulando Sentimientos

Ejercicio 16:Reducir el Estrés

Mantenerse sin Estrés

Ejercicio 17: Practicar Respuestas Razonadoras

Módulo VI Como Crear Armonía

Objetivos

Actividades

Apaciguar las Emociones de los Clientes

Escuchar Reflejando

Ejercicio 18: Practicar Escuchar Reflejando

Crear Armonía

Ejercicio 19: Practicar Empatía "Sientes- Senti"

Mas Maneras de Encausar el Asunto

Ejercicio 20: Practicar Empatía "Sientes- Senti"

Módulo VII Como Producir Resultados Positivos

Objetivos

Actividades

Ejercicio 21: Desarrollar Respuestas e Identificar Habilidades

Afirmar en Forma Selectiva

Ejercicio 22 : Practicar Como Afirmar en forma Selectiva

Ofrecer Opciones

Ejercicio 23: Políticas y Procedimientos – Barreras del Servicio

Ejercicio 24: Situaciones Que Hay Que Evitar

Módulo VIII Como Lograr Relaciones Extraordinarias Con Los Clientes

Objetivos

Actividades

Integrando Todo

Ejercicio 25: Practica el Escuchar

Ejercicio 26: Experiencias Memorables y Positivas con el Cliente

Ejercicio 27: Que Es lo Que Te Gusta de Trabajar Aquí

Habilidades y Estrategias Memorables

DOCUMENTO 5
MANUAL DE ATENCIÓN AL CLIENTE

MANUAL DE ATENCIÓN AL CLIENTE

Contenido Programático

1. Conceptos Básicos de Atención al Cliente.
2. Que es la Comunicación
3. Entendiendo el Proceso de Atención al Cliente
4. . La Comunicación con el Cliente
 - La Comunicación Personal
 - La comunicación Telefónica

CUADROS

- Como Hablar Mejor
- Ideas Positivas
- Los Mandamientos de Atención al Cliente

1.- CONCEPTOS BÁSICOS DE ATENCIÓN AL CLIENTE

Sin duda alguna trabajar atendiendo gente muchas veces puede parecer estresante, un desafío vivido día a día en nuestro trabajo mas aun en estos tiempos cuando los clientes (CONTRIBUYENTES) se tornan cada vez mas exigentes. Pero por mas increíble que pueda parecer esa misión, la de atender al público, si es debidamente manejada puede ser transformada en una fuente de aprendizaje y aun de placer porque:

Depende de cada uno transformar los contactos diarios con el cliente en experiencias enriquecedoras

Para eso debemos entender algunos aspectos que se refieren integralmente la naturaleza humana útiles en el trato diario con las personas.

ENTENDER A NUESTRO CLIENTE COMO UN TODO

ENTENDER QUE EL PROCESO DE COMUNICACIÓN TIENE LA FUERZA DE CAMBIAR CASI TODO

ENTENDER QUE PRECISAMOS ESTAR COMPROMETIDOS CON BRINDAR UNA BUENA ATENCIÓN

Debe observar que la persona con la que está tratando es una persona con problemas y satisfacciones, con alegrías y tristezas con necesidades como USTED.

El dominio de uno u otro de los aspectos arriba mencionados aliado con su temperamento determinará la manera como el cliente se relacionará con usted.

Por lo tanto lo que importa para el cliente (CONTRIBUYENTE) es que cuando se dirige a usted funcionario municipal espera como mínimo una buen trato, cordialidad reflejado en el tono de voz; el cliente no sabe ni es responsable (en la mayoría de los casos) de sus problemas personales, él espera un trato como si fuera la primera persona que esta atendiendo, es comprensible que muchas veces el trabajo sea rutinario y que vaya atendiendo a muchas personas en una fila que parece inacabable; pero si queremos que el cliente se forme una buena opinión de nosotros debemos brindar una atención personalizada, recuerde cada cliente es un mundo.

Brindar una buena atención da la certeza del deber cumplido, brinda una satisfacción para ambos para el cliente y para usted.

2.- QUE ES LA COMUNICACIÓN

La comunicación es el instrumento por el cual nos relacionamos ósea es el instrumento de expresión de lo que pensamos , queremos, creemos y sentimos.

Para el tema de atención al cliente definamos los tipos de comunicación:

COMUNICACIÓN VERBAL	COMUNICACIÓN NO VERBAL
LENGUAJE ORAL LENGUAJE ESCRITO	PRESENTACIÓN PERSONAL GESTOS POSTURA

Tanto la comunicación verbal como la no verbal hablan con las personas, siendo que el primer contacto normalmente es determinado por la comunicación no personal

Los elementos de la comunicación son:

- Emisor, quien emite el mensaje
- Mensaje, el objeto de la transmisión de la comunicación
- Receptor, quien recibe el mensaje
- Código, la forma utilizada para transmitir el mensaje: Lenguaje oral, escrito, gestual, etc.
- Canal, el medio por el que se envía el mensaje

La comunicación ocurre cuando dos o más personas tienen un interés en común, siendo para que ocurra:

EMISOR-----MENSAJE-----RECEPTOR

Los problemas básicos de la comunicación surgen en los momentos en los que el receptor entiende mal o no entiende el mensaje que el emisor desea dar.

Nuestras experiencias y necesidades tienden a transformar lo que vemos y oímos. Los mensajes que no deseamos aceptar son normalmente reprimidos o alterados. Otras son ampliadas en vez de oír lo que el emisor dice, oímos lo que queremos oír.

Invariablemente es necesario que las personas hablen un mismo lenguaje, que tengan un mismo referencial, que los conceptos o ejemplos sean entendidos de la misma manera.

Solamente atentos podemos oír un mensaje y para eso es necesario:

- Tener las ideas claras.
- Saber cual la finalidad de cada comunicación (saber porque y para que hablamos con esa persona)
- Consultar cuando no entendamos algo.
- Evitar el doble sentido.
- Transmitir informaciones útiles y valiosas.
- Ser un buen oyente.
- Saber que indispensables son los datos para confirmar la información dada

Con base a los anteriores puntos podemos relacionar algunos recursos capaces de proporcionar el control en la comunicación con los demás:

- Obtener la máxima atención de aquellos a quienes nos dirigimos.
- Lograr una comunicación simple, clara y directa.
- Tener la certeza de que somos entendidos por nuestro interlocutor.
- Ser buenos observadores.
- Ser buenos oyentes.
- Desarrollar su capacidad de empatía.

