

ÍNDICE

	Pag.
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	
ANTECEDENTES Y GENERALIDADES	
1.1 ANTECEDENTES	2
1.2 JUSTIFICACIÓN	3
1.2.1 JUSTIFICACIÓN SOCIAL	3
1.2.2 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA	5
1.2.3 JUSTIFICACIÓN ECONÓMICA	6
1.3 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	6
1.4 OBJETIVOS	7
1.4.1 OBJETIVO GENERAL	7
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	7
1.4.3 OBJETIVO RESULTANTE	7
1.5 ALCANCE	8
1.5.1 ALCANCE LEGAL	8
1.5.2 ALCANCE GEOGRÁFICO	8
1.5.3 ALCANCE ACADÉMICO	8
1.6 METODOLOGÍA	8
1.6.1 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	8
1.6.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN	9
1.6.3 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	9
1.6.4 INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN	9
1.6.4.1 Fuentes Primarios	9
1.6.4.2 Fuentes Secundarios	10

CAPÍTULO II

MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL

PARTE I

MARCO LEGAL

2.1.1	CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL ESTADO	11
2.1.2	LEY DE MUNICIPALIDADES	11
2.1.3	LEY DE PARTICIPACIÓN POPULAR	14
2.1.4	NUEVO CÓDIGO TRIBUTARIO	15
2.1.5	LEY DE DESCENTRALIZACIÓN ADMINISTRATIVA	16
2.1.6	LEY DE ADMINISTRACIÓN Y CONTROL GUBERNAMENTALES	16
2.1.7	NORMAS BÁSICAS DEL SISTEMA DE ORGANIZACION ADMINISTRATIVA	17

PARTE II

DESCRIPCION DE LA INSTITUCION

GOBIERNO MUNICIPAL DE LA CIUDAD DE EL ALTO

2.2.1	RESEÑA HISTORICA	18
2.2.1.1	Objetivos de Gestión Institucional	18
2.2.2	DIRECCION DE RECAUDACIONES	19
2.2.2.1	Objetivos de la Dirección de Recaudaciones	20
2.2.3	DISTRITOS MUNICIPALES	20
2.2.3.1	Recursos Humanos	21
2.2.3.2	Recursos Económicos	22
2.2.4	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL GOBIERNO MUNICIPAL DE LA CIUDAD DE EL ALTO	22

CAPÍTULO III

MARCO CONCEPTUAL

3.1	LA ADMINISTRACIÓN	25
3.2	LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	25
3.2.1	ELEMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	26

3.3	SECTOR PÚBLICO	26
3.3.1	ROL DEL SECTOR PUBLICO	26
3.3.2	ESTRUCTURA DEL SECTOR PUBLICO	27
3.3.3	SERVICIOS PUBLICOS	28
3.3.3.1	Función Pública	28
3.3.3.2	Demanda de los Servicios Públicos	28
3.3.3.3	Evaluación de la actuación Pública	29
3.3.3.4	Ciudadano y Cliente	30
3.4	CENTRALIZACION	30
3.4.1	CARACTERÍSTICAS	31
3.5	DESCENTRALIZACIÓN	31
3.5.1	TIPOS DE DESCENTRALIZACIÓN	32
3.5.1.1	Descentralización Administrativa	33
3.5.1.2	Descentralización Política	33
3.5.1.3	Descentralización Económica	34
3.6	DESCONCENTRACIÓN	35
3.7	DIFERENCIAS ENTRE ENTES DESCENTRALIZADOS Y UNIDADES DESCONCENTRADAS	36
3.8	ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA MUNICIPAL	37
3.8.1	LOS INGRESOS MUNICIPALES	37
3.8.2	CLASIFICACIÓN DE LOS INGRESOS MUNICIPALES PROPIOS	38
3.8.3	TRIBUTOS MUNICIPALES	39
3.8.3.1	Clasificación de los Tributos	39
3.9	EL SISTEMA DE ADMINISTRACION TRIBUTARIA MUNICIPAL	41
3.9.1	SISTEMAS DE RECURSOS MUNICIPALES	42
3.9.2	SISTEMA DE ADMINISTRACION TRIBUTARIA MUNICIPAL	42
3.9.3	EL MEDIO AMBIENTE DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO TRIBUTARIO	43
3.9.4	AMBITO DE APLICACIÓN DE LAS DISPOSICIONES LEGALES TRIBUTARIAS	44
3.9.5	ELEMENTOS DE LAS RELACIONES JURÍDICA TRIBUTARIA MUNICIPAL	44

3.9.6	LA IMPORTANCIA DE RECAUDAR Y PAGAR TRIBUTOS	45
3.9.7	EL SISTEMA DE INGRESOS MUNICIPALES	46
3.9.8	DESCRIPCION DE LAS FUNCIONES DE ADMINISTRACION TRIBUTARIA	46
3.9.9	REGISTRO DE CONTRIBUYENTES	46
3.9.10	EMPADRONAMIENTO	47
3.9.11	REGISTRO EN EL PADRON MUNICIPAL DE CONTRIBUYENTES	47
3.10	MANUALES ADMINISTRATIVOS	47
3.10.1	OBJETIVOS DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS	48
3.10.2	PARTES DE UN MANUAL	48
3.10.3	CLASIFICACION DE MANUALES	49
3.10.4	MANUAL DE FUNCIONES	49
3.10.4.1	Clasificación de Funciones	50
3.10.5	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	51
3.11	MODELO	52
3.11.1	FUNCIONES DEL MODELO	52
3.11.2	PROPIEDADES DE LOS MODELOS	52

CAPÍTULO IV

MARCO METODOLÓGICO

4.1	ANTECEDENTES	53
4.2	OBJETIVOS DEL ANÁLISIS	54
4.2.1	OBJETIVO GENERAL	54
4.2.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	54
4.3	ANÁLISIS ORGANIZACIONAL	55
4.3.1	PROCEDIMIENTO (METODOLOGÍA ESPECIFICA)	55
4.3.1.1	Observación	55
4.3.1.2	Documentación	55
4.3.1.3	Encuestas	55
4.3.1.4	Entrevista	56
4.3.2	DISEÑO DE INSTRUMENTOS METODOLÓGICOS	56

4.3.2.1	Formulario dirigido a Propietarios de Negocios	56
4.3.2.2	Cuestionario Guía para la Entrevista	58
4.3.3	DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA	59
4.3.4	ANÁLISIS DEL TRABAJO DE CAMPO	62
4.3.4.1	Resultados del Cuestionario dirigido a Propietarios de Negocios, de los 9 Distritos Municipales	63
4.3.4.2	Resultados del Cuestionario dirigido a Funcionarios de la Unidad de Ingresos Tributarios (Sección Actividades Económicas)	78
4.3.5	ANÁLISIS DEL OBJETIVO, FUNCIONES y PROCEDIMIENTOS DE LA SECCION DE ACTIVIDADES ECONOMICAS.	84
4.3.5.1	Objetivo	84
4.3.5.2	Funciones	84
4.3.5.3	Procedimientos	85
4.3.6	ANÁLISIS DE LOS DISTRITOS QUE CUENTAN CON RECURSOS PARA ACEPTAR LA DESCONCENTRACIÓN	85
4.4	CONCLUSIONES Y RESULTADOS DEL ANÁLISIS	87

CAPÍTULO V

PROPUESTA

5.1	ANTECEDENTES	90
5.2	ORIGEN DE LA PROPUESTA	91
5.3	OBJETIVOS DE LA PROPUESTA	92
5.3.1	OBJETIVO GENERAL	92
5.3.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	92
5.3.3	RESULTADOS ESPERADOS	92
5.4	MODELO DE DESCONCENTRACIÓN	92
5.4.1	ADECUACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	94
5.4.2	PERSONAL MÍNIMO REQUERIDO	95
5.4.3	RECURSOS TECNICOS REQUERIDOS	95
5.4.3.1	CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO DE INTERNET	96
5.4.4	DIAGRAMA DE RED SECCIÓN ACTIVIDADES ECONÓMICAS GMEA	98

5.4.5	JUSTIFICACION ECONOMICA	100
5.4.5.1	Análisis de Gastos de Funcionamiento y Recaudaciones, sin la Desconcentración	100
5.4.5.1	Análisis de Gastos de Funcionamiento y Recaudaciones, con la Desconcentración	112
5.4.5.3	Resultado Final	119
5.4.6	FORMALIZACIÓN DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL	120
5.4.6.1	Actualización del Manual de Organización y Funciones de la Sección de Actividades Económicas, desconcentrada a las Subalcaldías.	120
5.4.6.2	Actualización del manual de procesos y procedimientos de la Sección de Actividades Económicas desconcentrada a las Subalcaldías	125
5.4.6.3	Flujograma – Simbología	141
5.4.6.4	Uso y Difusión	142
5.4.6.5	Actualización y Modificaciones	142
CAPÍTULO VI		
CONCLUSIONES		
CONCLUSIONES		143
CAPÍTULO VII		
RECOMENDACIONES		
RECOMENDACIONES		144
BIBLIOGRAFÍA		145
ANEXO		147



CAPÍTULO I

ANTECEDENTES Y GENERALIDADES

1.1 ANTECEDENTES

La Base Legal que sostiene todas y cada una de las acciones del Gobierno Municipal de El Alto, es la Ley de su creación como la Cuarta Sección de la Provincia Murillo, con su capital El Alto, mediante Ley 728 de 6 de marzo de 1985, en la Ley de Municipalidades; la Ley de Descentralización Administrativa, la Ley de Participación Popular, Ley del Diálogo, entre las mas importantes.

La Ciudad de El Alto fue elevada a rango de Ciudad, por la Ley 1014 de fecha 26 de septiembre de 1988, el mismo que dio lugar a la división de la Ciudad de La Paz y El Alto, asumiendo ésta los límites urbanos definidos por la Ley del 22 de diciembre de 1968.

Definida y consolidada por la Ley 2337 de Delimitación Territorial de la jurisdicción de la Cuarta Sección Municipal de la Provincia Murillo – El Alto, fecha 12 de marzo de 2002.

Dentro del Plan Estratégico Institucional, “PODER A LOS MUNICIPIOS CON CONTROL SOCIAL INTENSIVO”, los cinco pilares son: “Ciudad de Exportadores, Gas para todos, El Alto Ciudad Segura, La Familia lo primero, Autonomías Distritales; dentro de esta última se promueve la Desconcentración de las Subalcaldías”¹.

En este marco el Gobierno Municipal de la Ciudad de El Alto impulsa el desarrollo de Planes, Programas y Proyectos definidos, de acuerdo a la demanda priorizada

¹ POA 2004 Y 2005 del Gobierno Municipal de la Ciudad de El Alto; REFORMULADO VI y REFORMULADO II, respectivamente.



por la sociedad organizada, según las posibilidades y capacidades económicas del Municipio.

En virtud a todo lo expuesto, la Dirección de Recaudaciones del Gobierno Municipal de la Ciudad de El Alto, determina la elaboración de un Modelo de Desconcentración a las Subalcaldías, de la Sección de Actividades Económicas, como el inicio al cumplimiento de uno de los pilares del Plan Estratégico Institucional.

1.2 JUSTIFICACIÓN

La Dirección de Recaudaciones del Gobierno Municipal de la Ciudad de El Alto, está ubicada en los predios de la Prefectura de la misma ciudad, trabaja desde el año 2002 con el Sistema Informático de Recaudaciones RUA (Registro Único Automotor) denominación que el año 2004 se modifica a RUAT (Registro Único para la Administración Tributaria Municipal)², otorgando tanto al funcionario como al contribuyente, mayor facilidad en la aplicación de los procesos y mejor servicio a los contribuyentes.

Si bien el Sistema Informático de Recaudaciones RUAT, coadyuva a dar mayor eficiencia en la prestación de servicios al contribuyente, es necesario contar con más opciones que faciliten al contribuyente la realización de sus trámites, dándole mayor confianza y garantía para registrar sus negocios.

Para mejor y mayor comprensión de la justificación, ésta se divide en Justificación Social, Práctica y Económica.

1.2.1 JUSTIFICACIÓN SOCIAL

Destacando que entre los roles del Estado está el producir bienes y servicios para brindar a la sociedad en su conjunto debiendo ser acordes a la calidad de los

² Decreto Supremo N° 27665 de 10 de agosto de 2004 que modifica y complementa el D.S. N° 24604, Art. 2-43



mismos y los resultados en forma eficiente; observamos que la imagen del desempeño del Estado de sus distintas Instituciones (Ministerios, Prefecturas, Gobiernos Municipales y otros.), siempre han sido cuestionados debido a que la demanda de servicios que va incrementándose en función al crecimiento poblacional, no satisface las necesidades del usuario en forma total.

En nuestro país, en algunos casos, se ha visto la necesidad de transferir ciertas actividades del Estado a manos privadas y en otras se ha optado por la descentralización a manera de lograr entre otros la eficiencia en la prestación de los servicios. Indudablemente, con la Descentralización se permite un genuino traspaso de poder, es decir: de la capacidad de tomar decisiones del gobierno central hacia los niveles Subnacionales de Administración, resolviendo los problemas donde estos se producen, a través de representantes cercanos y elegidos por las bases, con lo que reabre una nueva etapa en la vida política y social del país.

En este sentido se debe buscar medios que coadyuven al respecto. Hablemos de desconcentración como forma de Descentralización Administrativa, donde se delega determinadas actividades operativas a entes menores, una vez creadas las condiciones, y en la cual la autoridad sigue siendo propia del nivel superior o decisional.

Una de las entidades públicas a la que hacemos mención es el Gobierno Municipal de la Ciudad de El Alto, donde su Unidad de Ingresos Tributarios, depende de la Dirección de Recaudaciones.

El rol de esta Unidad en relación al servicio que presta, debe ser la más adecuada posible en función a la satisfacción de necesidades de vida en colectividad y, más aún teniendo como competencia la de Administrar los Registros y Padrones de contribuyentes para la Recaudación de Ingresos Propios.



1.2.2 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

El potencial industrial de la Ciudad de El Alto es bastante grande, hecho que la ubica como una Ciudad de gran expansión y crecimiento industrial. La Ciudad de El Alto cuenta con una población de 649.958 habitantes, de los cuales el 14,20% se dedica al comercio (En este porcentaje está agrupado la población económicamente activa, quienes trabajan por cuenta propia, empleadores y quienes se dedican al comercio informal o no estructurado), lo cual hace un total de 92.275 habitantes. Este número está distribuido entre los nueve distritos que comprende la Ciudad de El Alto.

CUADRO N° 1

POBLACIÓN QUE SE DEDICA A UNA ACTIVIDAD ECONÓMICA

Distrito	Población	Población que se dedica a una actividad económica
1	114 .111	17.290
2	75.376	10.407
3	131.891	17.707
4	67.915	9.687
5	95.290	13.018
6	101.451	16.168
7	18.400	2.027
8	22.596	1.981
9	23.288	2.846
Total	649.958	92.275

Fuente: Elaboración propia en base a Boletines Informativos (INE)



1.2.3 JUSTIFICACIÓN ECONÓMICA

Actualmente se tiene empadronado 13.051 Actividades Económicas, los cuales generan ingresos arriba de los 3.294.511 Bs.³, estos ingresos se incrementarán en función al mayor número de negocios empadronados. Del total de negocios 92.275⁴, el 45% (41.900) son negocios que por no pertenecer al rubro del comercio informal (50.375)⁵ son motivo del presente estudio. La desconcentración permitirá el incremento de los negocios empadronados y por ende los ingresos serán mayores.

Si bien el proyecto de Desconcentración, al principio, implica invertir una buena cantidad de dinero, en el futuro esto se verá compensada por el crecimiento de los Ingresos recaudados

1.3 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

El problema de generar menores Recaudaciones por concepto de Patentes, es la concentración de la Sección de Actividades Económicas.

Existe gran cantidad de negocios, de los cuales un gran porcentaje funcionan sin la autorización de la Alcaldía y otros que están empadronados, se les hace todo tipo de modificaciones (Ampliación de superficie, dirección, rubro de la actividad, nombre del propietario), sin previa notificación a la Unidad de Ingresos para su cambio en su PMC. (Padrón Municipal del Contribuyente), creándose perjuicios económicos, cuando estos negocios son inspeccionados.

En virtud de todo lo expuesto, analizando las necesidades de la Población Alteña y su elevado grado de crecimiento se determina la actualización del Manual de Funciones y Manual de Procedimientos para la aplicación del Modelo de Desconcentración con su respectiva Justificación Económica para la misma.

³ Datos obtenidos de la Unidad de Sistemas de la Dirección de Recaudaciones.

⁴ Boletines Estadísticos Instituto Nacional de Estadística INE (Censo 2001)

⁵ Boletines informativos Centro de Estudios para el Desarrollo Laboral y Agrario CEDLA



1.4 OBJETIVOS

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un Modelo de Desconcentración de la Sección de Actividades Económicas, que coadyuve a una mayor generación de Ingresos.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Conocer la naturaleza y propósito de la Institución.
- Realizar un análisis de la concentración de operaciones de la Sección de Actividades Económicas
- Analizar la importancia de la desconcentración, desde la perspectiva de los propietarios de negocios (considerados como contribuyentes y/o potenciales contribuyentes), y funcionarios de la Sección de Actividades Económicas.
- Lograr que la propuesta, Justificación Económica, los manuales de funciones y procedimientos, lleguen a ser instrumentos que faciliten las funciones de la Sección de Actividades Económicas en las Subalcaldías.
- Plantear que el sistema informático RUAT, trabaje en red con las Subalcaldías, de manera que exista una comunicación y actualización de datos al instante y de manera permanente.

1.4.3 OBJETIVO RESULTANTE

Un Modelo de Desconcentración que comprenda una Justificación Económica, Actualización del Manual de Funciones, Actualización del Manual de Procedimientos, como propuesta del Trabajo Dirigido.



1.5 ALCANCE

1.5.1 ALCANCE LEGAL

Estará delimitado por la Ley de Municipalidades (2028), Ley de Participación Popular (1551), Nuevo Código Tributario (2492), Ley de Reforma Tributaria (843), Gastos Municipales (2296), , Ley SAFCO (1178), Ordenanzas Municipales N°01/2000, N°21/2001, N° 093/2001, N° 066/2003, N° 019/04 y demás disposiciones vigentes.

1.5.2 ALCANCE GEOGRÁFICO

La investigación se realizó en dependencias de la Dirección de Recaudaciones y los 9 distritos municipales, poniendo énfasis a los distritos 1, 3, 5 y 6 porque estos agrupan a un gran número de negocios (objeto de estudio), con respecto al resto de los distritos.

1.5.3 ALCANCE ACADÉMICO

La investigación se enmarca dentro el enfoque Administrativo de Gestión Pública, bajo la teoría de descentralización en Bolivia.

1.6 METODOLOGÍA

1.6.1 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Por el razonamiento de hechos particulares a hechos generales, es decir, del análisis de las atribuciones de las instancias organizacionales; para ver si el grado de cumplimiento de sus funciones y la relación con sus objetivos institucionales, se utilizará el **Método Inductivo**.



1.6.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación es de tipo **Descriptivo**, a través de este estudio se describe las propiedades importantes que se presentan en cada instancia objeto de análisis.

1.6.3 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El desarrollo del trabajo corresponde a la **Investigación No Experimental** porque se observan los fenómenos (atribuciones y/o funciones) y sujetos (contribuyentes y funcionarios) tal como se dan en su realidad, para después analizarlos.

1.6.4 INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

1.6.4.1 Fuentes Primarios

Se refiere a la fuente de primer nivel o de primera mano, es decir, de donde se origina la información.

Los instrumentos que se utilizaron son:

La observación, esta técnica permite en forma sistemática, válida y confiable observar el cumplimiento de las tareas, atribuciones y comportamiento del personal de la Institución (Unidad de Ingresos Tributarios dependiente de la Dirección de Recaudaciones y las Subalcaldías de los 9 Distritos Municipales), que coadyuven a comprobar la objetividad de la observación, minimizando la subjetividad para que de esta forma se evite juicios de valor.

Encuesta (Demoscopia), esta técnica consiste en la captación planeada y registrada en cuestionario de los hechos, opciones, juicios, situaciones, etc. Las encuestas se realizan mediante cuestionarios destinados a recabar respuestas escritas y orales teniendo la ventaja de permitir y recoger con cierta facilidad información estructurada. Fueron dirigidas a los funcionarios de nivel operativo de



la Unidad de Ingresos Tributarios – Sección Actividades Económicas y a propietarios de negocios de los 9 distritos de la ciudad de El Alto.

La entrevista, técnica que permite obtener datos e información, ya sea mediante el contacto personal con la fuente (funcionario) o mediante conversaciones de naturaleza profesional. Aplicado a la máxima autoridad de la Dirección, Jefes de las Unidades, funcionarios de la Sección de Actividades Económicas, Subalcaldes, Oficiales menores de las Subalcaldías.

1.6.4.2 Fuentes Secundarios

Son aquellas que ofrecen información pero que no son la fuente original de hechos o situaciones, sino de referencia. Las principales fuentes secundarias para la obtención de información en el desarrollo de este trabajo, son: libros, revistas, documentos de referencia institucional y legal, folletos, y otros.



CAPÍTULO II

MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL

PARTE I

MARCO LEGAL

2.1.1 CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL ESTADO

Constitución Política del Estado (LEY N° 2650 – 13 de Abril de 2004), como Ley suprema del ordenamiento jurídico en su **Art. 200** Otorga la potestad de Gobierno y administración de los municipios a los Gobiernos Municipales autónomos y de igual jerarquía a cargos de un Consejo y un Alcalde, a la vez señala que en los cantones habrá agentes municipales bajo supervisión y control del Gobierno Municipal de su jurisdicción.