Es importante hacer notar que no sólo nos comunicamos a través de las palabras, nuestros gestos hablan mas de nosotros mismos, nuestra postura, la presentación personal muchas veces dicen todo lo contrario de lo que nosotros queremos expresar al cliente o revelan nuestra verdadera naturaleza o estado de ánimo es por eso que se debe cuidar todos estos aspectos a fin de no perjudicar la relación con el cliente la razón de ser de nuestro trabajo.

Elementos críticos en la comunicación eficaz

- Responsabilidad social.
- Conciencia de que somos parte de Institución.
- Profesionalismo.
- Saber oír.
- Facilidad de palabra.
- Capacidad para enfrentar los sentimientos de contrariedad.
- Apertura a los cambios.
- Empatía

3.- ENTENDIENDO EL PROCESO DE ATENCIÓN AL CLIENTE

El saludo cordial y respetuoso del funcionario indica al cliente que se lo recibe con agrado. Desde el primer momento se establece así una buena conexión entre el proveedor de servicios y el cliente. Una buena conexión ayuda a ganarse la confianza de los clientes, quienes se fían de los proveedores que les inspiran confianza.

Es importante mantener esta buena conexión. Durante todas sus visitas el cliente merece ser tratado por el personal con comprensión, respeto y honestidad.

Cómo hacer sentir al cliente que se lo recibe con agrado

- Asegúrese de que, en cuanto llegan, se reciba a los clientes de manera cordial y respetuosa. El primero en recibirlos deberá comprender cuán importante es su trabajo.
- Trate de tener lugares donde los clientes puedan sentarse mientras esperan.
- Trate de que la sala de espera sea alegre e interesante. Por ejemplo, puede encontrar o crear carteles con información sanitaria útil.
- Tenga disponibles folletos que los clientes puedan mirar.
- Diga a los nuevos clientes qué pueden esperar durante la visita. Puede hacerlo personalmente y por medio de folletos o letreros (ver **Bienvenidos Contribuyentes**), e incluso tal vez con una videocinta. Invite a los clientes a decir lo que piensan y a hacer preguntas siempre que lo deseen.
- Si un cliente debe someterse a un examen o procedimiento, explíquelo que le sucederá en forma clara y tranquilizadora.
- Si un cliente de la sala de espera necesita algo o quiere hacer una pregunta, indíquelo que empleado puede ayudarle.

- Esté seguro de que durante las sesiones de orientación y durante cualquier examen físico o procedimiento el cliente se halle en un lugar donde los demás no puedan verlo ni oírlo.
- Explique a los clientes que la información sobre ellos y lo que dicen no se repetirá a otros, o sea, que se mantendrá confidencial.
- Tranquilice y conforte a los clientes de ser necesario.

Ejercicio sugerido: Trate de citar al menos 2 maneras más de hacer que los clientes se sientan bienvenidos

Palabras clave para ATENDER

Estas palabras y frases ayudan a que el cliente se sienta cómodo. Ayudan a que los clientes reconozcan y expresen sus necesidades. Ayudan a que los clientes tomen buenas decisiones para sí mismos. Con las palabras clave también se ahorra tiempo, ya que van rápidamente al fondo de la cuestión.

Las siguientes son algunas “palabras clave” de los proveedores para saludar a los clientes. Naturalmente, las palabras adecuadas puede ser diferentes en las distintas culturas.

“Bienvenido a [la Unidad de Ingresos Tributarios de la Dirección de Recaudaciones]. Me llamo [diga su nombre]. En que podemos servirlo”

“¿En qué podemos servirle hoy?” Después que le responda el cliente, explíquelo lo que ocurrirá a continuación. Salude a los clientes por su nombre. ***El nombre del cliente*** puede actuar como palabra clave cuando se lo pronuncia en forma adecuada y respetuosa.

Ejercicio sugerido: ¿Qué “palabras clave” conoce usted? Puede darlas a conocer a sus colegas. También puede preguntar a sus colegas qué palabras clave usan ellos.

4.- LA COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE

Como mencionamos anteriormente se debe cuidar de manera profesional todos los aspectos que involucran el lenguaje no verbal y practicar en ello. Con este fin se considera algunos aspectos útiles en la comunicación no verbal que deben ser considerados:

1. Presentación Personal

Ser un modelo de presentación personal no quiere decir necesariamente vestir a la última moda o con ropa cara; pero un profesional debe considerar ciertas reglas útiles para tratar con todo tipo de clientes:

- Vestimenta, de acuerdo al cuerpo sin ser exageradamente ajustada u holgada y de acuerdo a la fisonomía de la persona, debe ser sobria y complemento de la persona
- Zapatos, acorde con la vestimenta, estos deben ser confortables.
- Cabellos, bien cortados y peinados.
- Uñas, debidamente cuidadas y limpias.
- Barba, bien cuidada o en su caso bien afeitada.
- Perfume, sobrio.

2. Gestos y Posturas.

Un profesional debe a través de los gestos y movimientos demostrar entusiasmo y vivacidad aunque con moderación.

Los gestos y movimientos deben ser naturales con variedad reflejando amabilidad siendo el complemento adecuado a las palabras no olvide que un gesto forzado logrará lo opuesto a lo perseguido y gestos exagerados llamarán mas la atención que las palabras. Evite también jugar con algún objeto (bolígrafos, llaveros, etc.) con las manos porque significa que usted no presta la atención suficiente a su cliente o que lo subestima.

3. La voz.

La voz de un profesional es el mejor recurso que dispone con el cliente, cuando se trabaja directamente con el. Cada persona tiene diferente tono de voz que a veces no gusta a uno mismo; pero debe procurar tornar su voz lo mas agradable posible para el oyente, esto se consigue con entrenamiento y observación.

La velocidad al hablar es tan importante como el volumen de la voz, se debe cuidar hablar muy rápido y siempre considerando el perfil del cliente (edad, nivel de educación, impedimentos físicos) y el estado de ánimo del cliente que , recuerde, se nota en la expresión del rostro

Otro aspecto importante es la dicción se debe pronunciar las palabras de manera clara, con precisión y corrección porque las palabras mal pronunciadas serán olvidadas o mal interpretadas.

4. Actitud.

Un profesional siempre debe demostrar confianza en sí mismo porque al adoptar esta postura usted transmitirá seguridad y la certeza de que sabe hacer su trabajo.

LA COMUNICACIÓN PERSONAL

En toda comunicación, cualquiera que sea, debe recordarse la siguiente regla:

COMPORTAMIENTO GENERA COMPORTAMIENTO

Esto quiere decir:

- El modo en el que trate a las personas será el modo en el que lo traten a usted.
- Usted elige el modo de comportamiento con las personas a partir de ahí ayudar o dificultar la relación con las mismas.

Por lo tanto atienda a algunos aspectos útiles para cumplir el objetivo de brindar una atención al cliente que satisfaga las expectativas del Contribuyente.

- Usar la imagen apropiada.
- Evitar actitudes emotivas.
- Considere de manera especial a las personas que no saben leer o no tiene el idioma español como primera lengua
- Cerciórese de que la persona lo ha entendido de la manera que usted deseaba.
- Evalúe siempre la manera en que brinda información al cliente
- Evite las barreras causadas por las palabras hablando de manera clara y directa.
- Evite juzgar al cliente por su apariencia.
- Evite tratar al cliente de manera intimidante.

Para hacer más fácil el cumplimiento de lo arriba mencionado recuerde:

- **Responsabilidad.**

Parte de su responsabilidad y razón de ser de su puesto está en ATENDER A LAS PERSONAS.

- **Información Veraz, Objetiva**

Para esto revise su Manual de Procedimientos, actualícelo de manera inmediata cuando se realicen cambios que afecten directamente al Cliente.

- **Lenguaje adecuado**

La persona con la que esta tratando usted no siempre manejará los términos técnicos que usted sabe, ni está obligada a hacerlo y muchas veces tampoco está al tanto de los innumerables requisitos y disposiciones legales, recuerde esto.

Reconociendo las Características Psicológicas del Cliente

De forma general se puede conocer siete tipos de Clientes/Personas.

1. Tipo Importante de Hecho

Sus Factores Motivacionales

- Destacarse naturalmente sobre las demás personas.
- Busca satisfacer sus necesidades a plenitud.
- Busca situaciones que sirvan para su desarrollo personal.

Características de Comportamiento

- Es extremadamente objetivo y directo.
- Demuestra educación y buen trato a los demás.
- Tiene gran capacidad de raciocinamiento.
- Comprende fácilmente las cosas.
- No gusta exhibirse inútilmente.
- Toma decisiones rápidas y definitivas .

Como Tratar

- Hable lo necesario.
- No pierda mucho tiempo.
- Evite discutir.
- No hable con otro cliente al mismo tiempo.

2. Tipo Falso Importante

Sus Factores Motivacionales

- Le gusta estar a la moda.
- Acepta lo que dice la mayoría.
- Le gusta pertenecer a un grupo social , identificarse con él.

Características de Comportamiento

- Adora ser exhibicionista.
- Gesticula demasiado.
- Hace alarde de su posición y fortuna.
- No se preocupa del precio de las cosas.
- Trata al funcionario o a la persona que lo atiende con inferioridad.
- Demuestra su enojo con facilidad.

Como Tratar

- Relacione le servicio brindado con personas / circunstancias importantes para la sociedad.
- Reconózcalo como importante.
- Relaciona la calidad del servicio brindado con el status del Cliente.
- Obsérvelo atentamente.

3. Tipo Tímido

Sus Factores Motivacionales

- Temor a ser rechazado o ridiculizado.
- Temor a ser juzgado.
- Busca garantías de que se le está diciendo la verdad.
- Es conservador.

Características de Comportamiento

- Demuestra indecisión .
- Habla bajo.
- Demuestra dificultades en hablar con otra persona.
- Demuestra impaciencia en sus gestos.
- No realiza consultas ni preguntas cuando no entiende algo.

Como Tratar

- Hable firme, sin exaltarse nunca porque esto ahuyentará al cliente.
- Inspire confianza con sus gestos
- No se oponga directamente a él.

4. Tipo Amigo

Sus Factores Motivacionales

- Causa siempre buena impresión.
- Está siempre de buen humor.
- Irradia confianza.

Características de Comportamiento

- Siempre se presenta alegre aunque tenga problemas.
- Aparenta ser amigos de todos.
- Es un muy buen orador.
- Gusta contar anécdotas.
- Demuestra ser un buen vendedor de ideas, conl que impone fácilmente su voluntad.

Como Tratar

- Sea cordial.
- No pierda tiempo conversando demasiado con este tipo de personas cuando haya otros clientes esperándolo.
- En caso necesario preste atención a lo que le cuenta para utilizar sus propias palabras como argumentos a su favor.

5. Tipo Discutidor

Sus Factores Motivacionales

- Valoriza el factor tiempo.
- Le gusta discutir, hace que se sienta importante.
- Es ágil e impulsivo.

Características de Comportamiento

- Siempre dice que no tiene tiempo que perder.
- Demuestra que esta bien informado.
- Gusta de hablar mucho.
- No da a otros la posibilidad de hablar.
- Demuestra ser inteligente y saber lo que va a hacer en cada momento.
- No le gusta que se le contradiga.

Como Tratar

- No se oponga directamente a él.
- Deje siempre que él piense que es quien ganó la discusión.
- Convéncalo con hechos y no con palabras.

6. Tipo Callado

Sus Factores Motivacionales

- Oír siempre y hablar menos.
- Preservar siempre su auto imagen.
- Necesita seguridad y protección.

Características de Comportamiento

- Casi no habla.
- Gusta mas de oír.
- Es introvertido.
- Espera que le enseñen sobre el servicio ofrecido para después tomar su decisión.

- Difícilmente da sus opiniones.
- Casi siempre tiene el ceño fruncido.

Como Tratar

- Haga preguntas abiertas respecto si lo han entendido.
- Procure no titubear al hablar.
- La mejor manera de relacionarse con este tipo de personas es a través de un diálogo.

7. Tipo Especulador

Sus Factores Motivacionales

- Procura realizar buenas inversiones.
- Le gusta obtener, mas que nada, ventajas económicas.

Características de Comportamiento

- Se preocupa en demasía por el precio de las cosas.
- Siempre negocia el precio.
- Siempre busca pagar en cuotas.
- No siempre presenta buenos argumentos para hacer valer sus opiniones.

Como Tratar

- Vaya directo al precio.
- No se incomode si el cliente se queja del precio.
- Siempre reciba a este tipo de cliente como un reto para su paciencia.
- Siempre trate de mostrar argumentos sólidos e irrefutables.

RECUERDE ESTO

- Las SEIS palabras mas importantes.

ADMITO QUE FUE UN ERROR MIO

- Las CINCO palabras mas importantes.

HAS HECHO UN BUEN TRABAJO

- Las CUATRO palabras mas importantes.

CUAL ES SU OPINION

- Las TRES palabras mas importantes.

LE PUEDO AYUDAR

- Las DOS palabras mas importantes

MUCHAS GRACIAS

- La palabra importante.

YO

- La palabra más importante.

CLIENTE

LA COMUNICACIÓN TELEFÓNICA

El teléfono es mas que un medio comunicación es una herramienta de trabajo por lo que se debe sacar el máximo provecho posible.