En su **Art. 201** indica que son tributos las tasas o patentes, cuya creación requiere aprobación previa de la Cámara de Senadores, basada en un dictamen técnico del Poder Ejecutivo

2.1.2 LEY DE MUNICIPALIDADES

La Municipalidad se constituye como un gobierno local autónomo, entidad de derecho público con personalidad jurídica reconocida y patrimonio propio, que representa institucionalmente al municipio, forma parte del Estado y contribuye a la realización de sus fines.

Ley de Municipalidades (LEY N° 2028 – 28 de Octubre de 1999), en su **Art. 1** regula el régimen municipal establecido en la Constitución Política del Estado. El **Art. 4** su autonomía se ejerce, entre otras, a través de La facultad de generar, recaudar e invertir recursos así como de la potestad de dictar Ordenanzas y



Resoluciones determinando así las políticas y estrategias municipales; al igual que a través de la programación y ejecución de toda gestión jurídica, administrativa, técnica, económica, financiera, cultural y social.

En su **Art. 5.** señala como finalidad de la Municipalidad y su Gobierno Municipal 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, entre sus fines está el de Promover y dinamizar el desarrollo humano sostenible, equitativo y participativo del Municipio, a través de la formulación y ejecución de políticas, planes, programas y proyectos concordantes con la planificación del desarrollo departamental y nacional, además de Promover el crecimiento económico local y regional mediante el desarrollo de ventajas competitivas.

En su **Art. 8** dentro de sus competencias, en materia Administrativa Financiera es de recaudar y administrar los ingresos Municipales de carácter tributario y no tributario, así como conocer y resolver los asuntos administrativos-financieros municipales. En materia de Defensa del Consumidor debe establecer un sistema de control de calidad, supervisando las condiciones higiénicas de los alimentos para consumo humano y animal así como sancionar su quebrantamiento.

En el **Art. 52** define la Organización del Ejecutivo Municipal con El H. Alcalde Municipal, máxima autoridad ejecutiva del Municipio, Las Oficialías Mayores, las Direcciones, las Jefaturas de Unidad, las Subalcaldías Municipales de los Distritos Municipales, los Funcionario Municipales. En el **Art. 54** establece las atribuciones de supervisar la eficiente y eficaz prestación de los servicios públicos, participar en el proceso de planificación del desarrollo de su distrito para su incorporación en el Plan de Desarrollo Municipal canalizado las sugerencias de las Organizaciones Territoriales de Base y administrar los recursos asignados al distrito; rendir cuentas de acuerdo con el sistema de administración central municipal, entre otras.



En su **Art. 97 y 98** señala al Régimen Tributario que forma parte de la Hacienda Pública Municipal y que está regulado por el Código Tributario y por las normas tributarias vigentes, como instrumentos de política financiera de desarrollo integral del Municipio e instrumento financiero para la captación de recursos.

En su **Art. 99** reconoce a los Gobiernos Municipales, con carácter exclusivo, la facultad de cobrar y administrar impuestos a la propiedad inmueble, a los vehículos automotores, impuesto a la chicha con grado alcohólicos, impuestos a las transferencias municipales de inmuebles, vehículos, tasas por servicios prestados y patentes. Señalando en su **Art. 100 y 101** como ingresos municipales los de carácter tributario y no tributario, considerando los de carácter tributario a los Impuestos, tasas y patentes, las cuales, en caso de enmiendas o modificaciones, según **Art. 105**, serán presentadas en Ordenanza al H. Senado Nacional, dentro de los primeros 60 días de cada legislatura ordinaria para su emisión, caso contrario registrá la ultima vigente.

En el **Art. 103** señala como deber de los Gobiernos Municipales crear y administrar el registro y padrón de contribuyentes.

En relación a los Distritos Municipales el **Art. 164** otorga a los Gobierno Municipales la potestad de organizar administrativamente el territorio del Municipio en distritos municipales, las cuales según **Art. 163** son consideradas como unidades administrativas integradas territorialmente dependientes del Gobierno Municipal, a partir de las cuales se deben elaborar planes de desarrollo humano sostenible. Se ejercerá la administración desconcentrada a través de un H. Subalcalde Municipal. Tiene entre sus objetivos **Art. 165** Promover la eficacia de la gestión administrativa del Municipio favoreciendo la adecuada utilización de los recursos humanos, técnicos y financieros así como contribuir a la gestión adecuada de las unidades geográficas, económicas, ecológicas y productivas existentes en el Municipio, entre otros. Se considera como criterios de Distritación **Art. 166** la división política-administrativa, distribución de la población, unidades socio-culturales, comunidades indígenas de pueblos originarios, provisión de



servicios públicos, de educación, salud, infraestructura y otros, aspectos económicos y productivos, aspectos físico-ambientales, accesibilidad y vinculación. La Distritación es considerada **Art. 167** como un mecanismo para la desconcentración de la administración y prestación de servicios públicos a través de una Ordenanza se determinará la gradualidad, mecanismo y recursos para la ejecución de los planes, programas y proyectos, los sectores de salud, educación y otros órganos de la administración públicas y entidades privadas deberán adecuar la organización territorial de sus servicios a los criterios de distritación y planificación municipal e intermunicipal.

2.1.3 LEY DE PARTICIPACIÓN POPULAR

El nuevo marco jurídico normativo definido a partir del año 1994 transforma y amplían las funciones, competencias y roles de los Municipios.

A través de la Ley de Participación Popular (LEY N° 1551 – 20 de Abril de 1994), la Ley de Modificaciones y Ampliaciones a la Ley 1551 de Participación, Ley N° 1702 de 17 de julio de 1996, se establece que la jurisdicción territorial de los gobiernos municipales es la Sección de Provincia, de esta forma se amplían las competencias municipales también al ámbito rural y se les transfiere la infraestructura física de los servicios de salud, educación, cultura, deportes, caminos vecinales y micro-riego que estuvieran bajo su jurisdicción, encomendándoles su cuidado y ampliación. Estas responsabilidades posibilitan a los municipios constituirse en importantes agentes del Desarrollo Local.

En su **Art. 14** señala como parte de la ampliación de Competencias Municipales, administrar los registros y padrones de contribuyentes necesarios para la recaudación de ingresos propios, en base al catastro rural y urbano y el Plan Nacional de Uso de suelos aprobados por el Poder Ejecutivo. El **Art. 18** señala que para efectos de la prestación de Servicios Públicos y delimitación de Unidades Censales, Electorales o de Planificación Rurales y/o Urbanas, se reconoce a la jurisdicción municipal o a la mancomunidad de municipios, como Distrito



Administrativo al que deberán adecuarse todos aquellos servicios públicos que permitan tal sistema de Administración. Cada instancia distrital, rural y/o urbana estará integrada al Sistema de la Participación Popular definida en la presente ley.

De los recursos de la Participación Popular **Art. 19** se define como ingresos municipales entre otros a las Patentes e Impuestos establecidos por Ordenanza Municipal de conformidad a lo previsto por la Constitución Política del Estado. De la recaudación **Art. 20** la totalidad de las rentas municipales definidas en el Art. 19° inc. c) de la presente ley, es de dominio exclusivo de los Gobiernos Municipales, quienes son responsables de recaudarlas e invertirlos de acuerdo al Presupuesto Municipal, conforme a las normas y procedimientos técnico tributarios reglamentados por el Poder Ejecutivo.

2.1.4 NUEVO CÓDIGO TRIBUTARIO

Nuevo Código Tributario (LEY N° 2492 - 2 de Agosto de 2003), las disposiciones de este Código se aplican a todos los tributos de carácter nacional, departamental o municipal, y a las relaciones jurídicas emergentes de ellos. En su **Art. 9 y Art. 10** señala que son tributos los impuestos, las tasas y las contribuciones especiales e impuesto es el tributo cuya obligación tiene como hecho generador una situación prevista por ley, independiente de toda actividad estatal relativa al contribuyente.

El **Art. 23** señala que contribuyente es el sujeto pasivo respecto del cual se verifica el hecho generador de la obligación tributaria, la cual puede recaer en personas naturales, jurídicas y entidades, colectividades o asociaciones que construyan una unidad económica, dispongan de patrimonio y tengan autonomía funcional, así carezcan de personalidad jurídica.

Para el control de los negocios, la Administración dispondrá de amplias facultades de fiscalización e investigación **Art.100 y Art.104**. Así mismo el **Art. 104** los contribuyentes y responsables están obligados a facilitar las tareas de determinación, fiscalización e investigación que realice la Administración y en



especial deberán cumplir lo especificado en este artículo.

Respecto de las certificaciones **Art. 129** los sujetos pasivos o terceros responsables al acreditar el cumplimiento de sus obligaciones formales tributarias, solicitarán un certificado de la Administración Tributaria correspondiente, el que deberá expedirlo en un plazo no mayor de quince días.

2.1.5 LEY DE DESCENTRALIZACIÓN ADMINISTRATIVA

Ley de Descentralización Administrativa (LEY N° 1654 – 28 de Julio de 1995), regula el régimen de Descentralización Administrativa del Poder Ejecutivo a nivel departamental, que conforme al sistema unitario de la República, consiste en la transferencia y delegación de atribuciones de carácter técnico-administrativo no privativas del Poder Ejecutivo a Nivel Nacional **Art. 1.** El Objeto de la Ley, entre otros, es el de mejorar y fortalecer la eficiencia y eficacia de la Administración Pública en la prestación de servicios en forma directa y cercana a la población **Art. 2.**

2.1.6 LEY DE ADMINISTRACIÓN Y CONTROL GUBERNAMENTALES

Ley de Administración y Control Gubernamentales (LEY 1178 – 20 de Julio de 1990)

Art. 1 La presente ley regula los sistemas de Administración y de Control de los recursos del Estado su relación con los sistemas nacionales de Planificación e Inversión Pública con el fin de:

- Administrar la captación y el uso eficaz y eficiente de los recursos públicos.
- Lograr que todo servidor público (sin distinción de jerarquía), asuma plena responsabilidad por sus actos, la forma y resultado de su aplicación.
- Desarrollar la capacidad administrativa para impedir o identificar y comprobar el manejo incorrecto de los recursos del Estado.

Los sistemas que la Ley N° 1178 regula son: **Art. 2**



- A) Para programar y organizar las actividades
 - Programación de Operaciones.
 - Organización Administrativa
 - Presupuesto
- B) Para ejecutar las actividades programadas
 - Administración de Personal
 - Administración de Bienes y Servicios
 - Contabilidad Integrada
- C) Para controlar la gestión del sector público
 - Control Gubernamental, integrado por el Control Interno y el Control Externo Posterior.
 -

En su **Art. 7** inc. b) toda entidad pública organizará internamente en función de sus objetivos y la naturaleza de sus actividades, los sistemas de administración y control interno que trata esta ley.

2.1.7 NORMAS BÁSICAS DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA

El Título I, **Art.1** define al Sistema de Organización Administrativa.

Los objetivos del Sistema de Organización Administrativa son.

- Lograr la satisfacción de las necesidades de los usuarios de los servicios públicos.
- Evitar la duplicación y dispersión de funciones.
- Determinar el ámbito de competencia y autoridad de las tareas y unidades organizaciones.
- Proporcionar a las entidades una estructura que optimice la comunicación, la coordinación y el logro de los objetivos.
- Simplificar y dinamizar su funcionamiento para lograr mayor nivel de productividad y eficiencia económica.

PARTE II



DESCRIPCIÓN DE LA INSTITUCIÓN

GOBIERNO MUNICIPAL DE LA CIUDAD DE EL ALTO

2.2.1 RESEÑA HISTORICA

En Bolivia, a partir de la promulgación de la “Ley de Participación Popular” (1994), se profundiza los procesos de descentralización hacia el nivel Municipal, comienza a constituirse los municipios en cada sección de provincia, hasta llegar a 314 municipios en la actualidad.

De esa manera, como cuarta sección Municipal del departamento de La Paz, se consolida el Gobierno Municipal de la Ciudad de El Alto, desempeñando sus competencias según Ley de Municipalidades (Ley N° 2028). Por medio del cual se concede Autonomía Municipal con potestad normativa, fiscalizadora, ejecutiva, administrativa y técnica ejercida en el ámbito de su jurisdicción territorial y de las competencias establecidas por Ley⁶.

La municipalidad tiene 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.

2.2.1.1 Objetivos de Gestión Institucional

- Contribuir a la satisfacción de las necesidades de la población, ampliando la cobertura de los servicios básicos para mejorar las condiciones de vida urbana y medio ambiental.
- Impulsar el fortalecimiento institucional mediante la implementación de los sistemas de administración y control gubernamental de la Ley 1178.

⁶ Ley de Municipalidades (2028), Art. 4



- Fomentar el crecimiento integral del ser humano con equidad de género en materia de salud, educación, cultura y deportes; respetando su identidad étnica, cultural, social y política.
- Potenciar la capacidad productiva, para aumentar la capacidad de generación de empleo por parte de las unidades económicas (MyPEs) y realizar un intenso programa de creación de empleos, a través de la inversión pública.
- Potenciar la capacidad productiva, para aumentar la capacidad de generación de empleo por parte de las unidades económicas (MyPEs) y realizar un intenso programa de creación de empleos, a través de la inversión pública.
- Implementar instrumentos de planificación de corto, mediano y largo plazo, además de sistemas de información integral, operativa y gerencial.

2.2.2 DIRECCIÓN DE RECAUDACIONES

Entre las competencias del Gobierno Municipal para el cumplimiento de sus fines en materia Administrativa Financiera, es recaudar y administrar los ingresos municipales de carácter tributario y no tributario, de esa manera y dado el “carácter autónomo del Gobierno Municipal”⁷, que éste “genera sus propios ingresos con la finalidad de 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”⁸.

Por esta competencia, según Ley 2028 y Ordenanza Municipal 093/2001, El Gobierno Municipal de El Alto, define la Oficialía Mayor Administrativa Financiera como instancia encargada de la dirección y administración de los ingresos municipales de carácter tributario y no tributario, para ello cuenta con “tres Direcciones entre las cuales se encuentra la Dirección de Recaudaciones encargada de Implementar mecanismos para recaudar a través de políticas de recaudaciones en el marco de la Ley 2492, Ley 843 y otros vigentes; además de implementar procedimientos administrativos computadorizados y gerenciales, para

⁷ Constitución Política del Estado T. VI, Art. 200

⁸ Ley de Municipalidades (2028) Art. 5



la simplificación de estos”⁹. De igual manera esta Dirección cumple sus funciones con el apoyo de cinco Unidades, entre las cuales está la Unidad de Ingresos Tributarios encargada de realizar Empadronamientos, Modificaciones, Adiciones, Bajas al padrón municipal y otras Actividades Económicas; Transferencias, Inmuebles, Reemplagues, Inscripciones Nuevas, y otras actividades complementarias para la ejecución de los procesos de Vehículos Automotores y emisión de Proformas.

2.2.2.1 Objetivos de la Dirección de Recaudaciones

- Ampliar mecanismos de recaudación y atención al contribuyente.
- Sistematizar el seguimiento de trámites y validación de la información.
- Disminuir los niveles de omisión de pago.
- Implementar sistemas de gestión de calidad, para mejorar la cultura organizacional.

2.2.3 DISTRITOS MUNICIPALES

De acuerdo a normas vigentes, en la Ley Municipalidades (Ley N° 2028), el Estado, faculta a los Gobiernos Municipales a organizarse administrativamente en distritos municipales como un mecanismo para la Desconcentración de la Administración y Prestación de Servicios Públicos a través de una Ordenanza, en el marco del proceso participativo de planificación y de ordenamiento municipal.

Por Ordenanza Municipal 004/99 del 5 de febrero de 1999 se crean las Subalcaldías en los 7 distritos municipales de la ciudad de El Alto, como inicio del proceso de desconcentración del Gobierno Municipal. Actualmente son 9 distritos municipales, de los cuales el último es considerado como rural.

La delegación de competencias está orientada a hacer más accesible la Alcaldía al vecino a desburocratizar y agilizar los trámites, hacer más eficiente el servicio a

⁹ POA 5° Reformulado 2004. G.M.E.A.



la comunidad, para lo que es preciso dotar a las Subalcaldías de recursos humanos adecuados, de recursos materiales y financieros necesarios para el cumplimiento de sus nuevas atribuciones.

Con el objeto de lograr una efectiva desconcentración de las competencias del Ejecutivo Municipal a través de las Subalcaldías Distritales, prioriza, a ese efecto, tres áreas de trabajo en coordinación con las Oficialías Menores respectivas: Oficial Menor de Desarrollo Urbano y Medio Ambiente, Oficial Menor de Desarrollo Humano y Cultura, Oficial Menor del Área Administrativa Financiera. Las mismas que tendrán una dependencia administrativa directa del Subalcalde respectivo¹⁰.

De las atribuciones de los Subalcaldes y de los Oficiales Menores, están definidas según Ordenanza 093/2001.

2.2.3.1 Recursos Humanos

De las visitas realizadas a las Subalcaldías, observamos que el personal con el que cuentan varía de acuerdo al Distrito pero no de manera significativa. Por lo cual, tomando como base la Subalcaldía del Distrito 1, presentamos la relación de personal que desempeña funciones en las Subalcaldías.

- Sub Alcalde
- Secretaria
- Auxiliar y responsable de maquinaria
- Asesor Técnico Jurídico
- Técnico ODDECO

La Oficialía Menor de Desarrollo Urbano y Medio Ambiente cuenta con el siguiente personal:

- 1 Arquitecto

¹⁰ Ordenanza Municipal 093/2001 Art. 1°



- 1 Ingeniero
- Responsable Obras civiles
- Responsable de Eléctricos
- Responsable de Mecanizados
- 1 Alarife
- 2 Albañil

La Oficialía Menor Administrativo y Financiero cuenta con el siguiente personal:

- 1 Cajero
- 1 Liquidador

La Oficialía Menor de Desarrollo Humano cuenta con el siguiente personal:

- 1 Responsable de Educación, Salud y Cultura

2.2.3.2 Recursos Económicos

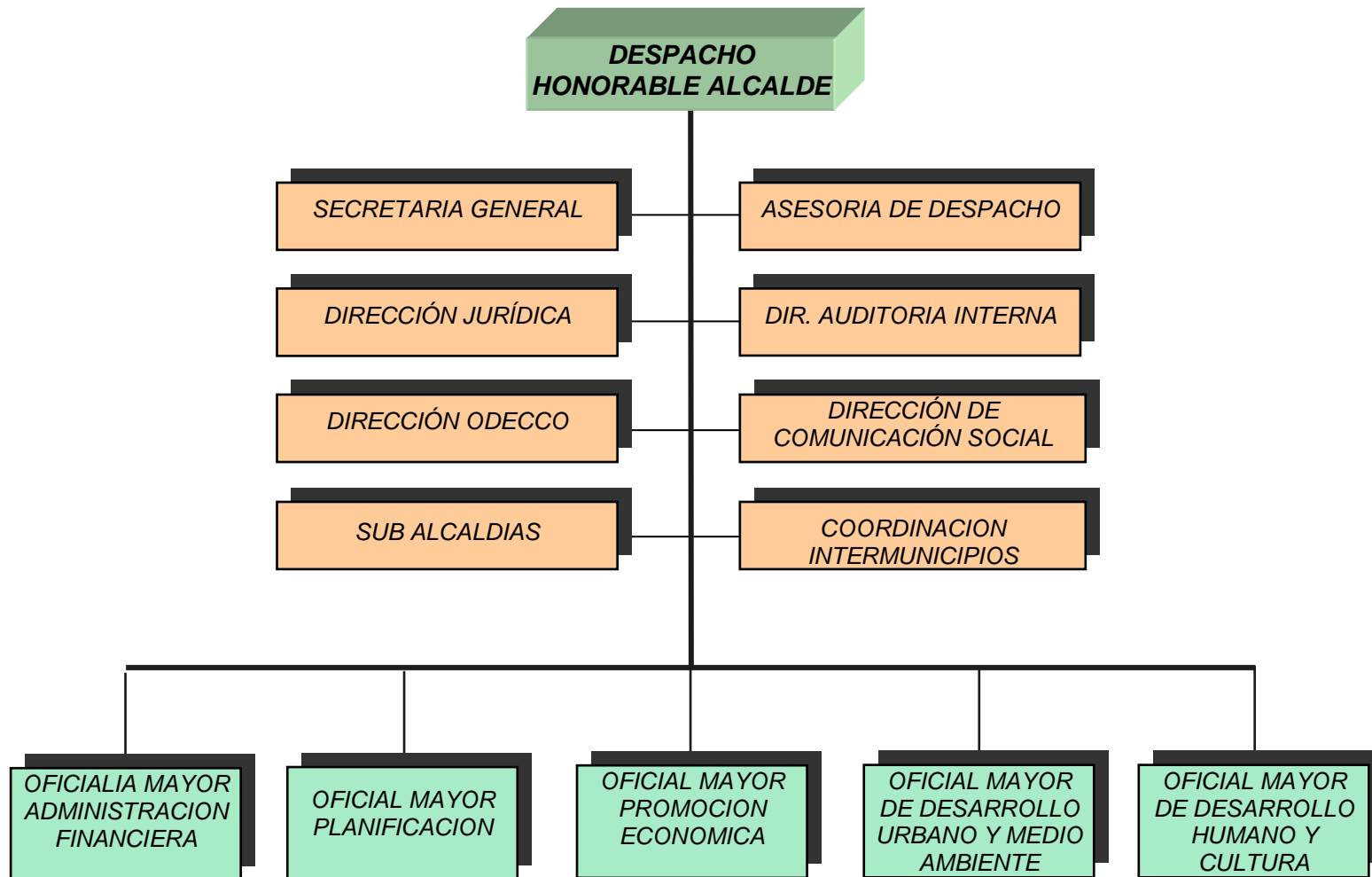
Cada Distrito cuenta con recursos propios, de Participación Popular, de HIPIC, y otros; los cuales son designados para Proyectos de Inversión para Desarrollo Urbano y Medio Ambiente, Desarrollo Humano, Desarrollo Organizacional-Institucional y otras en función a sus requerimientos; a su vez cuentan con un promedio de 13.000 Bs.- como presupuesto para su funcionamiento¹¹.