Reglas de Una Buena Atención

1. Procure una atención de primera.
2. No diga aló siempre identifiquese primero y luego salude.
3. Anote los puntos más importantes.
4. Utilice las herramientas de trabajo que le ayudarán (formularios correspondientes).
5. Nunca deje a nadie esperando en línea.
6. Hable claramente.
7. Sea breve.
8. Sea organizado.
9. Sea rápido para informar.
10. No sea precipitado.
11. Evite tutear al interlocutor

CUADRO 1

COMO HABLAR MEJOR

1. SEA USTED MISMO.
2. PRONUNCIE BIEN LAS PALABRAS.
3. HABLE CON UN TONO ADECUADO DE VOZ
4. HABLE CON RITMO, NO DE MANERA IMPERSONAL
5. TENGA UN BUEN VOCABULARIO.
6. CUIDE SU GRAMÁTICA
7. EN SU COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE TENGA UN INICIO, MEDIO Y UN FIN
8. PRACTIQUE BASTANTE

CUADRO 2

IDEAS POSITIVAS

1. TRATE A LAS PERSONAS COMO PERSONAS NO MUESTRE FRIALDAD O ABURRIMIENTO
2. ESTE ATENTO A LAS NECESIDADES DEL CLIENTE SEA UN BUEN OBSERVADOR
3. SEPA OIR, CERCÍÓRESE QUE EL CLIENTE LO HA ENTENDIDO
4. UTILICE EL NOMBRE DE LAS PERSONAS
5. SIEMPRE CUMPLA LO QUE DIGA
6. SEA CORTES, AMABLE HOSPITALARIO, PROPOSITIVO
7. SEA ABIERTO A NUEVAS IDEAS
8. SEA RÁPIDO Y EFICIENTE ESO ES UN BENEFICIO PERSONAL
9. EVITE REALIZAR MAS DE UNA ACTIVIDAD A LA VEZ
10. NO ECONOMICE ELOGIOS PARA EL CLIENTE Y COMPAÑEROS DE TRABAJO.
11. DISCULPESE POR CUALQUIER DEMORA
12. NO INTERRUMPA AL CLIENTE

CUADRO 3

MANDAMIENTOS DE ATENCIÓN AL CLIENTE

1. LA PERSONA A LA QUE ATIENDE ES LA RAZÓN DE SER DE SU CARGO
2. EL CLIENTE NO DEPENDE DE NOSOTROS, NOSOTROS DEPENDEMOS DE EL CLIENTE
3. DE AL CLIENTE LA IMPRESIÓN DE QUE ES BIENVENIDO Y NO UNA MOLESTIA
4. TENGA HUMILDAD PARA ASUMIR ERRORES Y APRENDER DE ELLOS
5. EL CLIENTE NUNCA INTERRUMPE NUESTRO TRABAJO
6. EL CLIENTE NUNCA ES UN EXTRAÑO
7. EL CLIENTE NO ES UN NÚMERO NI UN FILE ES UNA PERSONA NUNCA LO OLVIDE
8. EL CLIENTE TIENE NECESIDADES Y EXPECTATIVAS CON EL SERVICIO Y NUESTRO DEBER ES SATISFACERLAS
9. EL CLIENTE MERECE EL TRATO MAS AMABLE QUE PODAMOS BRINDARLE, RECUERDE LA REGLA UNO
10. LOS CLIENTES REPRESENTAN EL FLUIDO VITAL PARA ESTE NEGOCIO O DE CUALQUIER POTR, SIN ELLOS NOS VERÍAMOS FORZADOS A CERRAR

BIBLIOGRAFÍA

1. ARIÑO, G. Economía y Estado, Crisis y Reforma del Sector Público, Ed. Marcial Pons, 1993.
2. ALBRECK, K. La Excelencia en el Servicio, 1998.
3. ATLAS Estadístico de Municipios de Bolivia.
4. BRAIDOT, Nestor P. Marketing Total, Ed. Maechi, 5ta. Edición, Buenos Aires – Argentina, 1996.
5. BERRY, Leonard, Calidad del Servicio, Ed. McGraw Hill, México, 1987.
6. BERRY, Leonard, Un Buen Servicio ya no basta, Ed. Norma, 1995.
7. BERRY, Thomas, Como Gerenciar la Transformación hacia la Calidad Total, Ed. McGraw Hill, Colombia, 1992.
8. COBRA, Marcos, Marketing de Servicios, Ed. Nomos S.A., 2da. Edición, Colombia, 2001.
9. COTTLE, David, El Servicio centrado en el Cliente, Ed. Díaz de Santos S.A., España, 1991.
10. CHIAS, Joseph, Mercado de Servicios, Ed. McGraw Hill, Bogotá – Colombia, 1993.
11. DAVILA, Fernando, Curso Superior Especializado de Gerencia de Calidad Total, La Paz – Bolivia, 1995.
12. DENTON, Keith, Calidad en el Servicio a los Clientes, Ed. Díaz de Santos S.A., España, 1991.
13. EIGLIER, Pierre, Servucción, Ed. McGraw Hill, México, 1995.
14. EIGLIER, Pierre – Langeard, Eric, Servucción El Marketing de Servicios, Ed. McGraw Hill, España, 1989.

15. FRANKLIN, Enrique Benjamin, Organización de Empresas Análisis, Diseño y Estructura, Ed. McGraw Hill, México, 1998.
16. HERNANDEZ – FERNANDEZ, Metodología de la Investigación, Ed. McGraw Hill, Colombia, 2002.
17. LOBOUCHEIX, Vincent, Tratado de Calidad Total, Tomo I, Ed. Limusa S.A., México, 1994.
18. Municipalidad y Democracia, Ed. ILDIS, La Paz – Bolivia, 1997.
19. OCDE, La Administración al Servicio del Público, Prologo a la edición española. MAP.
20. POZO, Fernando, Administración General.
21. RODRÍGUEZ, E. Mauro, Administración de la Capacitación, Ed. McGraw Hill, 1990.
22. STANTON, William, Fundamentos de Marketing, 9na. Edición, Ed. McGraw Hill, México, 1992.
23. WALKER, Denis, El Cliente es lo primero, Ed. Díaz de Santos S.A., España, 1991.

ANEXOS



UNIVERSIDAD BOLIVIANA
UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
RECTORADO
La Paz — Bolivia

**CONVENIO DE COOPERACION INTERINSTITUCIONAL
ENTRE EL GOBIERNO MUNICIPAL DE EL ALTO Y LA
UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS PARA LA
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

Por el presente documento se establece que el GOBIERNO MUNICIPAL DE EL ALTO y la UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS, suscriben el presente convenio de conformidad al tenor de las siguientes cláusulas.