Presentamos la relación de sueldos y salarios percibidos por los funcionarios de la Alcaldía y su respectiva Escala Salarial. (ANEXO N° 1)

2.2.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL GOBIERNO MUNICIPAL DE LA CIUDAD DE EL ALTO

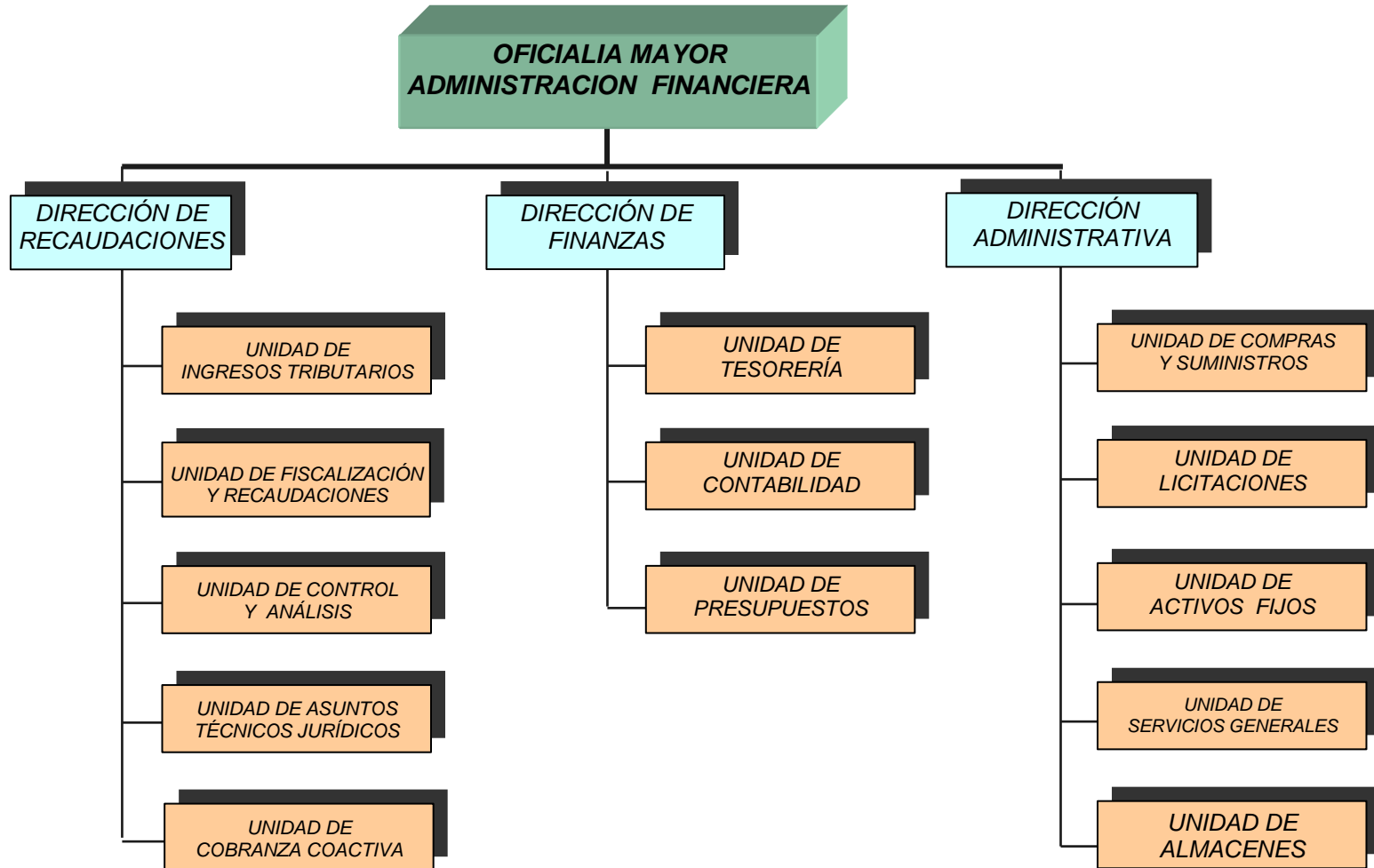
¹¹ POA 2004, G.M.E.A. Unidad de Planificación

ORGANIGRAMA
GOBIERNO MUNICIPAL DE LA CIUDAD DE EL ALTO



Fuente: G.M.E.A. Unidad de Planificación

**ORGANIGRAMA
OFICIALIA MAYOR ADMINISTRATIVA FINANCIERA**



Fuente: G.M.E.A. Unidad de Planificación



CAPÍTULO III

MARCO CONCEPTUAL

3.1 LA ADMINISTRACIÓN

“La administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos”¹²

Entonces es tarea de la administración, en cualquier organización, lograr de quienes trabajan allí, cumplan sus funciones y los objetivos planteados con los menores recursos posibles.

3.2 LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Los autores cuando se refieren a la administración pública lo hacen refiriéndose al gobierno con respecto a sus actividades, fines y metas (sociales, políticos, económicos, etc.). En este sentido, Pablo Dermizaky dice "La administración pública es el conjunto de órganos administrativos que sirven al Estado para la realización de funciones y actividades destinados a la provisión de obras, bienes y servicios públicos a la sociedad"¹³.

A su vez el Instituto de Administración Pública del Perú dice: "Administración pública es la organización mediante el cual se realiza la función del Gobierno y se desarrollan las actividades productivas de bienes y servicios que tiene a su cargo el gobernante"¹⁴.

¹²KOONTZ, Harold, WEITHRICH Heinz, ADMINISTRACION UNA PERSPECTIVA GLOBAL, Pag. 6

¹³ ALIENDRE, E. Freddy. "TEORIA DE LA ADMINISTRACION PUBLICA". Pag. 3

¹⁴ Ibidem. "APUNTES DE ADM. PUBLICA", Ob cit. Pag. 3



En este contexto la Administración Pública es la administración de las actividades del Estado, tiene como rol principal el servicio a la sociedad en su conjunto y la satisfacción de sus necesidades.

3.2.1 ELEMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

La Administración Pública, para el logro de sus objetivos, precisa de varios elementos sin los cuales no podría cumplir su cometido. Los elementos que la administración pública requiere son los siguientes.¹⁵

- a) *Medios personales*, Órganos administrativos y la función pública que puede ser el desempeño de cargos públicos, prestación social o el servicio militar.
- b) *Medios económicos*. Son los tributos fiscales y la adquisición coactiva de medios no económicos.
- c) *Organización*: Es la ordenación racional de los medios para el logro de sus fines.
- d) *Fines*: Los que sean propios de la entidad administrada.
- e) *Actuación*: Puede ser de policía, de fomento o prestación de servicios.

3.3 SECTOR PÚBLICO

"El Sector Público es el principal agente económico de cualquier país, que interviene activamente en la vida política, económica y social a nivel nacional"¹⁶.

3.3.1 ROL DEL SECTOR PÚBLICO

El rol del Sector Público concretamente se manifiesta en¹⁷:

- Redistribución del Ingreso y Transferencias a través de la prestación de servicios gratuitos o subvenciones (Participación Popular, Seguro Básico de Salud, Seguro de vejez, Educación fiscal, Educación Universitaria, etc.).

¹⁵ DE HERNANDEZ, Diego. Pag 96

¹⁶ Ibidem. "APUNTES DE ADM. PUBLICA", Ob. Cit. Pag . 7

¹⁷ Ibidem. "APUNTES DE ADM. PUBLICA", Ob. Cit. Pag . 38



- Producción y Comercialización de Bienes y Servicios a través de un precio análogo a las empresas privadas, aunque los mismos pueden ser fijados en un nivel por debajo del precio de mercado (INE, TAM, Empresa de Correos, Agua Potable, Aseo Urbano, etc.).
- Formación de Capital a través de las inversiones y el incremento de Activo Fijo por las diferentes instituciones.
- Intermediación Financiera, existen entidades que financian a organismos al prestar y tomar prestado fondos en el ámbito interno o externo. Es importante cuando no se cuenta con un mercado de capitales desarrollado (FNDR, NAFIBO).
- Política Monetaria, Fiscal y Externa, que determinan el ámbito macroeconómico en el que se desenvolverá la actividad económica, especialmente el índice de inflación para mantener en equilibrio la economía (Banco Central, Ministerio de Hacienda).
- Construcción de Infraestructura Básica para permitir el desarrollo de las actividades económicas en general (Servicio Nacional de Caminos, Prefecturas, Municipalidades).
- Participación en la Educación y Formación Académica de la Población, fomentó a la investigación resguardo del patrimonio (Ministerio de Educación, Servicios Departamentales, Municipalidades, etc.).

3.3.2 ESTRUCTURA DEL SECTOR PÚBLICO

El sector público se encuentra estructurado en dos grandes sectores: El Sector Público no Financiero y el Sector Público Financiero. El primero comprende la Administración Pública donde se encuentra el Gobierno Central, el Territorial (Prefecturas y Gobiernos Municipales) y las Instituciones de seguridad social, así como también este sector comprende a las empresas Públicas no Financieras y el segundo sector comprende las Instituciones Financieras¹⁸.

¹⁸ Ibidem. "APUNTES DE ADM. PUBLICA", Ob. Cit. Pag . 7



3.3.3 SERVICIOS PÚBLICOS

"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".

Bermejo (1994), plantea que "Se clasifica como Servicios Públicos a aquellas actividades o servicios que hayan devenido indispensables y esenciales para la comunidad, de tal manera que estas necesitan apoyarse en ellos para supervivencia y funcionamiento como tal. Dichas actividades son incorporadas al: que hacer del estado al asumir esta la titularidad de la actividad. Es necesario que la prestación sea desarrollada de forma regular y continua".

3.3.3.1 Función Pública

La función es la delegación de autoridad que otorga la sociedad a los empleados públicos para la administración de los bienes del Estado, bajo este concepto los funcionarios son los encargados y reciben el mandato de la comunidad para la gestión y administración de los recursos del Estado.

Realizan labores mediante la acción de órganos y autoridades que ordenan y ejecutan en sus respectivas esferas de competencia. Por tanto en la administración la función pública representa la acción del Estado mismo.

3.3.3.2 Demanda de los Servicios Públicos

El nacimiento de la necesidad, aunque puede ser obligado, obedece a estímulos internos o externos.



La información significa que el público, cualquiera que sea su especialidad de la oferta pública, demanda información cualitativa y/o cuantitativa, sobre el servicio.

La fase de la evaluación es clave, en ella el potencial usuario jerarquiza las posibilidades, mide su eficacia y el grado de respuesta a sus problemas.

Las demandas y necesidades sociales se expresarán en un conjunto de demandas públicas que Bornogovi (1993), ha clasificado en cuatro.

- Demanda individual, cuando el usuario tiene la posibilidad individual de acceder o usar el servicio.
- Demanda colectiva, cuando la colectividad en forma indistinta recibe el resultado del servicio.
- Demanda socialmente organizada, cuando representantes organizados o seleccionados usan el servicio y las oportunidades derivadas de el mismo.
- Demanda mixta, cuando la colectividad pide servicios para grupos de población que usan el servicio de manera individual.

3.3.3.3 Evaluación de la Actuación Pública

Tres son los elementos de control a utilizar en la evaluación efectuada por el público, imagen, satisfacción y calidad del servicio.

La imagen se define como: La suma de creencias, ideas e impresiones que una persona tiene de algo.

La satisfacción como: El estado sentido por una persona que ha experimentado una prestación que tiene relación con sus expectativas.

El concepto de calidad del servicio desde el punto de vista del usuario, será la amplitud de la diferencia entre las expectativas del público y sus percepciones.



3.3.3.4 Ciudadano y Cliente

En los intercambios públicos pueden considerarse públicos finalistas los siguientes.

- El ciudadano como individuo, persona física.
- La familia como agrupación social de primer nivel.
- Los grupos asociados sobre la base de intereses sociales.
- Las empresas u organizaciones.
- El turista que normalmente no reside en la ciudad o país; pero que se convierte temporalmente en un usuario más.

OCDE (1988), dice que: "Cliente, es la palabra que designa a los ciudadanos, las empresas, las colectividades y todos los miembros de la sociedad con los que está en contacto la administración".

Caceres J. (1990) dice que: "Usuario son los que tienen de usar una cosa ajena con cierta limitación". Como podemos advertir nuestro público finalista es el cliente o usuario, que hará uso de nuestros productos o servicios que se ofertan, por lo que adquieren una trascendental importancia.

3.4 CENTRALIZACIÓN

La centralización se define como "la sistemática y consistente concentración o reservación de autoridad en un nivel jerárquico particular, con el fin de reunir en una sola persona o cargo el poder de tomar decisiones y coordinar las labores dentro de su respectivo ámbito de acción"¹⁹.

Respecto a la Administración Pública y su organización, centralización es "la concentración de competencias en un órgano central donde las decisiones son

¹⁹ FRANKLIN, Finconwsky Enrique Benjamín, ORGANIZACIÓN Y METODOS, Primera Edicion, Pag. 37



tomadas por este órgano con poco o ninguna participación de los niveles Sub nacionales de administración”²⁰

En este sentido “Toda organización debe tener en algún sitio y en determinada forma una suprema autoridad coordinadora, que debe estar centrada para actuar equilibradamente”.²¹

En base a estas definiciones, se entiende que la centralización es la concentración de las decisiones y la autoridad en un determinado nivel jerárquico (dentro de la organización), ó en un determinado poder (con referencia al Estado).

3.4.1 CARACTERÍSTICAS

Dentro de las características se pueden mencionar:

- Existe una autoridad funcional con un poder de decisión centrado.
- No toma en cuenta, dentro la estructura formal, la plena atribución de decisiones ya que las unidades dependientes perderían autoridad hacia sus subordinados.
- Se considera el eje central de los procesos, decisiones, autoridad y funciones en la cual rotan sus demás partes integrantes.

3.5 DESCENTRALIZACIÓN

La descentralización es un medio ó forma de administración con el que se pretende alcanzar ciertos objetivos. Al delegar autoridad, la gerencia puede ahorrar costos burocráticos y evitar problemas de comunicación y coordinación debido a que la información no tiene que enviarse en forma constante a nivel superior de la organización para que se tomen las decisiones.

²⁰ RUBIN DE CELIS, Franklin Sandy, GESTION PUBLICA DESCENTRALIZADA EN BOLIVIA, Pag. 28

²¹ FRANKLIN, Finconwsky Enrique Benjamín, ORGANIZACIÓN Y METODOS, Primera Edicion, Pag. 37



“La descentralización es la delegación del poder y de la autoridad de los niveles altos a los inferiores de la organización, con frecuencia se logra por medio de la creación de unidades organizacionales pequeñas, auto contenidas”²².

Otro autor señala “que cuando se presenta la descentralización, la competencia se ha atribuido a un nuevo ente jurídico separado de la administración central dotado de personería jurídica propia y constituido por órganos que expresan su propia voluntad, por lo tanto la propia descentralización significa en ultima instancia una transferencia de poderes por el gobierno central otras unidades administrativas dotadas de poder de decisión y no se resume en una simple delegación de funciones”²³.

En términos generales, descentralización significa la transferencia de competencias y responsabilidades del Estado central a autoridades descentralizadas (subordinadas o independientes) o al sector privado para el cumplimiento de tareas públicas, mediante éstas tienen la facultad de adoptar resoluciones, designar funcionarios y crear sus propios recursos. En la actualidad, el término descentralización se utiliza en diversos tipos de situaciones y para fenómenos muy variados. Sin embargo, en los debates políticos y científicos los siguientes términos se utilizan de manera más o menos uniforme.

3.5.1 TIPOS DE DESCENTRALIZACIÓN

De acuerdo con el grado de descentralización que se realice existen diferentes tipos de descentralización, entre los que podemos destacar a la descentralización administrativa, política y económica.

²² STONER, James A. F. y FREEMAN, R. Edward, “ADMINISTRACION”, Quinta Edición Pag. 390

²³ ILDIS, flasco. “DEMOCRACIA Y DESCENTRALIZACION EN BOLIVIA”, Pag. 95



3.5.1.1 Descentralización Administrativa

“Descentralización Administrativa es la transferencia de la responsabilidad de planificar, administrar de manera independiente, incrementar recursos y mejorar su asignación, desde la administración nacional a unidades de niveles subnacionales”²⁴.

Esta es una de las formas de descentralización más utilizadas. La descentralización administrativa constituye la delegación de funciones y atribuciones que se efectúan al interior del aparato administrativo del Estado. Entonces la descentralización administrativa se refiere a la cesión de actividades administrativas a unidades periféricas o regionales que tienen un menor grado de autonomía y siguen dependiendo administrativamente de la unidad central.

3.5.1.2 Descentralización Política

La Descentralización política se produce cuando se crea una unidad inferior a la cual se asigna determinadas funciones, es decir; se realiza la transferencia de funciones que desarrollaba la unidad central en una nueva unidad.

Se presenta como requisito para llevar a cabo una descentralización política, el hecho de que las autoridades a las cuales se hará la transferencia de facultades sean elegidas por los pobladores de la región, y no simplemente designadas por el gobierno central. Las competencias transferidas en una descentralización política serán ejercidas de forma autónoma por los gobiernos locales (u organismos a los cuales se transfiera las competencias), respondiendo en última instancia a los pobladores que los eligieron y no al gobierno central. Y desde el enfoque de la provisión de bienes públicos, afirma Finot: “...sólo habrá descentralización política cuando se decide (por parte de los gobiernos locales) qué, cuánto y con qué recursos proveer...”²⁵.

²⁴ RUBIN DE CELIS, Franklin Sandy, GESTION PUBLICA DESCENTRALIZADA EN BOLIVIA, Pag. 31

²⁵ (Finot, 2001).



En realidad las administraciones locales tienen funciones que pueden ser completamente autónomas y otras en las cuales tendrán que responder ante el gobierno central o están bajo la tutela de éste, habría que distinguir entonces las actividades en las cuales se lleva a cabo una descentralización política o simplemente administrativa.

3.5.1.3 Descentralización Económica

Consiste en localizar agentes económicos como subsidiarios, dependientes del nivel centrado de la sede principal o matriz.

Esta descentralización se refiere a la transferencia de funciones del sector público al privado: Tareas, hasta ahora asumidas por el Estado, se delegan a la economía privada, cooperativas, grupos de interés, organizaciones de voluntarios y otras Organizaciones No Gubernamentales. La descentralización económica puede adoptar dos formas principales. La primera es *la privatización*, es decir; la transferencia de la responsabilidad total o parcial de la producción de ciertos bienes y servicios del Estado a actores del sector privado. La segunda es *la desregulación*. Ésta reduce los obstáculos jurídicos que entorpecen la producción de bienes y servicios por parte del sector privado o facilita la competencia entre actores privados en áreas hasta ahora reservadas al Estado o dominadas por monopolios regulados de la economía privada.

El tema de la descentralización económica toca la cuestión fundamental de saber qué tareas debe asumir el Estado y qué tareas se deben dejar en manos de la iniciativa privada. En cambio, las otras formas de descentralización se refieren a la repartición de competencias en el seno de las estructuras estatales. Por lo tanto, la descentralización económica obedece fundamentalmente a otra lógica con la que, sin duda, tiene que enfrentarse la política de desarrollo. Sin embargo, esta guía no puede y no pretende abordar este tema. Su objetivo no es tratar la definición de las tareas del Estado y su delimitación frente a la responsabilidad y al



margen de maniobras privados, sino concentrarse en *cómo el Estado* puede cumplir lo mejor posible sus tareas.

3.6 DESCONCENTRACIÓN

Cuando se habla de descentralización algunos hablan de desconcentración. Para abordar el tema de desconcentración, es necesario proporcionar algunas definiciones al respecto, las cuales serán la pauta fundamental para aplicar el Modelo de Desconcentración en la Dirección de Recaudaciones del Gobierno Municipal de El Alto.

Muchos autores consideran a la “desconcentración como una forma de descentralización”²⁶

Este criterio es discutido ya que la descentralización implica la transferencia de autoridad para la toma de decisiones, lo cual no está inmerso en la desconcentración.

Otro autor considera que la Desconcentración “es la formación de una unidad administrativa central con una administración subordinada regional o local bajo el mantenimiento de la plena responsabilidad por parte de la administración central. Se refiere únicamente a una redistribución de funciones dentro de un gobierno central”²⁷.

Las unidades desconcentradas carecen de personalidad jurídica, no se administran independientemente, solo toman decisiones operativas, sus agentes son nombrados por el órgano central, están ubicados fuera del centro administrativo y no tienen patrimonio propio.

Por lo mencionado anteriormente, la desconcentración es la decisión en el nivel central de delegar funciones a entes públicos menores sin que se afecte la unidad

²⁶ LORDELLO DE MELLO, Diego. “MUNICIPIO Y ESTRATEGIAS DE DESARROLLO”, Pag. 7.

²⁷ RUBIN DE CELIS, Franklin Sandy, GESTION PUBLICA DESCENTRALIZADA EN BOLIVIA, Pag. 29



del Estado, donde sólo se transmite el ejercicio de competencias y no así la facultad de tomar decisiones al respecto. Por lo que los entes desconcentrados se convierten en prolongaciones del poder central, que desde cierto punto de vista se ve aliviado en su tarea administrativa. Además cabe mencionar que la desconcentración es considerada también como “descentralización burocrática”²⁸, donde no gozan la personería jurídica propia ni tienen autonomía administrativa de gestión, siendo su característica principal su localización geográfica o zonal.

El objeto de la desconcentración es de doble carácter: acercar la prestación de servicios en el lugar o domicilio del usuario, con economía para éste, y descongestionar al poder central.

3.7 DIFERENCIAS ENTRE ENTES DESCENTRALIZADOS Y UNIDADES DESCONCENTRADAS

Con el propósito de distinguir con mayor claridad estos dos conceptos, se describen algunas diferencias importantes basándose en determinados parámetros que se asemejan indistintamente a ambas situaciones.