PRIMERA: Intervienen en la suscripción del Convenio Interinstitucional el GOBIERNO MUNICIPAL DE EL ALTO legítimamente representada por su Alcalde Ejecutivo Dr. José Luis Paredes Muñoz, entidad que para efectos del presente documento se denominará GOBIERNO MUNICIPAL DE EL ALTO y la Universidad Mayor de San Andrés, institución pública reconocida como persona colectiva de acuerdo a los artículos 52 del Código civil y 185 de la Constitución Política del Estado, representada por su Rector Dr. Gonzalo Taboada López, que en adelante se denominará la U.M.S.A.

SEGUNDA: La U.M.S.A. y EL GOBIERNO MUNICIPAL DE EL ALTO suscriben el presente convenio de cooperación, a través del cual EL GOBIERNO MUNICIPAL DE EL ALTO brindará a estudiantes de la U.M.S.A. Facultad de Ciencias Económicas y Financieras para la Carrera de Administración de Empresas, información y apoyo para la realización de trabajos y prácticas requeridas.

Los trabajos individuales o de equipo serán realizados bajo la dirección y supervisión de la U.M.S.A. a través de la Carrera Administración de Empresas, quien es la Unidad encargada de ejecutar el presente convenio, facilitando EL GOBIERNO MUNICIPAL DE EL ALTO de acuerdo a su disponibilidad los ambientes, información y enseres que contribuyan a la formación de recursos humanos dentro de las exigencias y planes de trabajos formulados por la U.M.S.A.

TERCERA: Para fines interpretativos y de ejecución del CONVENIO, una de las modalidades de graduación para los egresados de la Carrera Administración de Empresas, es el TRABAJO DIRIGIDO, que consiste en trabajos prácticos individuales o conformados por equipos



UNIVERSIDAD BOLIVIANA
 UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES
 RECTORADO
 La Paz - Bolivia

multidisciplinarios, evaluados y supervisados en instituciones, empresas publicas y privadas encargadas de proyectar o implementar obras o actividades, para lo cual y en base de un temario se proyecta, dirige y fiscaliza bajo la supervision de un asesor o guia de la institucion o empresa.

CUARTA

La suscripcion que realiza EL GOBIERNO MUNICIPAL DE EL ALTO es por el lapso de un año para alumnos o grupos de alumnos seleccionados por la Universidad; cumplido el periodo y a solicitud de la Universidad, se suscribirá un nuevo convenio en los terminos estipulados.

Asimismo, EL GOBIERNO MUNICIPAL DE EL ALTO al recibir a los postulantes egresados universitarios, lo hace con el objeto de tener a su disposicion recursos humanos con formacion academica y cientifica, que permita cumplir trabajos especificos y areas inherentes a la Carrera Administración de Empresas según los requerimientos del GOBIERNO MUNICIPAL DE EL ALTO.

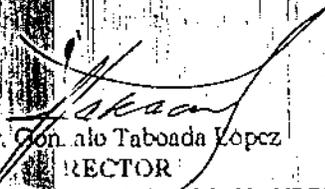
QUINTA

El apoyo que ofrece EL GOBIERNO MUNICIPAL DE EL ALTO no genera ninguna responsabilidad ni obligacion con la Universidad Mayor de San Andrés que no sea el acceso a informacion de los estudiantes y el uso de equipos, muebles y ambientes, de acuerdo a las disponibilidades del GOBIERNO MUNICIPAL DE EL ALTO considerando el Reglamento del GOBIERNO MUNICIPAL DE EL ALTO como parte integrante del presente convenio.

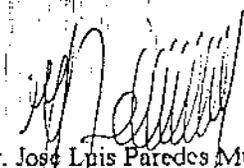
Entre EL GOBIERNO MUNICIPAL DE EL ALTO y los estudiantes no existe ninguna relacion ni obligacion que no sea el de colaborar a la formacion de recursos humanos en las actividades y fines del GOBIERNO MUNICIPAL DE EL ALTO que contribuyan a la formacion del estudiante.

SEXTA

En señal de aceptacion y conformidad firman por EL GOBIERNO MUNICIPAL DE EL ALTO el Dr. José Luis Paredes Muñoz en su condicion de Alcalde y por la Universidad Mayor de San Andrés su RECTOR Dr. Gonzalo Taboada Lopez en la ciudad de La Paz a los 10 dias del mes de Abril de 2003 años.


 Dr. Gonzalo Taboada Lopez
 RECTOR

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES


 Dr. José Luis Paredes Muñoz
 HONORABLE ALCALDE

GOBIERNO MUNICIPAL DE EL ALTO

Anexo 2

TIEMPO PROMEDIO DE ATENCIÓN EN VENTANILLA
UNIDAD DE INGRESOS TRIBUTARIOS

VENTANILLA	7 VENTANILLA UNICA	6 VEHÍCULOS ENTREGA DE PLACAS	5 ALTAS Y BAJAS	4 MODIFICACIONES	3 TRANSFERENCIA	2 EMPADRONAMIENTO	1 PATENTES ACT. ECONOMICAS
TIEMPO PROMEDIO DE ATENCIÓN EN VENTANILLA POR PERSONA	5 min.	5 min.	5 min.	7 min.	15 min.	15 min.	18 min.
NÚMERO DE PERSONAS ATENDIDAS POR DÍA				70 personas	32 personas	32 personas	24 personas

FUENTE: Elaboración propia

10.- ¿En que consistió su reclamo?

Unidad	Reclamo
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

11.- ¿ Cuanto tiempo se tardó en solucionar su reclamo ?

- a) en el mismo día
- a) de 2 a 3 días
- b) de 4 a 5 días
- c) de 6 a 10 días
- d) mas tiempo
- e) Su reclamo no fue atendido

12.- Al momento de realizar un reclamo, averiguar sobre como realizar sus tramites, respecto a la fase en que éstos se encuentran, pudo encontrar algún funcionario que lo atendiera de manera rápida y eficiente.

	SI	NO
Por qué?	_____	_____
	_____	_____

13.- ¿Considera que el trato que recibe usted del funcionario es amable?

	SI	NO
Por qué?	_____	_____
	_____	_____

14.- ¿Considera que el funcionario entiende sus requerimientos respecto a los tramites?

	SI	NO
Por qué?	_____	_____
	_____	_____

Gracias por su tiempo.