CUADRO N° 2

DIFERENCIAS ENTRE ENTES DESCENTRALIZADOS Y UNIDADES DESCONCENTRADAS

ENTES DESCENTRALIZADOS	UNIDADES DESCONCENTRADAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tiene personalidad Jurídica. ▪ Se administran independientemente ▪ Toman decisiones de fondo y de forma ▪ Nombran a sus titulares y agentes. ▪ Están ubicados en cualquier parte del territorio nacional ▪ Tienen patrimonio propio 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Carecen de personalidad Jurídica. ▪ No se administran independientemente. ▪ Solo Toman decisiones Operativas. ▪ Agentes son nombrados por el órgano central. ▪ Están ubicados fuera del centro administrativo. ▪ No tienen patrimonio propio

Fuente: Pablo Dermizaky²⁹

²⁸ GONZALES, Aramayo Ivan Salame, EL PROCESO DE DESCENTRALIZACION ADMINISTRATIVA EN BOLIVIA. 1989

²⁹ DERMIZAKY, Peredo Pablo, “DERECHO ADMINISTRATIVO”, Cochabamba – Bolivia 2003, 6ª edición.



Las diferencias son pocas, y para no caer en pequeñas diferencias conceptuales se asume un concepto en un sentido amplio, es en este sentido, la desconcentración no es más que un grado de descentralización menor.

3.8 ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA MUNICIPAL

Administración Tributaria Municipal es una Técnica que se utiliza para conseguir resultados y satisfacer necesidades en materia de captación y manejo de recursos propios, Involucra el proceso administrativo de planificación, organización, dirección y control relacionado con los ingresos propios municipales.

3.8.1 LOS INGRESOS MUNICIPALES

Los ingresos municipales provienen de dos grandes fuentes:

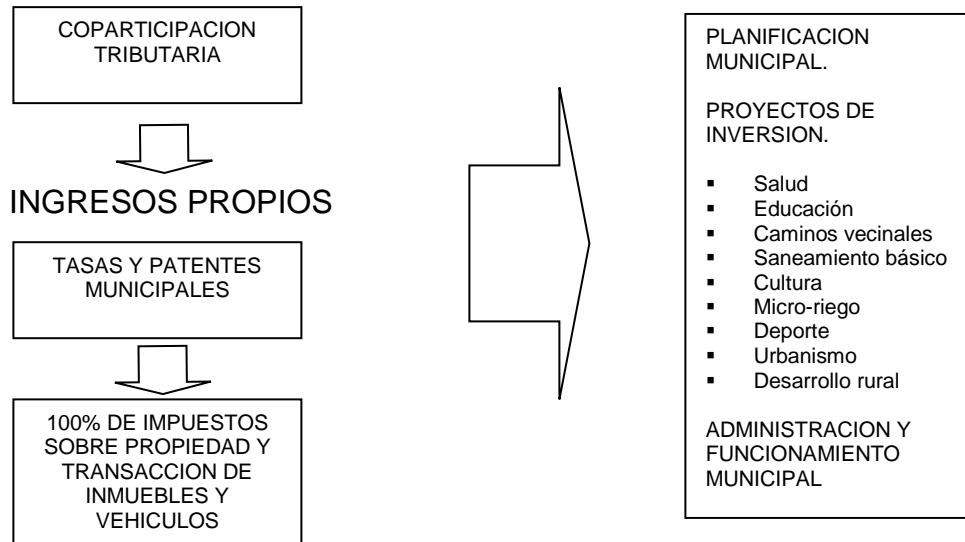
- **Los ingresos por Coparticipación Tributaria**, que son las transferencias de recursos provenientes de los Ingresos Nacionales a favor de los Gobiernos Municipales.
- **Los ingresos Propios** pueden ser ingresos ordinarios por conceptos de los impuestos, tasas o contribuciones especiales; los ingresos municipales extraordinarios pueden ser: “Dividendos, intereses o participaciones en empresas de todo género, ingresos financieros de préstamos y operaciones de crédito, alquileres y ganancias por la venta de bienes municipales, donaciones y legados a favor de la municipalidad, subvenciones, transferencias o aportes especiales, productos de la compensación por daños a la propiedad municipal, productos de los empréstitos y operaciones de crédito público, multas y sanciones pecuniarias por transgresiones a disposiciones municipales”³⁰.

³⁰ MINISTERIO DE DESARROLLO SOSTENIBLE Y MEDIO AMBIENTE, “Programa Nacional de Capacitación Municipal 1994-1997”, Secretaría Nacional de Participación Popular, La Paz, Bolivia, 1994, Pags. 14-15.



ESQUEMA N° 1

ORIGEN Y USO DE LOS RECURSOS MUNICIPALES



Fuente: Presentación L. 1551 y L. 1654. VMPPFM 1998

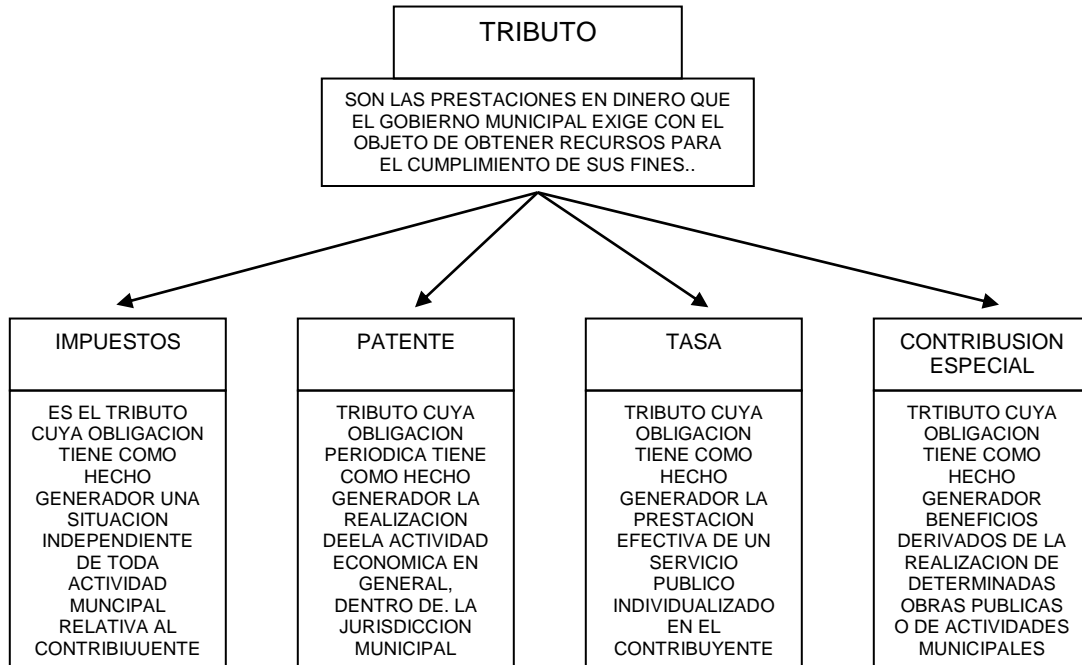
3.8.2 CLASIFICACIÓN DE LOS INGRESOS MUNICIPALES PROPIOS

De acuerdo con las previsiones constitucionales y la Ley Orgánica de Municipalidades y de Participación Popular son tributos municipales: los impuestos, las tasas, las contribuciones y las patentes. Los ingresos municipales son de carácter ordinario y extraordinario. Se considera ingreso municipal ordinario, el rendimiento generado por la aplicación de estas categorías de tributos municipales. El gráfico siguiente muestra la clasificación de los tributos mencionados y su definición.



ESQUEMA N° 2

CLASIFICACIÓN Y DEFINICIÓN DE LOS INGRESOS PROPIOS MUNICIPALES



Fuente: Elaboración propia, en base a la Ley N° 2028 Art. 99, Ley N° 2492 Art. 9 y LPP, Art. 19.

3.8.3 TRIBUTOS MUNICIPALES

“Tributos son 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”³¹.

3.8.3.1 Clasificación de los Tributos

“Los tributos son:

- Impuestos
- Tasas,
- Contribuciones especiales
- Patentes Municipales ³²

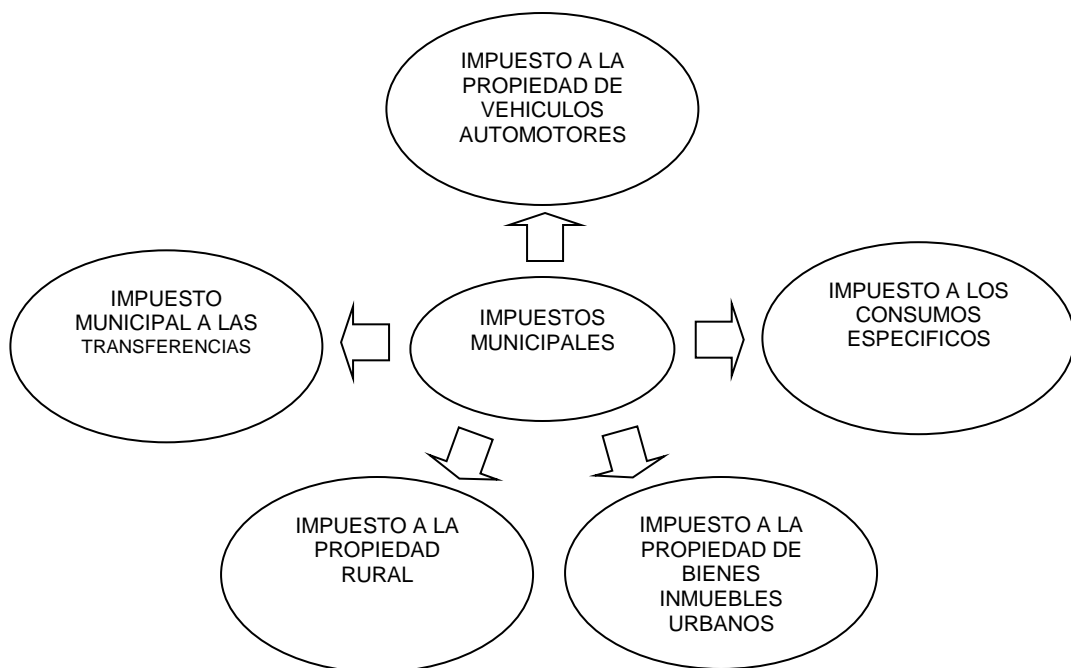
³¹ LEY N° 2492, “Código Tributario”, Art. 9

Impuestos Municipales

Impuesto es el tributo cuya obligación tiene como hecho generador una situación prevista por Ley, independientemente de toda actividad estatal relativa al contribuyente.

ESQUEMA N° 3

IMPUESTOS MUNICIPALES



Fuente: Elaboración propia, en base a la Ley N° 2028 Art. 99, Ley N° 2492 Art. 9 y LPP, Art. 19.

Tasas Municipales

Tasa 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 presupuesto de la obligación.

³² LEY N° 2492, "Código Tributario", Art. 9

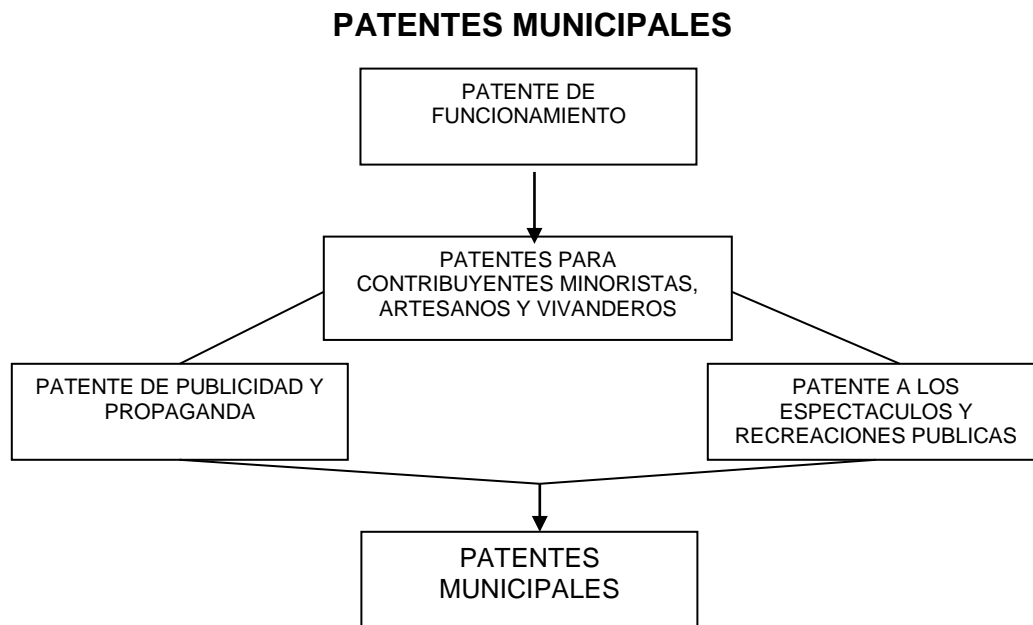


No es tasa la contraprestación recibida del usuario en pago de servicio no inherente al Estado.

Patentes Municipales

“Las Patentes son tributos cuyo hecho generador es el uso o aprovechamiento de bienes de dominio público, así como la obtención de autorizaciones para la realización de la Actividades Económicas”³³.

ESQUEMA N° 4



Fuente: Elaboración propia, en base a Ordenanza Municipal N° 021/2002

3.9 EL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA MUNICIPAL

“Un sistema es un conjunto organizado, formando un todo, en el que cada una de sus partes está conjuntada a través de una ordenación lógica, que encadena sus actos un fin común”³⁴.

³³ LEY N° 2028, “Ley de Municipalidades”, Art. 9

³⁴ NAVARRO del Pozo Fernando, LA DIRECCIÓN POR SISTEMAS.



3.9.1 SISTEMAS DE RECURSOS MUNICIPALES

Los sistemas de recursos son los que “atienden a la captación y evolución de los recursos fundamentales en conexión con el entorno. Su imput está constituido por todo lo que el Gobierno Municipal necesita adquirir de su entorno, para efectuar esa adquisición y para incorporar a su estructura estos recursos”. VAN HORN, James Administración Financiera.

El SIIM es un sistema operativo y de recursos debido a que apoya en la generación de ingresos propios para la administración municipal.

3.9.2 SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA MUNICIPAL

“Un sistema de administración tributaria es un conjunto de funciones, procesos, procedimientos y otros elementos interrelacionados dinámicamente, ordenados e interactuantes entre sí que forman o integran un todo para alcanzar los objetivos del proceso tributario mediante la coordinación de esfuerzos y el uso o la manipulación de datos, para producir información”. LIZARAZU, Eduardo Conceptos Básicos de Sistemas y la Teoría General de Sistemas.

Por lo tanto el Sistema Tributario Municipal es un conjunto de instrumentos funciones, procedimientos de Administración Tributaria Municipal que regula las relaciones jurídico-tributarias entre los habitantes y estantes de la jurisdicción del Gobierno Municipal para cumplir las funciones instrumento financiero de apoyo a logro de los fines del Gobierno Municipal.

Un sistema de administración tributaria está clasificado dentro de los sistemas operativos o de ejecución del Gobierno Municipal, puesto que el proceso tributario es una de las actividades desarrolladas por el Municipio para cumplir sus fines, en suma, una forma de ejecutar las tareas y actividades del Municipio, necesarias para realizar su gestión” POZO N, Fernando, Op. Cit. Pag. 249



3.9.3 EL MEDIO AMBIENTE DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO TRIBUTARIO

El ambiente es el contexto dentro del cual las empresas están insertas, en el caso del SIIM, el ambiente con el que mantiene transacciones e intercambio y hace que todo lo que ocurre externamente tenga influencia interna en el Sistema. CHIAVENATO, Idalberto, Op. Cit. P.623 constituido por las siguientes funciones.

- **Políticas y Normas.** Disposiciones Legales, por ejemplo LPP, Ley de Municipalidades 2028, Nuevo Código Tributario 2492, etc. y las políticas y normas propias del Gobierno Municipal.
- **Función Financiera.** La administración de los recursos financieros incluye presupuestos (fuentes de los recursos), tesorería (captación y aplicación de recursos) y contabilidad (registro del uso de los recursos).
- **Costumbres y Cultura.** Las tradiciones y formas de pensar en materia tributaria, la cultura impositiva de cada región del país.
- **Función Legal.** Asistencia y apoyo jurídico-legal a la función tributaria.
- **Contribuyente.** Es la persona natural o jurídica que tiene la obligación de pagar tributos (sujeto pasivo).
- **Usuario.** Es la Unidad de Ingresos Propios del Gobierno Municipal (sujeto activo) y los funcionarios que lo componen, es decir los encargados del funcionamiento del Sistema.
- **Gerencia.** La función encargada de la toma de decisiones y gobierno de las actividades del Municipio genera Políticas y Normas Internas.
- **Función Técnica.** Es el asesoramiento técnico que apoya la determinación de parámetros para cobrar tributos (planos, catastro, ingeniería y arquitectura).
- **Capacitación y Asesoramiento Externo.** Son los esfuerzos que realizan las instituciones privadas y públicas que trabajan con los Gobiernos Municipales en materia tributaria.



3.9.4 ÁMBITO DE APLICACIÓN DE LAS DISPOSICIONES LEGALES TRIBUTARIAS

Las disposiciones del Código Tributario se aplican “a todos los tributos de carácter nacional, departamental o municipal, y a las relaciones jurídicas emergentes de ellos. También son aplicables a las obligaciones legales tributarias establecidas a favor de personas de derecho público descentralizadas y no estatales siempre que no existan disposiciones especiales, en cuyo caso tendrá carácter supletorio”. Por otro lado, el Sistema Tributario Municipal abarca el área urbana y rural circunscrita por los límites de la jurisdicción territorial del Municipio señalada en las disposiciones legales vigentes.

Las fuentes del Derecho Tributario son: Las Normas Constitucionales, Las Convenciones Internacionales, Las Leyes, Los Decretos Supremos, los Reglamentos, las Resoluciones y demás disposiciones de carácter general, dictadas por el Poder Ejecutivo, los distritos órganos administrativos nacionales y locales facultadas al efecto.

3.9.5 ELEMENTOS DE LA RELACIONES JURÍDICA TRIBUTARIA MUNICIPAL

Sujeto Activo. El sujeto Activo de las obligaciones tributarias municipales es el Gobierno Municipal.

Sujeto Pasivo. El sujeto pasivo es la persona natural o jurídica, obligada al cumplimiento de las prestaciones y normas tributarias sea en calidad de contribuyente o responsable.

Materia Gravable. La materia gravable está constituida por las situaciones permanentes o temporales hechos y objetos sobre los que recae el tributo.

Base imponible. Es la magnitud, cantidad o valor que sirve de referencia para el cálculo del tributo.



Alícuota. Es el nivel de la carga tributaria expresada 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.

De las personas físicas:

- El lugar de su residencia habitual, lo cual se presumirá cuando permanezca en ella más 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 más de un domicilio en el sentido de este artículo.
- El lugar donde ocurre el hecho generador, en caso de no existir domicilio.

3.9.6 LA IMPORTANCIA DE RECAUDAR Y PAGAR TRIBUTOS

La base de la autonomía municipal está no sólo en disponer de atribuciones, sino también en contar con los recursos financieros adecuados para hacerlas efectivas, he ahí que la importancia de la generación efectiva de ingresos propios a cargo de los Gobiernos Municipales (principalmente de reciente desarrollo), radica en el apoyo al crecimiento municipal mediante la provisión de los mencionados recursos.

En este sentido, los tributos deben considerarse como una inversión que realiza el ciudadano para recibir bienes y servicios públicos que elevarán su nivel de vida y satisfarán sus necesidades más urgentes. El Gobierno Municipal es el responsable de la correcta administración y uso de los recursos que recauda de los contribuyentes.



3.9.7 EL SISTEMA DE INGRESOS MUNICIPALES

Su objetivo es mejorar la administración tributaria de los Gobiernos Municipales mediante la implementación de un Sistema Tributario que esté orientado a elevar la eficiencia del Proceso Tributario con el fin de incrementar la recaudación de los ingresos propios municipales, es decir los ingresos tributarios y no tributarios.

El sistema debería estar respaldado por una herramienta informática de apoyo a la Administración de los Ingresos propios Municipales para, mediante el uso de la tecnología elevar la eficiencia de sus funciones, registro, recaudación, fiscalización, cobranza, etc. con el propósito último de coadyuvar al logro de los objetivos del gobierno del municipio.

La capacidad de manejo de datos que tiene un sistema computarizado ayuda a incrementar de manera muy significativa la atención al ciudadano y la generación de estadística para la toma de decisiones, aspectos muy importantes para realizar una buena gestión.

3.9.8 DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA

La Administración Tributaria comprende cuatro funciones básicas, Recaudaciones, Fiscalización. (EN EL CODIGO TRIBUTARIO BOLIVIANO, fiscalización se incluye dentro Determinación vease L. 2492 art. 100 Y 101), Determinación de oficio y cobranza Coactiva.

3.9.9 REGISTRO DE CONTRIBUYENTES

El registro del contribuyente permite conocer quiénes son las personas naturales y/o jurídicas sujetas al pago de tributos (anualizados o eventuales) y qué bienes poseen, así como permite el registro inicial de los contribuyentes de tributos periódicos y/o diarios (otros ingresos municipales). Contempla, también el manejo



de los datos de tanto los contribuyentes, como de sus bienes y/o actividades económicas y la generación de información útil y oportuna sobre los mismos.

3.9.10 EMPADRONAMIENTO

El empadronamiento es el registro de los Contribuyentes de la jurisdicción del Gobierno Municipal con el propósito de cobro de tributos de acuerdo con las normas legales vigentes. El empadronamiento tiene dos modalidades: puede ser masivo, es decir cuando el Gobierno Municipal realiza campañas y acciones para registro masivo de contribuyentes, o puede ser cotidiano cuando se realiza el registro de contribuyentes diariamente (o frecuentemente).

3.9.11 REGISTRO EN EL PADRÓN MUNICIPAL DE CONTRIBUYENTES

El Padrón Municipal de Contribuyentes (PMC es el registro de todas las personas naturales y/o jurídicas, para el pago de los siguientes ingresos municipales).

- IPBI impuesto a las propiedad de bienes inmuebles (urbanos y rurales)
- ICE impuesto a los consumos específicos (chica de maíz)
- IPVA Impuesto a la propiedad de vehículos automotores
- PAF Patentes Anuales de Funcionamiento
- Otros Tributos
- Ingresos no tributarios

3.10 MANUALES ADMINISTRATIVOS

“Un manual es un conjunto de documentos que partiendo de los objetivos fijados y las políticas implantadas para lograrlo, señala la secuencia lógica y cronológica de una serie de actividades, traducidas a un procedimiento determinado, indicando quien los realizara, que actividades han de desempeñarse y la justificación de



todas y cada una de ellas, en forma tal, que constituye una guía para el personal que ha de realizarse”³⁵.

“Los manuales administrativos son instrumentos que contienen información sistemática sobre la historia, objetivos, políticas, funciones, estructura y especificación de puestos y/o procedimientos de una institución o unidad administrativa, y que conocidos por el personal sirven para normar su actuación y coadyuvar al cumplimiento de los fines de la misma”³⁶.

3.10.1 OBJETIVOS DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS

Los manuales administrativos permiten alcanzar los siguientes objetivos.

- Presentar una visión de conjunto de la entidad
- Precisar las funciones encomendadas a cada unidad administrativa, para deslindar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- Proporcionar información básica para la planeación e implantación de medidas de modernización administrativa.
- Facilitar el reclutamiento y selección de personal.
- Establecer claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos que la componen.
- Funcionar como medio de relación y coordinación con otras organizaciones³⁷.

3.10.2 PARTES DE UN MANUAL

Todo manual comenzará con una sección denominada.

- **Contenido**, donde se enuncian las partes o secciones integrantes del manual.
- **Índice**, indica el número de página en que se localiza cada título y subtítulo.
- **Instrucción**, explica el propósito y comentario del manual que se dispone al lector para calificar su contenido.

³⁵ Ibidem, “ORGANIZACIÓN Y METODOS”. Primera Edición, Pag. 164

³⁶ Ibidem, “ORGANIZACIÓN Y METODOS”. Primera Edición, Pag. 164

³⁷ QUIROGA Leos, Gustavo. “ORGANIZACIÓN Y METODOS EN LA ADMINISTRACION PUBLICA”, Mexico 1996



- **Instrucciones para el uso del manual**, explica el manejo del manual.
- **Cuerpo principal**, es decir la verdadera razón de ser del manual.

3.10.3 CLASIFICACIÓN DE MANUALES

Los manuales se clasifican en³⁸.

- **Por su contenido**, manuales de Organización, Políticas, Procedimientos, Contenido múltiple y de servicios al público.
- **Por su función específica**, manuales de: Ventas, Producción, Finanzas, Personal, Otras funciones.
- **Por su área de aplicación**, manuales: Macro-administrativos, si se refiere al Sector Público en su conjunto y Micro-administrativos, si contienen información de una sola entidad.
- **Por sus propósitos**, *Manuales de Forma*, secuencia de operaciones desde que se origina hasta que se archiva, su formato es horizontal, *Manuales de Labores*, operaciones que se efectúan en cada una de las actividades, su formato es vertical o combinado, *Manuales de Método*, muestra la manera de realizar cada operación del procedimiento, *Manuales Analítico*, analiza cada una de las operaciones dentro el procedimiento, *Manuales de Espacio*, itinerario y distancia que corre una persona durante las distintas operaciones del procedimiento o parte de él, *Manuales combinados*, consiste en la combinación de las dos clases o más menciones³⁹.

3.10.4 MANUAL DE FUNCIONES

“Es el complemento escrito del organigrama y junto con él forma parte del manual de organización, debe decir de un puesto de trabajo”⁴⁰.

- **Objeto**: la finalidad del sector en la organización
- **Puesto**: la descripción del cargo, y sus misiones y funciones básicas.

³⁸ QUIROGA, Leos Gustavo, “ORGANIZACIÓN Y METODOS EN LA ADMINISTRACION PUBLICA”, México 1996

³⁹ LA FUENTE CHAVEZ, Hilarión, MONTES CAMACHO, Niver, “SISTEMAS CONTABLES”, Bolivia 1998

⁴⁰ LA ROCCA, Hector, QUE ES ADMINISTRACION, Mexico 2001, Pag. 57



- **Responsabilidad:** la descripción de las tareas por las cuales responde el sector.
- **Autoridad:** quienes dependen de él y de quién depende el sector.
- **Información:** qué información debe generar y recibir el sector, y con qué grado de detalle y periodicidad.
- **Actualización:** la especificación del procedimiento de actualización periódica y la revisión del manual de organización.

“El manual de Funciones es un elemento de la organización administrativa que permite asignar funciones generales específicas a cada cargo de la estructura. Se constituye en un instrumento útil para el análisis de estructura de organización, debido a que proporciona una definición precisa de lo que debe hacerse, es decir, es una relación de lo que hace una persona o una unidad administrativa”⁴¹.

3.10.4.1 Clasificación de Funciones

Las funciones pueden clasificarse de la siguiente manera⁴²:

- **Naturaleza.** *Funciones generales o fundamentales*, realizan todos los administradores, en mayor o menor grado, en el ejercicio normal de sus funciones específicas. Ej. Planeación. *Funciones específicas o de rama*; son actividades afines cuyo ejercicio está reservado a funcionarios de la rama correspondiente. Ejemplo, Asesoría.
- **Objeto.** *Funciones de línea o sustantivas*, son funciones específicas directamente relacionadas con el objeto de su dependencia. Funciones de asesoría o de apoyo, son actividades cuyo objetivo es aconsejar e informar a las instancias sobre la base de conocimientos y experiencia técnica

⁴¹ LA FUENTE, Chavez Hilarion; MONTES, Camacho Niver, SISTEMAS CONTABLES, Bolivia 1998

⁴² QUIROGA, Leos Gustavo, ORGANIZACIÓN Y METODOS EN LA ADMINISTRACION PUBLICA, Mexico 1996



especializada. *Funciones complementarias, adjetivas o de apoyo*; son actividades auxiliares o de servicios requeridas por las instancias para el cumplimiento de sus funciones específicas.

- **Grado de especialización.** *Funciones primarias*, son actividades afines cuyo cumplimiento es responsabilidad de un alto nivel ejecutivo, como el director. *Funciones secundarias*; son actividades más homogéneas y especializadas que derivan de las funciones primarias.

Las funciones también pueden ser⁴³:

- **Funciones continuas**; son aquellas que no se adscriben a una secuencia particular de desempeño, sino que se desarrollan durante todo el proceso de gestión del administrador. Las funciones son: análisis de problemas, toma de decisiones y comunicación.
- **Funciones secuenciales**; estas funciones se realizan únicamente en determinados momentos y con un orden determinado, de tal modo que la realización de una de ellas permite emprender la siguiente, para que puedan desenvolverse y actuar correctamente. Las funciones son planificación, organización, dirección y control.

El manual de Funciones debe ser simple, explicativo y concreto para que sea aceptado y utilizado por todos en la organización. El cumplimiento de las funciones por parte del personal elevará su desempeño, que debe centrarse en ser eficaces de la forma más eficiente posible.

3.10.5 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Según Graham Kellog, “el manual de procedimientos presenta sistemas y técnicas específicas. Señala el procedimiento preciso a seguir para lograr el trabajo de todo

⁴³ DIEZ, de Castro Emilio; ADMINISTRACION Y DIRECCION, España 2001



el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas. Es un procedimiento por escrito”⁴⁴.

“Los procedimientos administrativos son un conjunto de operaciones ordenadas en secuencia cronológica, que precisan la forma sistemática para hacer un determinado trabajo”⁴⁵.

3.11 MODELO

“Modelo es una representación de un objeto, sistema o idea de forma diferentes a la de identidad misma”⁴⁶

Por lo general el modelo nos ayuda a entender y mejorar un sistema.

3.11.1 FUNCIONES DEL MODELO

- Comparar
- Predecir

3.11.2 PROPIEDADES DE LOS MODELOS

1) COMPONENTES: Son las partes de un conjunto que forman el sistema.

2) VARIABLES: Pueden ser de dos tipos (Exógenos, Endógenos).

a. Exógenas : Entradas son originadas por causas externas al sistema.

b. Endógenas : Son producidas dentro del sistema que resultan de causas internas, las cuales pueden ser de Estado o de Salida.

1. Estado : Muestran las condiciones iniciales del sistema.

2. Salida : Son aquellas variables que resultan del sistema.

⁴⁴ Ibidem, “ORGANIZACIÓN Y METODOS”. Primera Edición, Pag. 164

⁴⁵ Ibidem, “ORGANIZACIÓN Y METODOS”. Primera Edición, Pag. 183

⁴⁶ DORADO, Cristian, “MODELOS SISTÉMICOS”, Primera Edición, Pag. 255



CAPITULO IV

MARCO METODOLÓGICO

4.1 ANTECEDENTES

Las grandes dificultades que afrontan las organizaciones del sector público, es el logro de eficiencia en la prestación de servicios en beneficio a la sociedad. En el Gobierno Municipal de la ciudad de El Alto es un hecho que desde el punto de vista organizacional ha manifestado grandes cambios y mejorado su nivel de organización pero, debido al crecimiento de su población, aún se observa problemas en cuanto a satisfacer todas las necesidades y/o requerimientos de la población en su conjunto.

En este sentido, las necesidades del Gobierno Municipal de la Ciudad de El Alto, son varias, sin embargo, el presente análisis se orienta a Describir y proponer un modelo de organización Desconcentrada de la Sección de Actividades Económicas dependiente de la Unidad de Ingresos Tributarios, ésta a su vez dependiente de la Dirección de Recaudaciones.

Para efectos de desconcentración a las Sub Alcaldías, esta distritación está reconocida en la Ley Participación Popular, a su vez normada por la Ley de Municipalidades, la ley de Gastos Municipales y la Ley de Descentralización Administrativa⁴⁷. En relación a la normativa que rige el funcionamiento de la Sección de Actividades Económicas dependiente de la Dirección de Recaudaciones son las Ordenanzas Municipales 093/2001, 039/2001, 021/2002, 066/2003, 019/04, 074/2004 y demás disposiciones vigentes.

A su vez la normativa que regula el funcionamiento de la estructura organizacional del Gobierno Municipal de la Ciudad de El Alto es la Norma Básica

⁴⁷ Ley de Participación Popular Art.18, Ley de Municipalidades Art.52,54,163y164, Ley de Descentralización Administrativa Art. 1



del Sistema de Organización Administrativa, la cual genera instrumentos de gestión entre los que se encuentra el manual de Organización y Funciones y el de Procesos y Procedimientos. Estos manuales apoyan la atención del contribuyente de manera eficiente en las Subalcaldías de cada Distrito; estableciendo de manera ordenada y metódica todas las funciones que deben desempeñar los empleados públicos, en cada Subalcaldía y las operaciones que deben seguir para la ejecución de los procesos que se generan.

4.2 OBJETIVOS DEL ANÁLISIS

4.2.1 OBJETIVO GENERAL

Conocer el medio interno de la Sección de Actividades Económicas así como su contexto externo (negocios), y analizar la perspectiva de los propietarios de negocios y funcionarios de la Sección, en relación a la Desconcentración.

4.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Conocer el objetivo de la Sección de Actividades Económicas y sus funciones.
- Analizar los procedimientos que tiene la Sección de Actividades Económicas.
- Analizar los distritos que cuentan con recursos para aceptar la desconcentración
- Conocer y analizar el grado de aceptación que tiene la desconcentración, tanto de los funcionarios de la Sección de Actividades Económicas como de los propietarios de negocios.
- Conocer y analizar las razones por las cuales los propietarios de negocios no acuden a la Subalcaldía de su distrito.



4.3 ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

4.3.1 PROCEDIMIENTO (METODOLOGÍA ESPECIFICA)

En la recopilación de datos e informaciones necesarias, se utilizaron técnicas de investigación científica, que permitieron alcanzar los objetivos del presente análisis.

4.3.1.1 Observación

Mediante la observación se conoció que en la Ciudad de El Alto se ubica una enorme cantidad de Actividades Económicas en los diferentes rubros, de los cuales muchos no cuentan con su licencia de funcionamiento (Padrón Municipal del contribuyente PMC) y gran parte de ellos ignoran del PMC.

A su vez, se observa el cumplimiento de las atribuciones y/o funciones que realizan en las diferentes Unidades de la Dirección de Recaudaciones relacionadas con la Sección de Actividades Económicas, la misma que sirvió para obtener la descripción de procesos, operaciones y procedimientos que se ejecutan.

4.3.1.2 Documentación

A través del análisis de información documentada, se han conocido los instrumentos, directrices y normas que rigen las actividades de la Unidad de Ingresos Tributarios dependiente de la Dirección de Recaudaciones y de las Subalcaldías de cada Distrito Municipal.

4.3.1.3 Encuestas

Mediante esta técnica de investigación se obtuvo información de las necesidades de los propietarios de negocios y su criterio en relación a la Desconcentración de



la Sección de Actividades Económicas a las Subalcaldías de cada Distrito Municipal, mediante la utilización de un cuestionario que cuente con una serie de preguntas ordenadas, sistematizadas e interrelacionadas, dirigidas a los propietarios de negocios de los 9 distritos municipales de la Ciudad de El Alto; por muestreo.

4.3.1.4 Entrevista

Se obtuvo información mediante el contacto personal y el intercambio de palabras (entrevistas dirigidas y no dirigidas), utilizando un cuestionario guía con preguntas abiertas aplicado a la Máxima Autoridad de las Subalcaldías (Subalcaldes), Oficiales Menores, Comité de Vigilancia, Funcionarios de la Sección de Actividades Económicas; con el propósito de obtener información que sea completa y precisa de sus funciones, actividades desarrollados y su criterio sobre la desconcentración.

4.3.2 DISEÑO DE INSTRUMENTOS METODOLÓGICOS

Para el relevamiento de información se diseñaron instrumentos metodológicos como formularios de encuesta (a través de muestreo) y cuestionarios de entrevista (a través del censo) que permitieron la obtención de datos necesarios y así coadyuvaron al análisis del trabajo de campo.

4.3.2.1 Formulario dirigido a Propietarios de Negocios

Los cuestionarios diseñados para la recopilación de información fueron dirigidos a propietarios de negocios (Contribuyentes y Potenciales contribuyentes de la Sección de Actividades Económicas), con el objetivo de obtener información y determinar en qué medida, la actual concentración de Actividades Económicas, impide prestar un servicio mucho más cómodo al usuario de la Unidad de Ingresos Tributarios – Sección de Actividades Económicas.



Estos cuestionarios fueron aplicados por muestreo, estratificando la muestra en nueve grupos que corresponden a los nueve distritos Municipales de la ciudad de El Alto (ANEXO N° 2).

CUADRO N° 3

FORMULARIO DIRIGIDO A PROPIETARIOS DE NEGOCIOS

N°	PREGUNTA	RESPUESTA	OBJETIVO
0,1	Negocio...		Conocer cuál es el tipo de negocio que predomina en cada Distrito, agrupándolos por rubros. (Dato que se obtendrá por observación).
0,2	Está registrado en la Alcaldía?	a) Si – “A” b) No “B”	Determinar qué cantidad de negocios existe, entre legales e ilegales, de manera que permita proyectar con un porcentaje real, el crecimiento de las Actividades Económicas así como las recaudaciones que estas generen. (Este dato se obtendrá por observación).
1	¿El pasado año, por qué razón o razones fue a la Alcaldía-Sección de Actividades Económicas?	a) Información b) Adquirir pro forma c) Pago de impuestos d) Plan de pagos e) Modificación f) Cierre de negocio g) Apertura de negocio h) Otros, cuáles....	Conocer porqué generalmente el contribuyente o usuario acude a la Alcaldía-Sección Actividades Económicas, esto para que la propuesta de desconcentración justifique las funciones que se realizará en la ventanilla de cada Subalcaldía que corresponda a Actividades Económicas.
2	¿Cuánto tiempo demora en ir a la Alcaldía – Sección Actividades Económicas, a resolver su duda o requerimiento, desde el momento en el que sale de su domicilio?		Definir el recurso en tiempo que invierte el contribuyente en acudir a la Alcaldía Central a resolver su duda o problema.
3	¿Qué factores cree Ud., hace que el tiempo que emplea en llegar a la Alcaldía sea largo o moroso?		Considerar los factores que le obstaculizan al usuario para ir a la Alcaldía – Sección Actividades Económicas.
4	¿Cuáles son las razones por las que no acude a la Alcaldía a informarse adecuadamente del estado de su negocio?	a) Falta de tiempo b) Gasto de dinero c) No conoce a donde puede acudir d) Temor a cobros excesivos e) Otros especifique...	Determinar cuáles son los factores que impiden al contribuyente dirigirse a la Alcaldía Central – Sección Actividades Económicas.
5	¿Estaría Ud., de acuerdo si la atención de la Sección de Actividades Económicas, brindase el servicio que Ud., espera, en la Subalcaldía que se encuentra cerca de su negocio o su domicilio?	a) Si b) No c) Indiferente	Considerar la opinión del propietario de negocios, respecto a la propuesta de desconcentración de los servicios que presta la Sección de Actividades Económicas, con el fin de dar mas prioridad y comodidad ante sus necesidades.



6	¿Con relación a la pregunta anterior, por qué lo califica de esa manera?	<ul style="list-style-type: none"> a) Ahorro de tiempo y dinero. b) Comodidad por la proximidad. c) Mejor y mayor accesibilidad a la información. d) Otros... 	Considerar la opinión del usuario respecto a la propuesta de desconcentración de los servicios de la Sección de Actividades Económicas por distrito, de la Unidad de Ingresos Tributarios dependiente de la Dirección de Recaudaciones, con el fin de dar más prioridad y comodidad ante las necesidades del usuario.
7	¿Por qué razón o razones no va a la Subalcaldía de su Distrito?	<ul style="list-style-type: none"> a) No conoce b) No existe comodidad por el espacio reducido c) No existe Bancos adyacentes donde pagar al instante. d) Otros, especifique... 	Conocer las dificultades que se presentan para no ir a las Subalcaldías.
8	Podría dar una sugerencia para la atención en las Subalcaldías.		

Fuente: Elaboración Propia

El formato del cuestionario dirigido a Propietario de negocios, se observa en: (ANEXO N° 3).

4.3.2.2 Cuestionario Guía para la Entrevista

El siguiente cuadro desglosa los objetivos de cada pregunta del Cuestionario, dicho cuestionario fue dirigido al personal Operativo de la Institución, el cual ayudó al diseño y elaboración del formato del Manual de Procedimientos.

Este cuestionario diseñado para la recopilación de información, ha sido aplicado con carácter censal toda vez que el universo alcanza a 6 funcionarios.

CUADRO N° 4

GUIA DE ENTREVISTA

N°	PREGUNTA	OBJETIVO
1	¿Conoce claramente los objetivos que persigue la Unidad de Ingresos Tributarios, dependiente de la Dirección de Recaudaciones?	Conocer en qué medida se enfoca el funcionario a los objetivos de la Unidad y su forma de contribuir a la misma.
2	Los procesos de trámite que se realizan, tiene un alto grado de dependencia de su inmediato superior cuando se lo ejecuta?	Conocer en qué medida las actividades que implica un trámite son necesariamente ejecutados con el visto bueno del jefe.



3	Cuando revisa un tramite siempre es necesario que recurra ante su inmediato superior?.	Conocer si el funcionario está capacitado para desempeñar sus funciones, a la vez conocer la frecuencia con que acude ante su Inmediato Superior.
4	Conociendo que los trámites están preestablecidos en tiempo y recursos ¿en su opinión se cumple esta?	Saber específicamente si el tiempo en que está preestablecido los trámites y los recursos a utilizar, son logrados.
5	En los casos en que no se cumple, cuál o cuáles son los factores que impide su realización? Y cómo cree que se pueda mejorar y agilizar la ejecución de trámites?	Identificar aquellos otros factores relacionados con el servicio y que impiden las actividades de los funcionarios en procura de lograr un servicio eficiente.
6	Cree Ud. que la infraestructura en la que actualmente se encuentra desempeñando sus funciones, es apropiada para prestar un servicio eficiente.	Conocer si los ambientes que proporciona la infraestructura actual es la más adecuada para poder establecer un rendimiento óptimo de las actividades.
7	Cuando se procesa un tramite, que rubros son los que no tienen problemas y se realizan de manera independiente, sin que sea necesario el visto bueno de su Inmediato Superior?	Para saber si las actividades que realiza el funcionario sin la supervisión del inmediato superior son relevante, o poco significativos.
8	Si no fuera necesario el visto bueno de su inmediato superior, cree Ud, que las actividades del procesos de trámites se realizarían más rápido?	Para saber si las actividades del proceso de trámite puede realizarse más eficientemente si la supervisión del jefe en opinión del funcionario.
9	Entendiendo a la desconcentración como una redistribución de funciones, donde se tomarán decisiones operativas en relación a la responsabilidad de su cargo en los distintos distritos. Considera Ud. que pueda ser conveniente esta forma de aplicar los servicios?	Saber cuál es la opinión del funcionario respecto a la idea de proponer la desconcentración de los servicios de la Sección de Patentes, en una forma que sea eficiente para el usuario.
10	Estaría en condiciones de asumir responsabilidades en los diferentes distritos al cual se le asigne?	Saber si el funcionario se siente capaz de asumir nuevas responsabilidades en la medida en que estará capacitado para tomar decisiones en el distrito al cual sea asignado con el fin de brindar un mejor servicio.