**GOBIERNO MUNICIPAL DE EL ALTO
DIRECCION DE RECAUDACIONES
CUESTIONARIO**

Unidad : _____

Cargo : _____

Tiempo de permanencia : _____

1.- Considera que el servicio que usted presta en todos los trámites a los contribuyentes es:

- a) Muy Bueno b) Bueno c) Regular c) Malo d) Pésimo

2.-¿ La infraestructura de la que dispone es suficiente y adecuada para el cumplimiento de los objetivos y responsabilidades a su cargo ?

SI

NO

¿Por qué? _____

3.- Considera que para el desempeño de sus funciones, los equipos (monitor, teclados, máquinas de escribir, etc) y materiales de oficina son adecuados y suficientes?

SI

NO

* Si su respuesta es NO

- Qué equipos presentan mayores fallas?

- que materiales de oficina y otros son insuficientes?

4.-Considera que la distribución física de la oficina es:

a)Adecuada

b)Inadecuada

¿Por qué? _____

5.-Considera que los procedimientos que sigue para el cumplimiento de sus funciones son:

a)Adecuados

b) Inadecuados

c) No Conoce

Si su respuesta es b) mencione los procedimientos que a su juicio son inadecuados y por qué

6.- ¿ En qué procedimientos demora mas tiempo y por qué ?

7.- De acuerdo a su opinión, indique Ud. en orden de importancia los valores morales que son esenciales para el desempeño de sus funciones.

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Seguridad en sí mismos | <input type="checkbox"/> Credibilidad |
| <input type="checkbox"/> Capacidad de comprensión | <input type="checkbox"/> Que sea capaz de hacerse entender (comunicación) |
| <input type="checkbox"/> Cortesía | <input type="checkbox"/> Profesionalismo |
| <input type="checkbox"/> Paciencia | <input type="checkbox"/> Buena presencia |
| <input type="checkbox"/> Honradez | <input type="checkbox"/> Espíritu de servicio |

8.- ¿De acuerdo a su opinión, brindar un buen servicio es?

- a) Trato Cordial
- b) Rapidez en el tramite
- c) Brindar información clara y oportuna

9.- ¿Existen programas de capacitación en su unidad?

SI

NO

Si su respuesta es SI, mencione en que temas recibió o recibe la capacitación y cada cuanto tiempo se da?.

Temas	Cada cuanto tiempo
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>

10.- ¿Existen programas de capacitación referidos a la atención al cliente

SI

NO

11.- Enumere las funciones que desempeña en su cargo.

12.- ¿Cuál es la finalidad de su Unidad?

13.- Para usted que información es necesaria en el desempeño de sus funciones de las siguientes unidades:

Unidad	Información Que Necesita	Ninguna información (marque con una x si se da el caso)
Fiscalización		
Ingresos Tributarios		
ATJ		
Cobranza Coactiva		
Control de Ingresos y otros ingresos		

14.- Que es lo que usted conoce de las siguientes unidades en cuanto a las funciones que desempeñan:

Unidad de Fiscalización

Unidad de Ingresos Tributarios

Unidad de Asuntos Técnicos Jurídicos

Unidad de Control de Ingresos y Otros Ingresos

15.- Los canales de comunicación con otras unidades son adecuados

SI

NO

¿Por qué?

Gracias por su tiempo

FOMULARIO CAC-3
REGISTRO DE DENUNCIAS

	MUNICIPALIDAD DE EL ALTO DIRECCION DE RECAUDACIONES	
	CENTRO DE ATENCIÓN AL CONTRIBUYENTE	
REGISTRO DE DENUNCIAS		CAC-3
ASISTENTE		SUPERVISOR

HORA				FECHA: / /2004	
DENUNCIANTE				DENUNCIADO	
TIPO DE CONTRIBUYENTE	VEHICU.	PATENTES	INMUEBL.	UNIDAD	
NOMBRE				DEPENDENCIA	
C.I				FUNCIONARIO	
TELEFONO				ETAPA DE TRÁMITE	
OTROS				DENUNCIADA	

DETALLES DE LA DENUNCIA:

FECHA / /2004 A HORAS QUE SE ENVIÓ A LA JEFATURA DE UNIDAD CORRESPONDIENTE O LA DIRECCIÓN

ACCIONES TOMADAS:

FECHA / / 2004 A HORAS

OBSERVACIONES

FORMULARIO CAC-4
REGISTRO DE CONSULTAS PERSONALES

hoja1

		MUNICIPALIDAD DE EL ALTO DIRECCION DE RECAUDACIONES	
CENTRO DE ATENCIÓN AL CONTRIBUYENTE			
REGISTRO DE CONSULTAS PERSONALES		CAC-4	
ASISTENTE		SUPERVISOR	
TIPO DE CONSULTA (TIQUEAR)		CONSULTA PERSONAL	CONSULTA TELEFONICA

TIPO DE CONTRIBUYENTE (Tiquear)			USUARIO EN GRAL. (Especifique)
VEHICULOS	PATENTES	INMUEBLES	

TEMA DE CONSULTA (Escoja tema de consulta)
--

I. UNIDAD FISCALIZACIÓN		
TEMA	CONTABILIZACIÓN DE CONSULTAS	TOTAL
Ubicación de la Unidad, dependencias y personal		
Ubicación Dependencia Publicidad Urbana		
Publicidad Urbana- Autorización Anuncios Fijos		
Publicidad Urbana- Autorización Anuncios Temporales		
Publicidad Urbana- Autorización Publicidad Temporal		
Publicidad Urbana- Autorización Publicidad Fija		
Publicidad Urbana- Baja Publicidad		
Unidad Fiscalización- Notificaciones		
Unidad Fiscalización- Pre- vista		
Unidad Fiscalización- Vistas de Cargo		
Unidad Fiscalización- Notificación de Vistas de Cargo		
Unidad Fiscalización- Notificaciones Personales		
Unidad Fiscalización- Notificaciones por C.I.		
Unidad Fiscalización- Declaración Jurada del contribuyente (Programa Condonación de multas e intereses).		
OTROS		
SUBTOTAL		
II. UNIDAD INGRESOS TRIBUTARIOS		
Ubicación de la Unidad, dependencias y personal		
Unidad de Ingresos- Requisitos Registro de Vehículos		
Unidad de Ingresos- Ubicación Ventanilla Única Vehículos		
Unidad de Ingresos- Requisitos entrega de placas.		
Unidad de Ingresos- Trámites Archivo		
Unidad de Ingresos- Requisitos FONVIS		
Unidad de Ingresos- Requisitos Empadronamiento Patentes Actividad Económica		
Unidad de Ingresos- Requisitos Baja Patentes Actividad Económica		