Fuente: Elaboración propia

El formato del cuestionario dirigido al personal de la Sección de Actividades Económicas (ANEXO N° 4)

4.3.3 DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA

Para determinar el tamaño de la muestra, cuando los datos son cualitativos, es decir, para el análisis de fenómenos sociales o cuando se utilizan escalas nominales para verificar la ausencia del fenómeno a estudiar, se consideró la aplicación del **Muestreo Probabilístico**⁴⁸, que toma en cuenta las siguientes variables.

⁴⁸ HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto; FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos; Metodología de la Investigación; México 2001



Unidad de Análisis, Propietarios de negocios (Se considera en esta definición propietarios de negocios registrados en la Alcaldía como aquellos propietarios de negocios, aún, no registrados en la Alcaldía).

Población (N), representado por todos negocios existentes en la Ciudad de El Alto, lo cual corresponde a un número de 41.900 negocios.

Utilizaremos la formula:

$$n = \frac{Z^2 \times p \times q \times N}{Z^2 \times p \times q + N \times E^2}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra

Z = Intervalo de confianza

p = Probabilidad de éxito

q = Probabilidad de fracaso

E = Error muestral permitido

N = Tamaño de la población

Reemplazando con valores se obtiene:

$$n = ?$$

$$Z = 95\% \Rightarrow 0,95 \Rightarrow 1,645$$

$$p = 0,5$$

$$q = 0,5$$

$$E = 3\% \Rightarrow 0,03$$

$$N = 41.900$$

$$n = \frac{(1,645)^2 \times 0,5 \times 0,5 \times 41.900}{(1,645)^2 \times 0,5 \times 0,5 + 41.900 \times (0,03)^2}$$

$$n = 738 \text{ propietarios de negocios}$$



La muestra es $n = 738$ propietarios de negocios

Para ampliar la precisión en la muestra, dividimos en estratos y seccionamos una muestra para cada uno, por tanto utilizaremos el muestreo probabilística estratificado.

Como n es igual a 738, se aplica el muestreo proporcional al tamaño.

La muestra es de 738 propietarios de negocios.

Para que la muestra sea representativa se estratificó de acuerdo a la cantidad de Distritos (9 distritos municipales), como se observa en el CUADRO N° 5

CUADRO N° 5

MUESTRA PROBABILÍSTICA ESTRATIFICADA DE USUARIOS

DISTRITO	POBLACION POR DISTRITO (a) (1*)	POBLACION QUE SE DEDICA A UNA ACTIVIDAD ECONOMICA (b) (2*)	PROPIETARIOS DE NEGOCIOS (c) (3*)	MUESTRA (4*)
1	114,111	17,290	7,851	138
2	75,376	10,407	4,726	83
3	131,891	17,707	8,040	142
4	67,915	9,687	4,399	77
5	95,290	13,018	5,911	104
6	101,451	16,168	7,342	129
7	18,400	2,527	1,147	20
8	22,596	2,481	1,127	20
9	23,288	2,990	1,358	24
TOTAL	649,958	92,275	41,900	738

Fuente: Elaboración propia en base a boletines de INE (Censo 2001)



Donde:

(1*) *Datos obtenidos de boletines estadísticos del Instituto Nacional de Estadística (INE) Censo 2001*

(2*) *Datos obtenidos de boletines estadísticos del Instituto Nacional de Estadística (INE) Censo 2001*

(3*)

Si:

92,275 = Población que se dedica a una actividad económica

50,375 = Población que corresponde al comercio informal (54.59 %)

Entonces:

$$(a * 54.59 / 100) - a$$

(4*)

(0.017613365) c = Variables por estrato

n / N = Fracción del estrato ($n = 738$) y $N =$

(41.900)

n / N = 0.017613365

4.3.4 ANÁLISIS DEL TRABAJO DE CAMPO

El presente trabajo comprendió el análisis de dos sectores claramente diferenciados, por un lado la Unidad de Ingresos Tributarios (Sección de Actividades Económicas), motivo de análisis; por otro los propietarios de negocios, quienes serán los directos beneficiarios de la desconcentración.

Por tales circunstancias se ha visto por conveniente analizar en primera instancia los resultados obtenidos de los usuarios, donde se procedió a describir todos los aspectos inherentes a la prestación de servicios, luego se analizó la actual concentración de procesos como causa proveniente de la misma Unidad de Ingresos Tributarios, para finalmente proponer las conclusiones resultantes del análisis comparativo de ambos sectores de estudio.



4.3.4.1 Resultados del Cuestionario dirigido a Propietarios de Negocios, de los 9 Distritos Municipales.

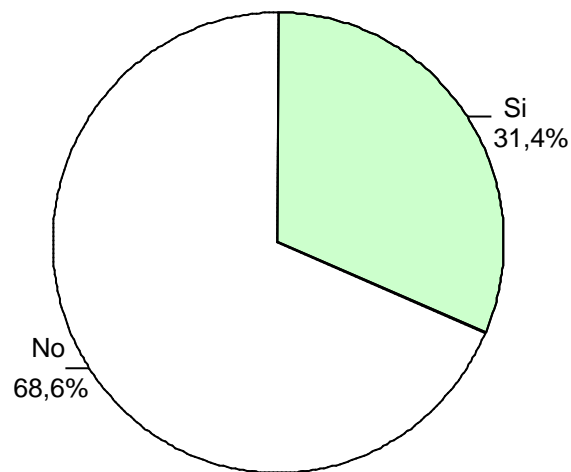
Siendo los propietarios de negocios los principales beneficiarios de los servicios que brinda la Unidad de Ingresos Tributarios, en la Sección de Actividades Económicas; todas las acciones deben estar orientadas a la satisfacción de las múltiples necesidades y brindar mayores comodidades a esta población. Con este fin, se determinó los resultados obtenidos a través de la encuesta elaborada y dirigida a los propietarios de negocios, los cuales se desglosan a continuación.



GRÁFICO N° 1

PORCENTAJE DE NEGOCIOS QUE TIENEN LICENCIA DE FUNCIONAMIENTO (PMC)

¿Tienen Licencia de Funcionamiento?



Fuente: Elaboración propia

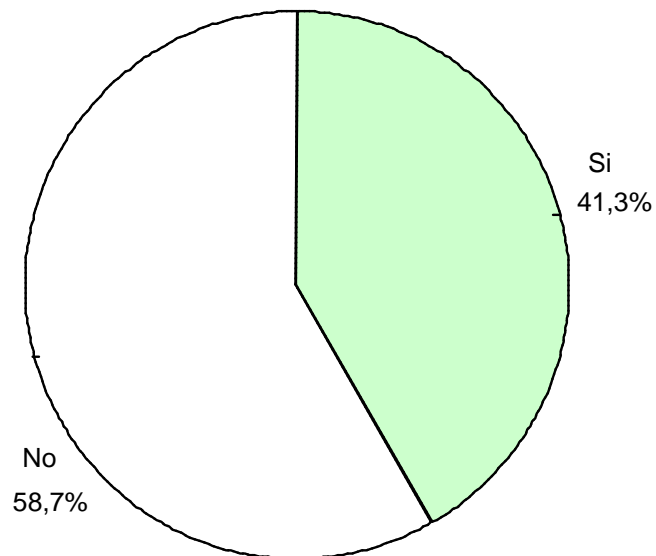
El resultado indica que un gran porcentaje de los negocios ubicados en los diferentes distritos de la Ciudad de El Alto, **no cuentan con Licencia de funcionamiento PMC 68.6% (506 encuestados)** y sólo en un porcentaje menor **31.4% (232 encuestados)** son quienes están debidamente registrados en la **Alcaldía** y cuentan con su Licencia de Funcionamiento (PMC).



GRÁFICO N° 2

PORCENTAJE DE PROPIETARIOS DE NEGOCIOS QUE FUERON A LA ALCALDÍA – SECCION DE ACTIVIDADES ECONOMICAS

¿El pasado año, fue a la Alcaldía?



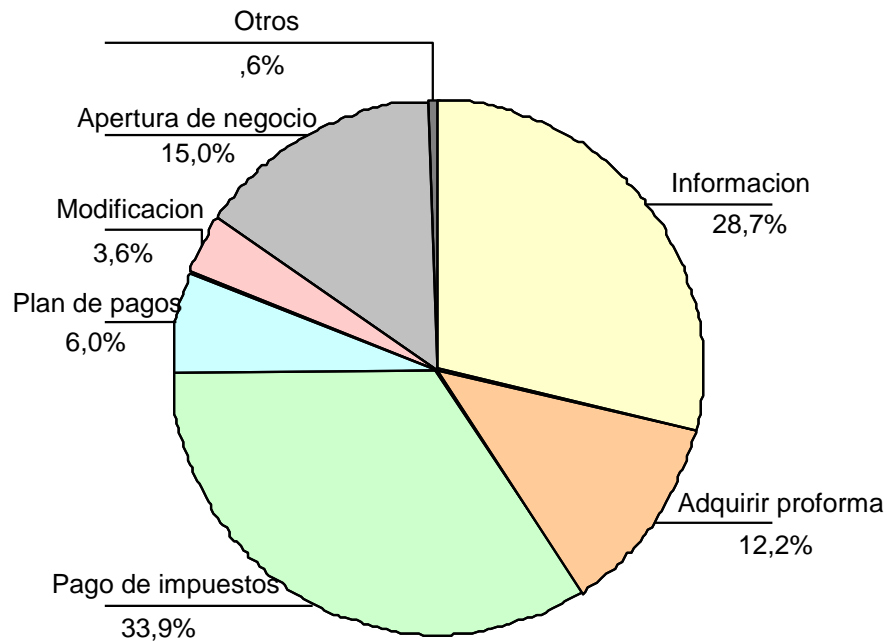
Fuente: Elaboración propia

Del total de los encuestados un **58.7% (433 encuestados)** no fue a la Alcaldía – Sección de Actividades Económicas, el pasado año, por ninguna razón; **41.3% (305 encuestados)** sí, fue al menos una vez.

GRÁFICO N° 3



RAZONES POR LAS QUE EL CONTRIBUYENTE ACUDE A LA SECCIÓN DE ACTIVIDADES ECONÓMICAS



Fuente: Elaboración propia

De los propietarios de negocios que acuden a la Alcaldía – Sección de Actividades Económicas, un gran porcentaje fue por lo menos una vez al año por pago de impuestos **33.9% (103 encuestados)**, otra cantidad mayor 28.7% (88 encuestados) a obtener información, por apertura de negocio 15% (46 encuestados), a adquirir pro forma de pagos un 12.2% (37 encuestados), para plan de pagos 6.0% (18 encuestados); modificación u otras razones en un 3.6% (11 encuestados), 0.6% (2 encuestados) respectivamente.

Nota.- En otros están agrupados las personas que fueron por empadronamiento.



CUADRO N° 6

RAZONES POR LAS CUALES LOS PROPIETARIOS DE NEGOCIOS, QUE TIENEN LICENCIA DE FUNCIONAMIENTO, VAN A LA ALCALDIA - SECCION DE ACTIVIDADES ECONOMICAS

		Razones por las que va a la Alcaldía - Sección Actividades Económicas						
		Informacion	Adquirir proforma	Pago de impuestos	Plan de pagos	Modificacion	Apertura de negocio	Otros
¿Tiene licencia de funcionamiento (PMC)?	Si	79	61	169	30	18	63	3
	No	64					12	
Total		143	61	169	30	18	75	3

Fuente: Elaboración propia

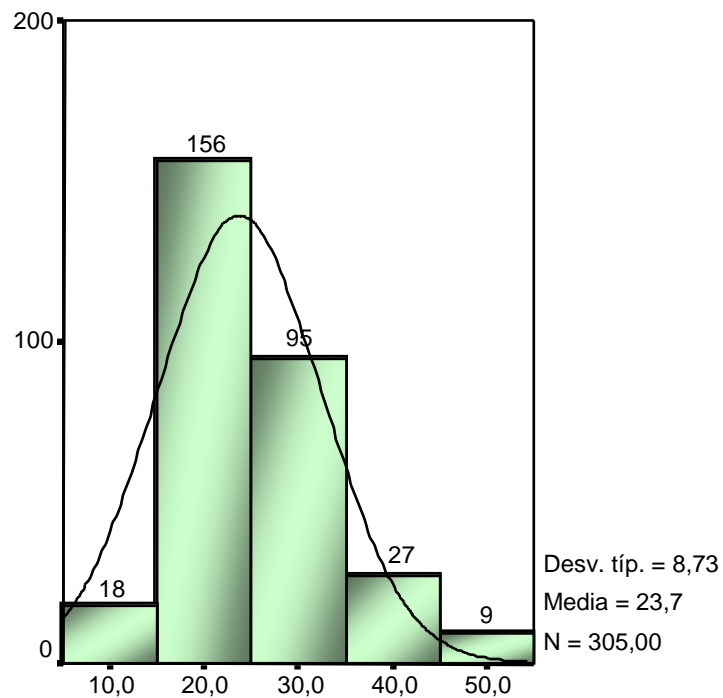
Por los resultados expresados en el cuadro anterior, se observa que un gran porcentaje de quienes tienen licencia de funcionamiento fueron a la Alcaldía por **Pago de impuestos (169 encuestados)**, seguido de quienes van para adquirir información (79 encuestados) y, en menor número quienes se dirigen a la Alcaldía para pedir **Plan de pagos (30 encuestados)**. Así mismo quienes no tienen licencia de funcionamiento (**64 encuestados**) fueron para **adquirir información** y sólo (**12 encuestados**) por **apertura de negocio**.



GRÁFICO N° 4

TIEMPO INVERTIDO EN LLEGAR A LA ALCALDIA - SECCIÓN DE ACTIVIDADES ECONÓMICAS

¿Cuánto tiempo demora en ir a la Alcaldía – Sección de Actividades Económicas, desde el momento en que sale de su negocio o domicilio?



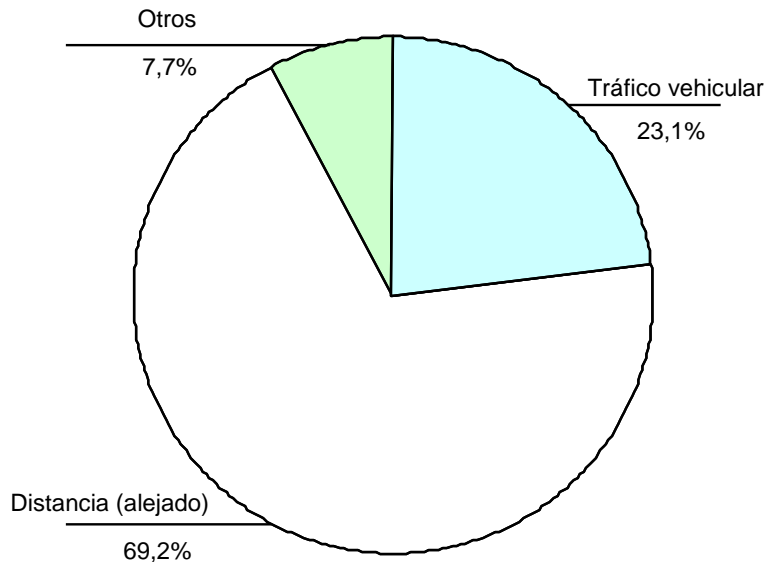
Fuente: Elaboración propia

Respecto al tiempo que demora el propietario de negocio, en llegar a la Alcaldía Central – Sección Actividades Económicas, de una forma general podemos observar que demoran un promedio de **24 minutos**. 156 personas demoran de 15 a 25 min., en menor grado 9 personas demoran de 45 a 55 min.

GRÁFICO N° 5



RAZONES POR LAS QUE LE ES DIFÍCIL LLEGAR A LA ALCALDÍA



Fuente: Elaboración propia

	min.	Encuestados	%
¿Tiempo que demora en ir a la Alcaldía?	5	4	1,31
	10	14	4,59
	15	52	17,05
	20	104	34,10
	25	19	6,23
	30	76	24,92
	35	9	2,95
	40	18	5,90
	45	6	1,97
	50	3	0,98
Total		305	100

Fuente: Elaboración propia

De los propietarios de negocios que fueron al menos una vez a la alcaldía (305 encuestados) y que demoran en llegar a la misma por más de 30 minutos (36 encuestados); en su gran mayoría **un 69.2% (25 encuestados)** indican que la razón por la que les es difícil llegar a la alcaldía es la **Distancia**, el cual es considerado alejado; seguido por **tráfico vehicular** con un **23.1% (8 encuestados)** y, finalmente indican por **otras razones un 7.7% (3 encuestados)**.



GRÁFICO N° 6

RAZONES POR LAS QUE NO ACUDE A LA ALCALDÍA A INFORMARSE ADECUADAMENTE DE SU NEGOCIO



Fuente: Elaboración propia

Del gráfico anterior observamos que definitivamente el recurso tiempo influye bastante en que el usuario no acuda a la Alcaldía a informarse de su negocio **45.9% (339 encuestados)**, seguidos por no conoce a donde puede acudir y temor a cobros excesivos ambos con 14.4%, haciendo un total de 212 encuestados. La razón otros 13.4% (99 encuestados) y, finalmente la razón gasto de dinero por las que no acude a la Alcaldía a informarse adecuadamente de su negocio representa 12% (88 encuestados).



CUADRO N° 7

RAZONES POR LAS QUE NO ACUDEN A LA ALCALDÍA A INFORMARSE ADECUADAMENTE DEL ESTADO DE SU NEGOCIO, TANTO LOS QUE TIENEN Y NO TIENEN LICENCIA DE FUNCIONAMIENTO (PMC)

		Razones por las que no acude a la alcaldía - Sección Actividades Económicas									
		Falta de tiempo		Gasto de dinero		No conoce a donde puede acudir		Temor a cobros excesivos		Otros	
		Encuestas	%	Encuestas	%	Encuestas	%	Encuestas	%	Encuestas	%
¿Tiene licencia de funcionamiento (PMC)?	Si	170	37,86%	24	21,62%	15	10,64%	18	12,77%	50	38,17%
	No	279	62,14%	87	78,38%	126	89,36%	123	87,23%	81	61,83%
Total		449	100,00%	111	100,00%	141	100,00%	141	100,00%	131	100,00%

Fuente: Elaboración propia

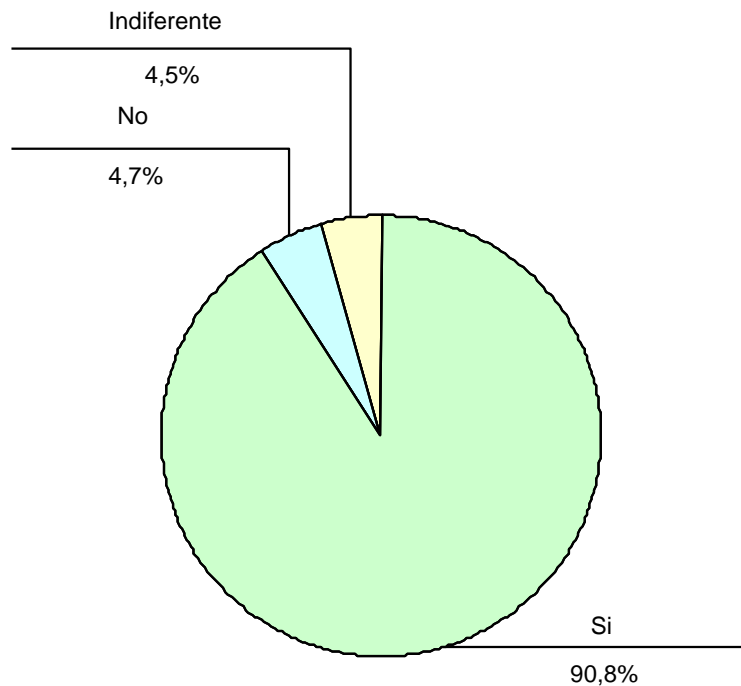
Por los resultados expresados en el cuadro anterior, se observa que un gran porcentaje de **quienes tienen licencia de funcionamiento no van a la alcaldía por falta de tiempo (170 encuestados)**, seguido de quienes no van por otras razones (50 encuestados). Y de los que **no tienen licencia de funcionamiento** un gran porcentaje no van a la alcaldía a informarse del estado de su negocio **por falta de tiempo (279 encuestados)**, seguidos por quienes no van por que no conocen a donde pueden acudir (126 encuestados).

GRÁFICO N° 7



OPINIÓN DE LOS PROPIETARIOS DE NEGOCIOS RESPECTO A LA DESCONCENTRACIÓN

¿Esta de acuerdo si la atención de la Sección de Actividades Económicas fuese desde las Subalcaldías?



Fuente: Elaboración propia

Del total de encuestados (738 encuestados); un gran porcentaje está de acuerdo que la Atención de la Sección de Actividades Económicas sea desde las Sub Alcaldías **90.8% (670 encuestados)** por diversas razones y, quienes no están de acuerdo corresponden a un mínimo de 4.7% (35 encuestados), así mismo a quienes les resulta indiferente 4.5% (33 encuestados).



CUADRO N° 8

LOS PROPIETARIOS DE NEGOCIOS QUE TIENEN PMC O NO, ¿ESTAN DE ACUERDO SI LA ATENCIÓN DE LA SECCIÓN DE ACTIVIDADES ECONÓMICAS FUESE DESDE LAS SUBALCALDÍAS?

		¿Está de acuerdo si la atención de la Sección de Actividades Economicas fuese desde las Sub Alcaldías?							
		Si		No		Indiferente		Total	
		Encuestas	%	Encuestas	%	Encuestas	%	Encuestas	%
¿Tiene licencia de funcionamiento (PMC)?	Si	206	30,70%	14	40,00%	12	36,40%	232	31,40%
	No	464	69,30%	21	60,00%	21	63,60%	506	68,60%
Total		670	100,00%	35	100,00%	33	100,00%	738	100,00%

Fuente: Elaboración propia

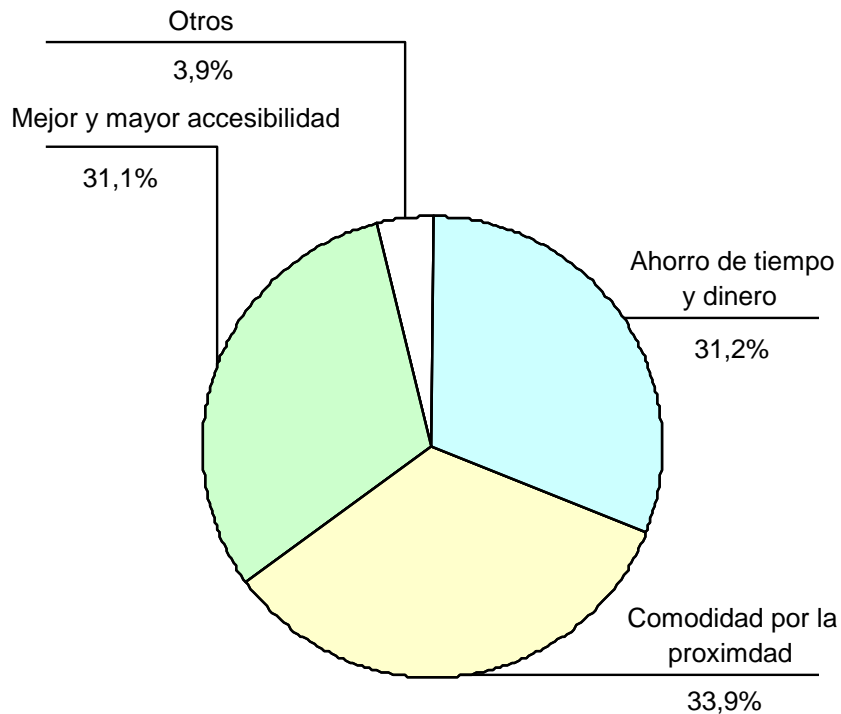
De un total de 232 encuestados que sí tienen licencia de funcionamiento, 206 están **de acuerdo con la atención de la Sección de Actividades Económicas desde las Subalcaldías**, 14 encuestados dicen no estar de acuerdo y 12 encuestados dicen que les es indiferente. **De igual manera de 506 propietarios de los negocios que no tienen licencia de funcionamiento 464 están de acuerdo con la propuesta**, 21 encuestados dicen no estar de acuerdo y, para igual cantidad de encuestados les es indiferente.

GRÁFICO N° 8



CRITERIO DE APOYO RESPECTO A LA DESCONCENTRACIÓN

Las razones por las cuales a los propietarios de negocios le es conveniente la atención, desde las Subalcaldías



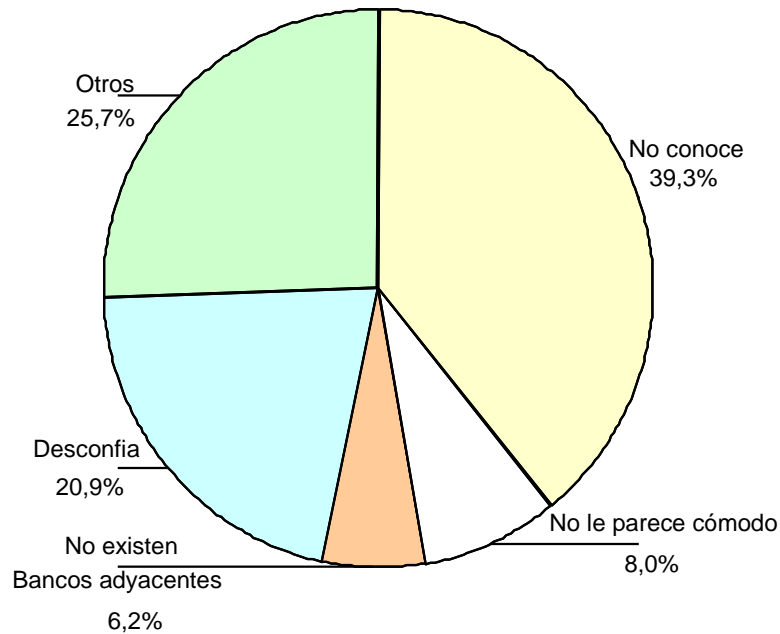
Fuente: Elaboración propia

De 670 encuestados que dicen estar de acuerdo con la atención de la sección de actividades económicas desde las Subalcaldías, se evidencia que la razón principal para aceptar la propuesta es la **comodidad por la proximidad 33.9% (227 encuestados)**, seguido por quienes dicen aceptar por ahorro de tiempo y dinero 31.2% (209 encuestados), por mejor y mayor accesibilidad 31.1% (208 encuestados) y, sólo 3.9% (26 encuestados) dicen estar de acuerdo por otras razones.



GRÁFICO N° 9

RAZONES POR LAS CUALES NO ACUDE A LA SUBALCALDIA DE SU DISTRITO



Fuente: Elaboración propia

Se evidencia que gran porcentaje de propietarios de negocios dicen no acudir a la Subalcaldía de su distrito por **no conocer 39.3% (290 encuestados)**, seguido por **otros** (falta de tiempo, **no hay necesidad**, le queda más lejos que la central) con un 25.7% (190 encuestados), 20.9% (154 encuestados) dicen no acudir a la Subalcaldía de su distrito por desconfianza, 8% (59 encuestados) dicen no acudir por no considerarlo cómodo y, sólo el 6.2% (46 encuestados) dicen no ir porque no existen Entidades Financieras cerca de la Subalcaldía, donde pagar el instante.



CUADRO N° 9

RAZONES POR LAS CUALES LOS PROPIETARIOS DE NEGOCIOS QUE TIENEN O NO LICENCIA DE FUNCIONAMIENTO (PMC), NO VAN A LA SUBALCALDÍA DE SU DISTRITO

		Las razones por las cuales no va a la Sub Alcaldía de su Distrito									
		No conoce		No le parece cómodo		No existen bancos adyacentes donde		Desconfía		Otros	
		Encuestas	%	Encuestas	%	Encuestas	%	Encuestas	%	Encuestas	%
¿Tiene licencia de funcionamiento (PMC)?	Si	91	27,7%	25	37,3%	28	53,8%	60	34,3%	71	35,0%
	No	238	72,3%	42	62,7%	24	46,2%	115	65,7%	132	65,0%
Total		329	100,0%	67	100,0%	52	100,0%	175	100,0%	203	100,0%

Fuente: Elaboración propia

La tabla anterior muestra que definitivamente la razón más frecuente para no acudir a la Sub Alcaldía de su distrito, es por **no conocer la ubicación de la Subalcaldía y los servicios que estos ofrecen, el cual representa 329 encuestados**, de esta cantidad de negocios encuestados **91 tienen licencia de funcionamiento (PMC) y 238 encuestados no tienen**.

Las otras razones más frecuentes son otros (siendo la principal razón que no hay necesidad) con 203 encuestados, de los cuales 71 encuestados tienen licencia de funcionamiento y 132 no tienen. Otra razón más frecuente es la **desconfianza 175 encuestados**, de los cuales 60 tienen licencia de funcionamiento y 115 no tienen.



CUADRO N° 10

SUGERENCIAS PARA LA ATENCION EN LAS SUBALCALDIAS

SUGERENCIAS	Encuestados
No sabe no responde	567
Amplíen y/o mejoren sus ambientes	30
Informen los servicios que prestan	26
Trabajen horario continuo	9
Que atiendan todo tipo de tramites (Desconcentración total)	48
Autoricen, realizar pagos en las Subalcaldías	15
Faciliten los requisitos para apertura de negocios	24
Tolerancia en los requisitos	6
La atención se extienda a fines de semana	9
Informen su ubicación (Subalcaldías)	13
Coordinación con Impuestos	4

Fuente: Elaboración propia

La pregunta está dirigida, para que las sugerencias sean consideradas por las Autoridades correspondientes.

Debido a que muchos de los encuestados no conocen la Subalcaldía no supieron dar sugerencias para la Atención de sus trámites desde las mismas, por ello de 171 encuestados que dieron sugerencias, una gran mayoría (48 encuestados), pide una desconcentración total, no sólo de la Sección de Actividades Económicas sino de otras Secciones al igual que de otras Direcciones.

4.3.4.2 Resultados del Cuestionario dirigido a Funcionarios de la Unidad de



Ingresos Tributarios (Sección de Actividades Económicas)

Con respecto a la información relevada, de los funcionarios de la Sección de Actividades Económicas, ésta se realizó mediante la entrevista dirigida a la parte Operativa de la Sección de Actividades Económicas. Esta información nos ayudó a complementar los resultados de la investigación ya que al final se pudo determinar y comprobar, a través de la información cruzada de ambas áreas, que la centralización de los procesos de trámite en la mencionada Sección es aceptada para la población Alteña.

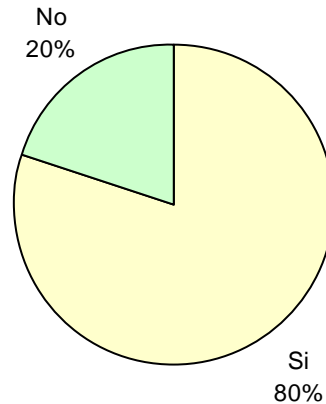
Como en la entrevista se obtuvo una variedad diferente de criterios, opiniones y experiencias relacionados con nuestro propósito, se ha tratado de uniformar estos, en la medida en que se pueda interpretar la información bajo un factor común.

Por tal razón, las respuestas a las preguntas formuladas se las ha transportado a una tabulación de datos uniformados en forma de preguntas dicotómicas para mejor interpretación de las mismas, pero las experiencias y argumentos vertidos por los entrevistados se han valorado en función de nuestra propuesta, respetando sus sugerencias y criterios en relación a las ventajas y desventajas de la misma.

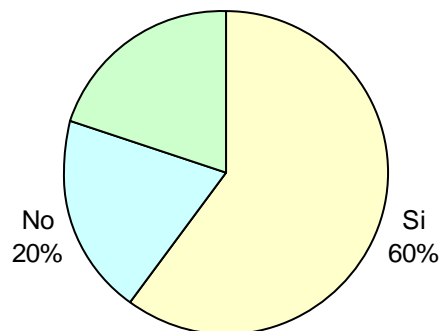


DE LA DELEGACIÓN DE AUTORIDAD A LOS FUNCIONARIOS

Los procesos de tramite, tienen un alto grado de dependencia de su inmediato superior



En caso de no depender demasiado de su inmediato superior, sus funciones se realizarían mas rapidamente



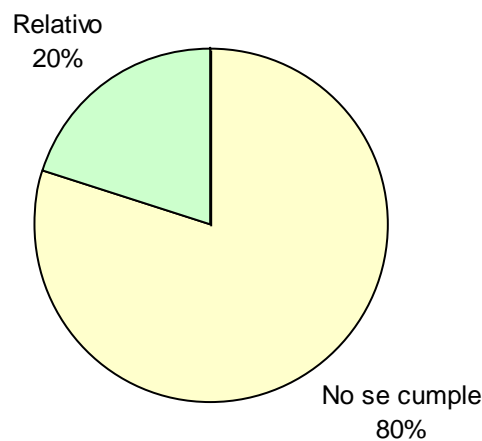
Fuente: Elaboración Propia

Dentro de la interpretación de los resultados reflejados anteriormente, en el primer gráfico, el 80 % de los entrevistados necesitan acudir ante la Jefatura de la Unidad muy a menudo, porque afirman que pese a ser capacitados ésta no es completa y existen aspectos que no son mencionados en los manuales que se les entrega al momento de asumir sus cargos. Este resultado está muy relacionado y confirmado por el segundo gráfico en el que afirman que de haber mayor delegación de autoridad los trámites se realizarían en forma más rápida a la hora de solucionar casi todos los problemas por parte del funcionario.

GRÁFICO N° 11

DEL CUMPLIMIENTO DEL TIEMPO DE LA EJECUCIÓN DE LOS TRÁMITES

Se cumple el tiempo establecido para realizar los trámites solicitados



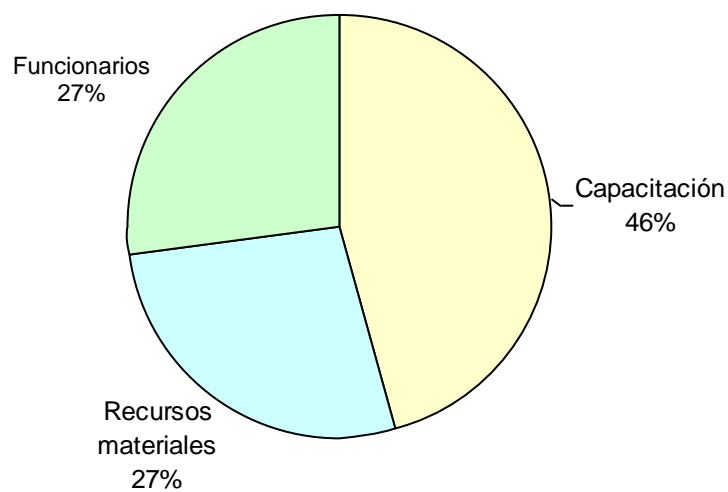
Fuente: Elaboración Propia

En cuanto al cumplimiento de los Trámites en función del tiempo, el 80% de los funcionarios entrevistados afirman que no pueden con el cumplimiento de los trámites a tiempo, ya que ellos atribuyen a los factores anteriormente mencionados por los usuarios, así como también a la carencia de recursos humanos. Pese a estos otros factores el 20% afirma que se está tratando de cumplir con los tiempos preestablecidos para cada trámite. Por lo tanto al margen de que existe centralización de los procesos de trámites, también existen otros factores que están muy relacionados con éstas y que viene a ser necesarios para brindar un servicio eficiente.

GRÁFICO N° 12

DE LOS RECURSOS CON QUE CUENTA LA UNIDAD

Qué recursos son mas necesarios para el desempeño eficiente de sus funciones



Fuente: Elaboración Propia

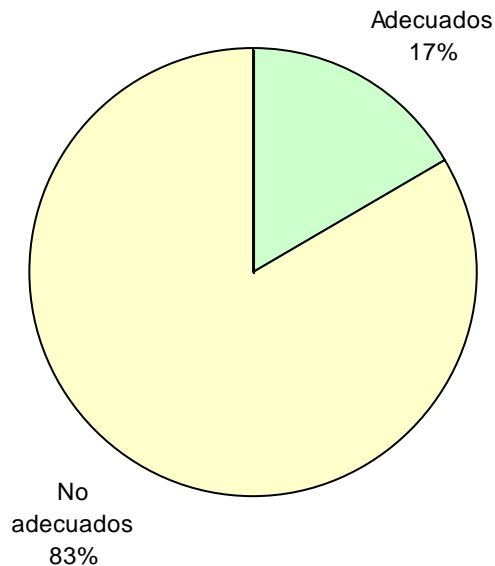
Los recursos humanos vienen ha ser parte fundamental al momento de brindar el servicio, de tal manera que un 46% de los funcionarios atribuyen a la falta de capacitación que existe al interior de la Unidad, en especial ahora que se da mayor énfasis a la computadora, por otra 27% de los mismos, afirman que en número son insuficientes ante una población creciente de solicitudes por parte de los usuarios. También los recursos materiales que en un 27% afirma que limita el brindar un servicio mucho más eficiente.



GRÁFICO N° 13

DE LA INFRAESTRUCTURA DE LA UNIDAD

Cuál su opinión de la infraestructura en la cual desempeña sus funciones

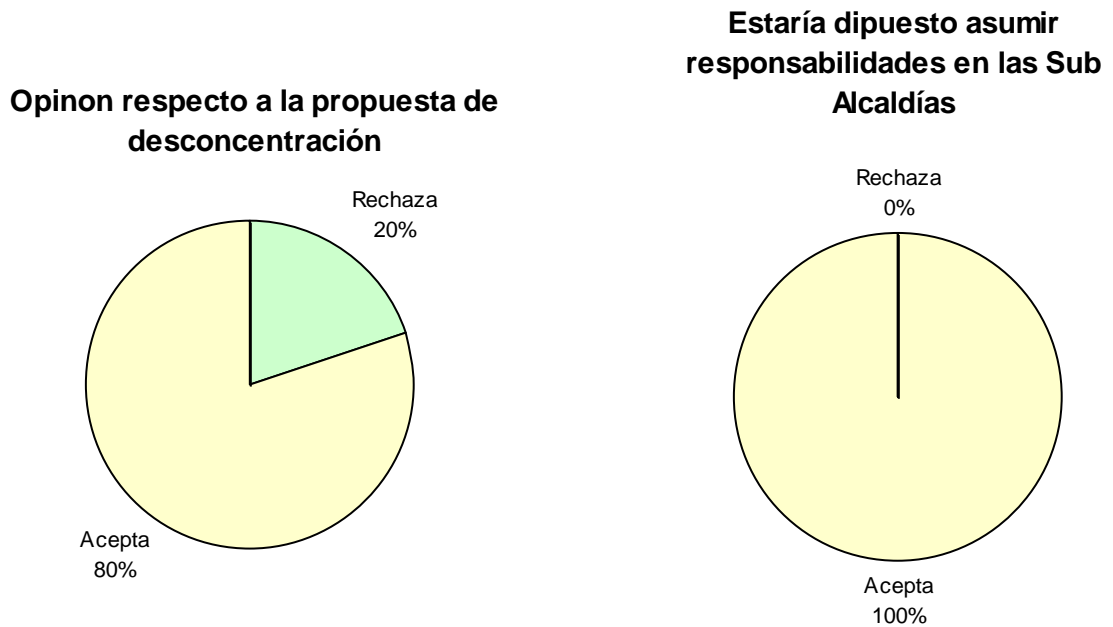


Fuente: Elaboración Propia

En cuanto a la infraestructura, es importante destacar que el 83% de los funcionarios entrevistados afirman que los ambientes físicos no son adecuados para las funciones que deben desarrollar, así como también su distribución física al interior de la Unidad representa un problema, por ejemplo los documentos archivados son reunidos en los mismos espacios donde realizan sus funciones y por esa razón son menos convenientes a la hora de prestar el servicio.

GRÁFICO N° 14

OPINIÓN DE LOS FUNCIONARIOS RESPECTO A LA DESCONCENTRACIÓN



Fuente: Elaboración Propia

Respecto a la propuesta formulada a los funcionarios entrevistados, de desconcentrar los servicios de trámites de la Sección de Actividades Económicas, mediante distritos, el 80 % de los mismos están de acuerdo con esta forma de prestar el servicio ya que argumentan que coadyuvaría a que la población que tributa se sienta más cómodo y se lograría mayores ingresos para la Alcaldía. Además el 100 % de los mismos estarían dispuestos a tomar decisiones y asumir responsabilidades en el Distrito al cual les asignen.

4.3.5 ANÁLISIS DEL OBJETIVO, FUNCIONES y PROCEDIMIENTOS DE LA



SECCIÓN DE ACTIVIDADES ECONÓMICAS.

La Unidad de Ingresos Tributarios, dependiente de la Dirección de Recaudaciones del G.M.E.A, se divide en Inmuebles, Vehículos, Publicidad Urbana y Actividades Económicas. En este análisis a estas divisiones se denominan Secciones.

Los siguientes aspectos están en función a observaciones realizadas a la Unidad de Ingresos Tributarios, específicamente la Sección de Actividades Económicas y documentos recopilados de los Objetivos, Funciones y procedimientos con las que cuenta esta sección, en base a la metodología específica definida.

4.3.5.1 Objetivo

De acuerdo al Manual de Funciones de la Unidad de Ingresos Tributarios el objetivo de esta Unidad es:

“Administrar el Padrón Municipal del contribuyente “PMC” y la recaudación de Ingresos Tributarios en el Ámbito Municipal”

Al igual que el de la Sección de Actividades Económicas porque es parte de esta Unidad.

4.3.5.2 Funciones

La Unidad de Ingresos Tributarios, representado por el Jefe de Unidad, designado formalmente, asume la responsabilidad de dirigir y coordinar el trabajo de los responsables bajo su dependencia; es decir de los responsables de cada Sección y sus respectivos operadores.

El Manual de Funciones contiene la Denominación, Jerarquía, Dependencia, Nivel de Autoridad, el objetivo de Unidad, Funciones principales y Funciones generales de la Unidad, Funciones de Jefe de Unidad, Funciones de los responsables de



cada Sección y funciones de cada operador.

4.3.5.3 Procedimientos

Las funciones principales de la Sección de Actividades Económicas son de Empadronar, realizar modificaciones, bajas y otras tareas adicionales al proceso de registro de Actividades Económicas y dependiendo del tipo de actividad. Cada una de las funciones mencionadas anteriormente cuenta con sus procedimientos respectivos.