Unidad de Ingresos- Requisitos Modificaciones Patentes Actividad Económica		
Unidad de Ingresos- Requisitos Liquidaciones Patentes Actividad Económica		
Unidad de Ingresos- Requisitos Empadronamiento Inmuebles		
Unidad de Ingresos- Requisitos Impuesto a las Transferencias Inmuebles		
Unidad de Ingresos- Requisitos Baja Inmuebles		
Unidad de Ingresos- Requisitos Liquidaciones Publicidad Urbana.		
Unidad de Ingresos- Requisitos Empadronamiento Publicidad Urbana.		
OTROS:		
SUBTOTAL		
III. UNIDAD CONTROL DE INGRESOS Y ANÁLISIS		
Ubicación de la Unidad, dependencias y personal		
Unidad Control de Ingresos- Archivo		
Unidad Control de Ingresos- Ubicación Otros Ingresos		
Unidad Control de Ingresos- Información Liquidación Otros Ingresos en Subalcaldías.		
Unidad Control de Ingresos- Tasas		
OTROS:		
SUBTOTAL		
IV UNIDAD ASUNTOS TÉCNICO- JURÍDICOS		
Ubicación de la Unidad		
Unidad Asuntos Técnico-Jurídicos- Información Descuento de la Tercera Edad.		
Unidad Asuntos Técnico-Jurídicos Requisitos descuento de Tercera Edad		
OTROS		
SUBTOTAL		
V. UNIDAD COBRANZA COACTIVA		
Ubicación de la Unidad		
OTROS		
SUBTOTAL		
VI. DEPENDENCIA DE CENTRO DE ATENCIÓN AL CONTRIBUYENTE		
Ubicación de Dependencia		
Información Entidades Financieras para pago de tributos		
Denuncias, Reclamos		
OTROS:		
SUBTOTAL		
VII. DIRECCION GENERAL		
Ubicación de la Dirección		
Unidad Fiscalización- Descargos del contribuyente		
Información de los trámites que tienen Inicio en Dirección General.		
OTROS:		
SUBTOTAL		
TOTAL		

**FORMULARIO CAC-5
REGISTRO DE CONSULTAS PENDIENTES**

	MUNICIPALIDAD DE EL ALTO DIRECCION DE RECAUDACIONES
CENTRO DE ATENCIÓN AL CONTRIBUYENTE	
REGISTRO DE CONSULTAS PENDIENTES	CAC-5
ASISTENTE	SUPERVISOR

NOMBRE DEL CONTRIBUYENTE	TIPO DE CONTRIBUYENTE		
	VEHICULOS	PATENTES	INMUEBLES
TIPO DE CONSULTA	PERSONAL		TELEFONICA

PROCEDIMIENTO	FECHA
RECEPCION DE LA CONSULTA	
ENTREGA DE CONSULTA A LA JEFATURA DEL CAC	
ENTREGA DE RESPUESTA AL ASISTENTE	
ENTREGA DE RESPUESTA AL CONTRIBUYENTE	

PREGUNTA:

RESPUESTA:



FORMULARIO CAC-6
REGISTRO DE SUGERENCIAS

	MUNICIPALIDAD DE EL ALTO DIRECCION DE RECAUDACIONES
CENTRO DE ATENCIÓN AL CONTRIBUYENTE	
REGISTRO SUGERENCIAS	CAC-6
ASISTENTE	SUPERVISOR

SECCIÓN PARA EL FUNCIONARIO		
PROCEDIMIENTO	HORA	FECHA
RECEPCION DE LA SUGERENCIA		
ENTREGA DE SUGERENCIA A LA JEFATURA DEL CAC		
REVISION DE SUGERENCIA EN JUNTA		

SECCIÓN PARA EL CONTRIBUYENTE		
TIPO DE CONTRIBUYENTE		
VEHICULOS	PATENTES	INMUEBLES

SUGERENCIA:

**MANUAL PARA USO DE FORMULARIOS
UNIDAD CENTRO DE ATENCIÓN AL CONTRIBUYENTE**

Contenido

1. **Uso de formato de registro CAC-1 “Control De Recepción Y Entrega De Material De Información”**
2. **Uso de formato de registro CAC-2 “Registro De Servicios Publicitarios”**
3. **Uso de formato de registro CAC-3 “Registro De Denuncias”**
4. **Uso de formato de registro CAC-4 “Registro De Consultas Personales”**
5. **Uso de formato de registro CAC-5 “Registro De Consultas Pendientes”**
6. **Uso de formato de registro CAC-6 “Registro De Sugerencias”**

Uso de formato de registro
CAC-1 "Control De Recepción Y Entrega De Material De Información"

1. Área de identificación

	MUNICIPALIDAD DE EL ALTO DIRECCION DE RECAUDACIONES	
CENTRO DE ATENCIÓN AL CONTRIBUYENTE		
MATERIAL DE INF (rótulo del formulario).	CAC-1 (código del formulario)	RESPONSABLE: (nombre del jefe del CAC)

2. Área de desglose

N° DE REGISTRO DEL MATERIAL	FECHA	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD MATERIAL RECIBIDO	CANTIDAD MATERIAL SOBRANTE	SALDO MATERIAL ENTREGADO
(Enumeración 1,2,3 etc., por orden de llegada del material arribado al CAC)	(Fecha de arribo del material al CAC)	(Descripción del material de información recepcionado : dípticos, trípticos, folletos, guías tributarias, etc., por parte de la imprenta o empresa gráfica)	(Cantidad del material de información recepcionado por parte de la imprenta o empresa gráfica)	(Cantidad del material de información sobrante al final de jornada laboral en el CAC)	(Cantidad del material de información entregado al contribuyente en una jornada laboral resultante de la diferencia entre Cantidad Material Recibido Y Cantidad Material Sobrante)
			(Cantidad del material sobrante de la fila anterior)		

**Uso de formato de registro
CAC-2 "Registro De Servicios Publicitarios"**

1. Área de identificación

	MUNICIPALIDAD DE EL ALTO DIRECCION DE RECAUDACIONES	
CENTRO DE ATENCION AL CONTRIBUYENTE		
REGISTRO SERV. PUBL. (rótulo del formulario).	CAC-2 (código del formulario)	RESPONSABLE: (nombre del jefe del CAC)

2. Área de Desglose

N° DE INFORME TÉCNICO (DE LA UNIDAD SOLICITANTE)	TIPO DE SERVICIO PUBLICITARIO	NUMERO DE REQUERIMIENTO DE SERVICIOS	NOMBRE DEL PERIÓDICO, EMPRESA PUB., O IMPRENTA	NUMERO DE NOTA DE CONFORMIDAD	COSTO	FECHA (de publicación o entrega del material)
(Número del informe enviado por la unidad solicitante de un servicio publicitario, canalizado por el CAC a un medio de comunicación o empresa publicitaria)	(Tipo de servicio publicitario solicitado: aviso, separata, propaganda, etc.)	(Número de veces del tipo de servicio solicitado)	(Nombre de la empresa asignada para el trabajo publicitario)	(Número de la Nota de Conformidad con el trabajo publicitario realizado emitido por la Dirección General)	(Costo del servicio publicitario)	(Fecha de la publicación o entrega del trabajo publicitario)
TOTAL COSTO SERVICIOS PUBLICITARIOS					Total costo	

**Uso de formato de registro
CAC-3 "Registro De Denuncias"**

1. Área de Identificación

	MUNICIPALIDAD DE EL ALTO DIRECCION DE RECAUDACIONES
CENTRO DE ATENCIÓN AL CONTRIBUYENTE	
REGISTRO DE DENUNCIAS (rótulo del formulario).	CAC-3 (código del formulario)
ASISTENTE (Nombre del asistente de turno servidor de atención a contribuyente)	SUPERVISOR (Nombre del Jefe del CAC)

2. Área de Desglose

HORA (hora de la denuncia)			FECHA: / / 2004 (fecha de la denuncia)		
DENUNCIANTE (parte denunciante)			DENUNCIADO (parte denunciada) (llenar donde corresponda de acuerdo a la situación)		
TIPO DE CONTRIBUYENTE (tiquear)	VEHICU.	PATENTES	INMUEBL.	UNIDAD	(Unidad denunciada)
NOMBRE	(nombre del denunciante)		DEPENDENCIA	(Dependencia denunciada)	
C.I.	(carnet de identidad del denunciante)		FUNCIONARIO	(Funcionario denunciada)	
TELEFONO	(teléfono del denunciante)		ETAPA DE TRÁMITE DENUNCIADA	(tramite, requisitos o etapas del mismos denunciados)	
OTROS	(datos adicionales del denunciante)				

DETALLES DE LA DENUNCIA:

FECHA / / 2004 A HORAS QUE SE ENVIÓ A LA JEFATURA DE UNIDAD CORRESPONDIENTE O LA DIRECCIÓN ACCIONES TOMADAS:

FECHA / / 2004 A HORAS

OBSERVACIONES

**Uso de formato de registro
CAC-4 "Registro De Consultas Personales"**

1. Área de Identificación

	MUNICIPALIDAD DE EL ALTO DIRECCION DE RECAUDACIONES		
CENTRO DE ATENCIÓN AL CONTRIBUYENTE			
REGISTRO DE CONSULTAS PERSONALES (rótulo del formulario)		CAC-4 (código del formulario)	
ASISTENTE (Nombre del asistente de turno servidor de atención a contribuyente)		SUPERVISOR (Nombre del Jefe del CAC)	
TIPO DE CONSULTA (TIQUEAR) (formulario útil sólo para un tipo de consulta)	CONSULTA PERSONAL	CONSULTA TELEFONICA	

2. Área de Desglose

TIPO DE CONTRIBUYENTE (Tiquear)			USUARIO EN GRAL. (Especifique)
VEHICULOS	PATENTES	INMUEBLES	(ciudadano que solicita información y no es contribuyente: familiares de un contribuyente, estudiantes, etc.)

TEMA DE CONSULTA (Escoja tema de consulta)
--

UNIDAD (FISCALIZACIÓN, INGRESOS TRIBUTARIOS, ATJ, COBRANZA COACTIVA Y CONTROL DE INGRESOS)		
TEMA	CONTABILIZACIÓN DE CONSULTAS (hechas por el contribuyente o usuario Gral. .)	TOTAL
(tema de consulta posible por parte del contribuyente o usuario en general UNIDAD POR UNIDAD)	(I, II, III, IIII, ETC)	(TOTAL de la contabilización)

OTROS		
SUBTOTAL		
(subtotal de contabilización de consultas sobre la Unidad "x" hechas por el contribuyente o usuario en general)		
TOTAL		
(total de contabilización de consultas de todas las Unidades hechas por el contribuyente o usuario en general)		

**Uso de formato de registro
CAC-5 "Registro De Consultas Pendientes"**

1. Área de Identificación

	MUNICIPALIDAD DE EL ALTO DIRECCION DE RECAUDACIONES
CENTRO DE ATENCIÓN AL CONTRIBUYENTE	
REGISTRO DE CONSULTAS PENDIENTES (rótulo del formulario)	CAC-5 (código del formulario)
ASISTENTE (Nombre del asistente de turno servidor de atención a contribuyente)	SUPERVISOR (Nombre del Jefe del CAC)

2. Área de Desglose

NOMBRE DEL CONTRIBUYENTE (Nombre del contribuyente a quien no se pudo responder a la consulta de manera inmediata)	TIPO DE CONTRIBUYENTE (tiquéar)		
	VEHICULOS	PATENTES	INMUEBLES
	PERSONAL	TELEFONICA	
TIPO DE CONSULTA (tiquéar)			

PROCEDIMIENTO (Procedimiento en la atención de consultas pendientes)	FECHA
RECEPCION DE LA CONSULTA	
ENTREGA DE CONSULTA A LA JEFATURA DEL CAC	
ENTREGA DE RESPUESTA AL ASISTENTE	
ENTREGA DE RESPUESTA AL CONTRIBUYENTE	

PREGUNTA:
RESPUESTA:

**Uso de formato de registro
CAC-6 "Registro De Sugerencias"**

1. Área de Identificación

	MUNICIPALIDAD DE EL ALTO DIRECCION DE RECAUDACIONES
CENTRO DE ATENCIÓN AL CONTRIBUYENTE	
REGISTRO SUGERENCIAS (rótulo del formulario)	CAC-6 (código del formulario)
ASISTENTE (Nombre del asistente de turno servidor de atención a contribuyente)	SUPERVISOR (Nombre del Jefe del CAC)

2. Área de Desglose

SECCION PARA EL FUNCIONARIO		
PROCEDIMIENTO (procedimiento en la recepción de sugerencias)	HORA	FECHA
RECEPCION DE LA SUGERENCIA		
ENTREGA DE SUGERENCIA A LA JEFATURA DEL CAC		
REVISION DE SUGERENCIA EN JUNTA		

SECCION PARA EL CONTRIBUYENTE		
TIPO DE CONTRIBUYENTE (tiquear)		
VEHICULOS	PATENTES	INMUEBLES

SUGERENCIA:
(Sugerencia del contribuyente)