Este Manual incluye los siguientes procedimientos:

- Obtención del Padrón Municipal del contribuyente (PMC), la autorización para exhibición de letreros en punto de venta (AELPV) y el formulario único de inspección con el informe de conformidad o rechazo (FUI-ICR).
- Obtención del Padrón Municipal del Contribuyente (PMC) y la autorización para exhibición de letreros en punto de venta (AELPV).
- Modificaciones de datos de la Actividad Económica, y la autorización para exhibición de letreros en punto de venta.
- Modificaciones de datos de la Actividad Económica, y la autorización para exhibición de letreros en punto de venta y el formulario único de inspección con el informe de conformidad o rechazo.
- Cierre de la Actividad Económica y baja de la autorización de exhibición de letreros en punto de venta (AELPV)

4.3.6 ANÁLISIS DE LOS DISTRITOS QUE CUENTAN CON RECURSOS PARA ACEPTAR LA DESCONCENTRACIÓN

A través de un análisis realizado a los 9 Distritos que comprende la Ciudad de El Alto, se observó que pocos distritos cuentan con las condiciones básicas para aceptar la desconcentración, como se muestra a continuación:



CUADRO Nº 11
CUADRO DE COMPARACION DE LOS DISTRITOS QUE CUENTAN CON
RECURSOS PARA ACEPTAR LA DESCONCENTRACION

	DISTRITO 1	DISTRITO 2	DISTRITO 3	DISTRITO 4	DISTRITO 5	DISTRITO 6	DISTRITO 7	DISTRITO 8	DISTRITO 9
Actividades Económicas	Agrupada a una enorme cantidad de Actividades Económicas.	Agrupada a una reducida cantidad de Actividades Económicas	Agrupada a gran cantidad de Actividades Económicas.	Agrupada a gran cantidad de Actividades Económicas	Agrupada a una reducida cantidad de Actividades Económicas.	Agrupada a gran cantidad de Actividades Económicas.	Agrupada a una reducida cantidad de Actividades Económicas	Distrito que es de reciente creación, agrupa a una reducida cantidad de Actividades Económicas.	Distrito que es de reciente creación, agrupa a una reducida cantidad de Actividades Económicas.
Infraestructura (Subalcaldías)	No cuenta con suficiente espacio	Cuenta con suficiente espacio.	No cuenta con suficiente espacio	Cuenta con suficiente espacio.	Cuenta con suficiente espacio.	Cuenta con suficiente espacio.	No cuenta con suficiente espacio	No cuenta con suficiente espacio	No cuenta con predios propios.
Recursos Técnicos	Existe cobertura de Internet (Fibra Óptica)	No existe cobertura de Internet. (Fibra Óptica)	No existe cobertura de Internet. (Fibra Óptica)	No existe cobertura de Internet. (Fibra Óptica)	No existe cobertura de Internet. (Fibra Óptica)	Existe cobertura de Internet. (Fibra Óptica)	No existe cobertura de Internet. (Fibra Óptica)	No existe cobertura de Internet. (Fibra Óptica)	No existe cobertura de Internet. (Fibra Óptica)

Fuente: Elaboración propia



Distritos en los cuales se advierte una mayor necesidad de desconcentrar



Distritos en los cuales se advierte necesidad de desconcentrar



Distrito en los cuales existe una menor necesidad de desconcentrar



4.4 CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS

Una vez analizado los resultados de la investigación de campo, de ambas áreas de estudio, propietarios de negocios y Funcionarios, respecto al problema y de acuerdo a los objetivos específicos formulados; llegamos a las siguientes conclusiones.

Objetivo

“Conocer el objetivo de la Sección de Actividades Económicas y sus funciones”.

La Unidad de Ingresos Tributarios tiene claramente definido su objetivo, pero no así las Secciones que dependen de esta Unidad. El objetivo de la Sección de Actividades Económicas no está especificado en el Manual de Funciones, por ello es conveniente definirlo, con el propósito de alcanzar claramente, los fines que persigue la Sección.

Objetivo

“Analizar los procedimientos que tiene la Sección de Actividades Económicas y demás Unidades con las que se relaciona”.

La Unidad de Ingresos Tributarios cuenta con un Manual de Procedimientos correctamente definidos de acuerdo a sus principales funciones, al igual que todas sus Secciones. La Sección de Actividades Económicas cuenta con un Manual de Procedimientos detallados por cada proceso, los mismos fueron actualizados recientemente.

Objetivo

“Analizar los distritos que cuentan con recursos para aceptar la desconcentración”



Del análisis realizado a todos los distritos se concluye que son 6 los distritos en los cuales se advierte la necesidad de desconcentrar la Sección de Actividades Económicas (1,2,3,4,5,6 y 7), así mismo se observa que no todos los distritos cuentan con los recursos requeridos.

En los distritos 8 y 9 no se advierte muchos negocios ni cuenta con los recursos necesarios, razón por la cual no es urgente desconcentrar.

Objetivo

“Conocer y analizar las razones por las cuales los propietarios de negocios no acuden a la Subalcaldía de su distrito”.

Muchos de los propietarios de negocios desconocen la dirección de las Subalcaldías, otros desconfían e ignoran de los servicios prestados en las Subalcaldías, en bien de la comunidad; por tal razón no es frecuente entre la población acudir a esta Institución.

Objetivo

“Conocer y analizar el grado de aceptación que tiene la desconcentración, tanto de los propietarios de negocios como de los funcionarios de la Sección de Actividades Económicas”.

Los servicios de la Sección de Actividades Económicas, que se preste de forma desconcentrada en las Subalcaldías, a través de sus diferentes distritos municipales, en opinión de los propietarios de negocios, se muestran complacidos con la desconcentración, porque se les brindaría mayor comodidad, mejor accesibilidad a la información y ahorro de tiempo y dinero.

En opinión del funcionario, ellos están dispuestos a asumir responsabilidades en



los diferentes distritos, porque simplificaría aún más el proceso siempre y cuando se dé las condiciones necesarias; como ser:

- La existencia de los principales recursos monetarios, humanos y de infraestructura acordes a la necesidad.
- El establecimiento de una ventanilla encargada de Actividades Económicas en un distrito donde exista esta necesidad y que esté en función al crecimiento urbano, donde el gasto de los recursos no sean innecesarios.



CAPITULO V

PROPUESTA

5.1 ANTECEDENTES

El presente trabajo es el resultado de un proceso de investigación y análisis de las necesidades de un Sector importante de la población Alteña “propietarios de una Actividad Económica”. El crecimiento de la población de la ciudad de El Alto - en especial de este sector - obliga a crear proyectos que subsanen dificultades que tienden a ser conflictivas en un mediano plazo, buscando mejorar de acuerdo a ley, el desempeño mas eficiente, de los servicios que presta la Alcaldía centralizada, con la puesta en marcha de un modelo de desconcentración la cual incluye su respectiva justificación económica, manual de funciones y manual de procedimientos.

El crecimiento constante de la Urbe de la Ciudad de El Alto origina mayores necesidades en su población, las cuales lógicamente deben ser satisfechas por el Gobierno Municipal mediante un ajuste permanente en su organización administrativa; por lo tanto, la propuesta de Desconcentración de la Sección de Actividades Económicas, es una forma de responder esta realidad.

En este sentido; se presenta un esquema general de la propuesta como respuesta a ciertas interrogantes (¿PROBLEMA?, ¿CAUSAS?, ¿EFECTOS?, ¿SOLUCIÓN?), y se expone el objetivo principal de la Desconcentración así como el alcance que tiene la misma, seguido de la propuesta (Modelo de Desconcentración que incluye una Justificación Económica, Manual de Funciones, Manual de Procesos y Procedimientos para los funcionarios de la Sección de Actividades Económicas en las Subalcaldías), como un modelo que permitirá la implementación de la desconcentración.

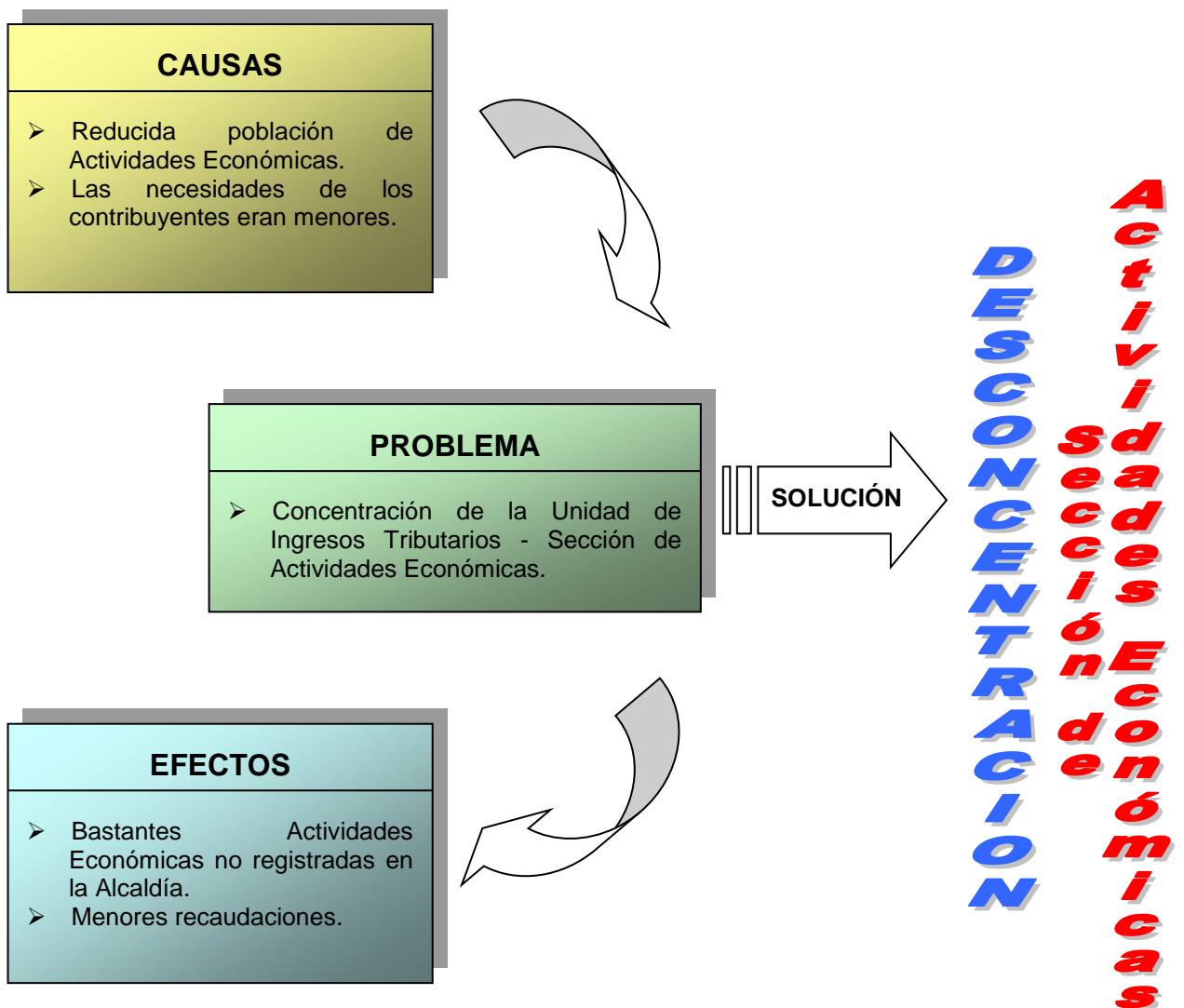


5.2 ORIGEN DE LA PROPUESTA

El proceso de análisis nos permitió formular una propuesta de solución al problema planteado anteriormente.

ESQUEMA N° 5

CAUSAS-PROBLEMA-EFECTOS Y SOLUCIÓN



Fuente: Elaboración propia



5.3 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

5.3.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar y elaborar un Modelo de Desconcentración de la Sección de Actividades Económicas, que incluye una Justificación Económica, un Manual de Funciones y un Manual de Procesos y Procedimientos.

5.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Proporcionar un modelo del procedimiento a seguir para un proyecto de desconcentración.
- Justificar el modelo con un análisis técnico, económico; adecuado para el objetivo resultante.
- Elaborar un esquema y el contenido del Manual de Procedimientos para los encargados de la Sección de Actividades Económicas en las Subalcaldías.

5.3.3 RESULTADOS ESPERADOS

- Mejorar las recaudaciones municipales en el ámbito distrital.
- Otorgar mejores condiciones para que los ciudadanos ejerzan sus derechos y obligaciones.

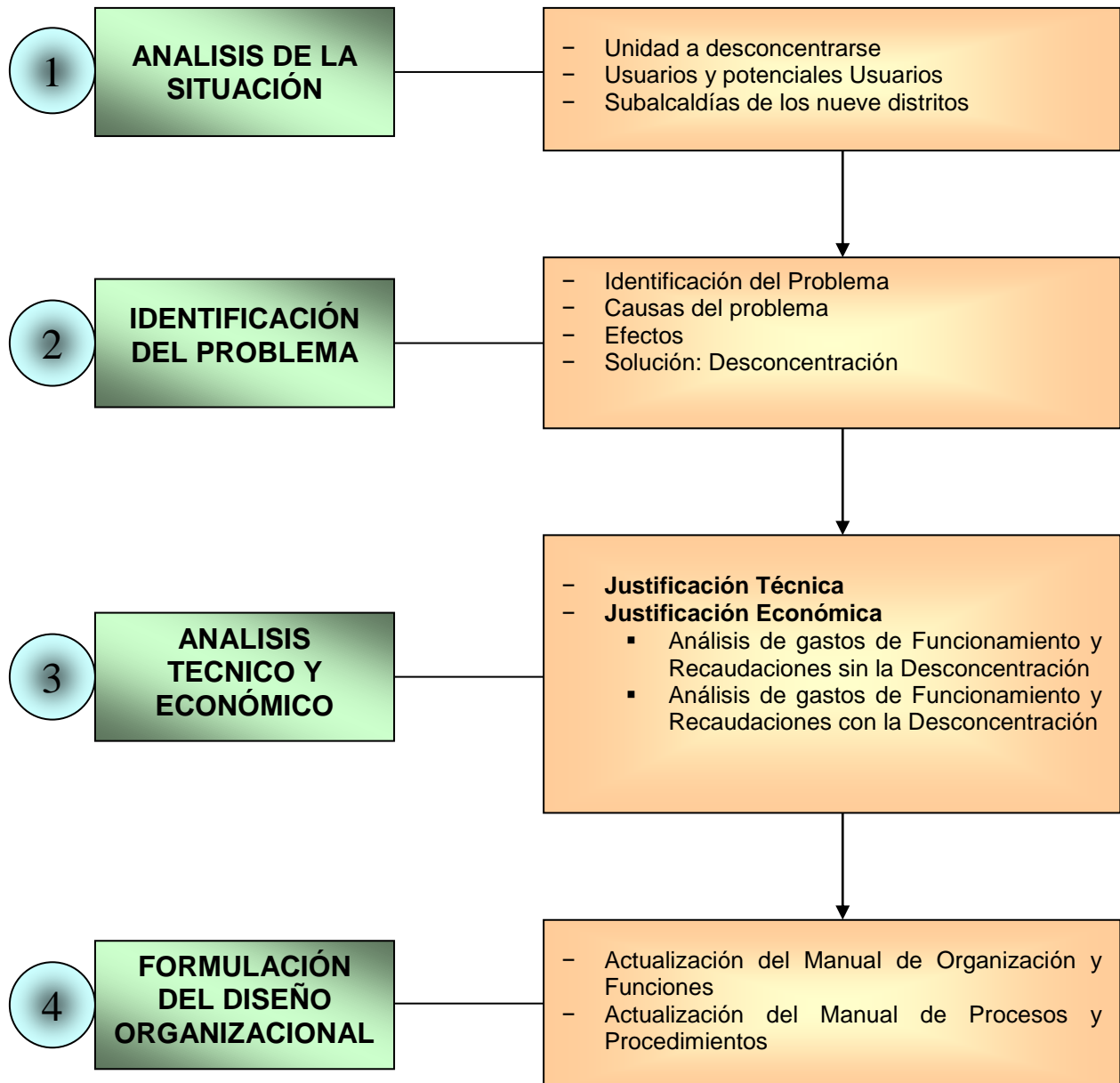
5.4 MODELO DE DESCONCENTRACIÓN

Esta estructura fue elaborada para que las diferentes Instancias de la Honorable Alcaldía Municipal de la Ciudad de El Alto, cuenten con un modelo que les permita tomar la decisión de desconcentrar la o las Unidades necesarias.

ESQUEMA N° 6

ESTRUCTURA

MODELO DE DESCONCENTRACIÓN



Fuente: Elaboración propia



5.4.1 ADECUACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La adecuación en la estructura actual de la Dirección de Recaudaciones y de las Subalcaldías obedece al objetivo de nuestro análisis para la Desconcentración de la Sección de Actividades Económicas dependiente de la Unidad de Ingresos Tributarios y las disposiciones que rigen en materia de organización y funcionamiento de las entidades del sector público.

En este sentido, se identificó instancias organizacionales que formarán parte de la desconcentración, tanto en la estructura de las Subalcaldías, así como de la Dirección de Recaudaciones.

CUADRO N° 12

ADECUACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DIRECCIÓN DE RECAUDACIONES

VIGENTE	RESPONSABLE	PROPUESTA	DEPENDENCIA
Oficial Administrativo Financiero Mayor	Existente		
Dirección de Recaudaciones	Existente		
Unidad de Ingresos Tributarios	Existente		Dirección de Recaudaciones
Bienes Inmuebles	Existente		Unidad de Ingresos Tributarios
Actividades Económicas	Existente	Sección de Actividades Económicas	Unidad de Ingresos Tributarios
Vehículos	Existente		Unidad de Ingresos Tributarios
Publicidad	Existente		Unidad de Ingresos Tributarios

Fuente: Elaboración propia



CUADRO N° 13

ADECUACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL SUBALCALDÍAS

VIGENTE	RESPONSABLE	PROPUESTA	DEPENDENCIA
Oficial Menor Administrativo Financiero	Existente		Sub Alcalde
Liquidador	Existente		Dirección de Finanzas
Cajero	Existente		Dirección de Finanzas
	Inexistente	Ventanilla Actividades Económicas	Unidad de Ingresos Tributarios-Dirección de Recaudaciones.

Fuente: Elaboración propia

5.4.2 PERSONAL MÍNIMO REQUERIDO

EXISTENTE

- **Cajero**, existe en las Subalcaldías.
- **Liquidador**, existe en las Subalcaldías.

REQUERIDO

- **Responsable de Actividades Económicas**, es parte de la propuesta de desconcentración de esta Sección.

5.4.3 RECURSOS TECNICOS REQUERIDOS

Como base técnica para la propuesta de Desconcentración de la Sección de Actividades Económicas a las Subalcaldías, se propone utilizar el método de acceso a Internet ADSL (Servicio Asimétrico de banda ancha) puede ser de ENTEL, COTEL ó AES; se recomienda esta última (AES), tiene desde 128 a 2048 Kbps de velocidad, los beneficios que ofrecen son: tarifa mensual fija, servicio las 24 horas del día y, línea telefónica disponible para hacer o recibir llamadas.



5.4.3.1 Características del servicio de Internet

➤ Redes

Una red de computadoras permite que dos o más de ellas tengan comunicación y compartan información. La mayoría de las alcaldías quieren enlazar sus computadoras en red para permitir que la información sea compartida dentro de la institución y con organizaciones externas y a través de Internet.

Los principales tipos de redes son:

- Locales (LAN's)
- Amplias (WAN's)

➤ Redes del área local (LAN's)

Estas redes conectan computadoras y otros dispositivos, como impresoras, dentro de una oficina o un área física limitada similar. Las LAN's se conectan mediante cables permanentes que permiten una rápida transferencia de la información. Generalmente comprenden varias computadoras personales, que comparten mecanismos periféricos como impresoras y escáners y un servidor de archivo central con un disco de almacenamiento de gran capacidad. El servidor de la red almacena información y programas que pueden ser utilizados y compartidos por cualquier computadora ligada a la red (de acuerdo a los derechos de acceso de los usuarios).

Una LAN requiere programas de sistema operativo especiales que permitan que los distintos dispositivos conectados se comuniquen entre sí. Además de los beneficios derivados del uso compartido de información y programas, el uso de las LAN's le permite a los administradores de sistema imponerle normas a los usuarios y asegurar que la información sea respaldada sistemáticamente. En una LAN, se les puede pedir a los usuarios que almacenen la información en el servidor de archivo central y no en sus discos duros, asegurando por tanto que la



información pueda ser administrada y respaldada centralmente y que se encuentre disponible para todo el personal autorizado en la red.

➤ **Redes de Cobertura Amplia (WAN's)**

Al conectarse varias LAN para crear una red de cobertura amplia. Las WAN's pueden permitir que computadoras geográficamente dispersas se comuniquen e intercambien información. Por ejemplo, en nuestro caso con 9 distritos 9 oficinas, cada una con su propia LAN, puede tener una WAN que permita que la información sea compartida por todo el G.M.E.A. en área de PATENTES.

Las WAN's pueden ser usadas para vincular computadoras desde cualquier lugar en el mundo que cuenten con acceso a las telecomunicaciones apropiadas. Las WAN's pueden ser conectadas mediante cables, fibras ópticas, ondas de radio o microondas, utilizando transmisores satelitales o terrestres. Estos medios de enlace pueden ser de propiedad privada, pero usualmente son parte de la infraestructura pública de telecomunicaciones.

Para este proyecto, esta red WAN será específico para el G.M.E.A., permitiendo conectar a todos sus empleados de los 9 distritos en una sola red independientemente de su ubicación física. Muchos usuarios no advertirán la diferencia entre su LAN y su WAN.

Asumiendo que en cada distrito ya se tiene una red LAN o por lo menos se tiene una computadora, y en la oficina principal existe una red LAN, y cuenta con el software de acceso a la base de datos (RUAT).

➤ **Internet**

Desde el punto de vista operativo, Internet es una red de redes que utiliza una arquitectura de red tanto “compañero a compañero” como cliente-servidor con topología estrella, en la que cada país equivale a un computador personal, el cual,



mediante enlaces satelitales, se comunica a hubs o concentradores en Estados Unidos, desde donde se conectan a cualquier parte del mundo.

➤ VPN

Las Virtual Private Networks o VPNs es un concepto de tecnología que permite conectar 2 maquinas entre si, de forma segura y confidencial, a través de un medio público e inseguro (como la Internet)

Las VPNs funcionan creando una conexión "directa" virtual entre 2 maquinas. Esta conexión puede ser realizada a través de Internet, de enlaces dedicados o compartidos independientes del tipo de conexión que se tenga. La gracia de las VPN es que nos permiten crear un túnel entre 2 puntos por el cual la información viaja segura y confidencial. Esto se logra aplicando una tecnología de túnel entre los 2 puntos.

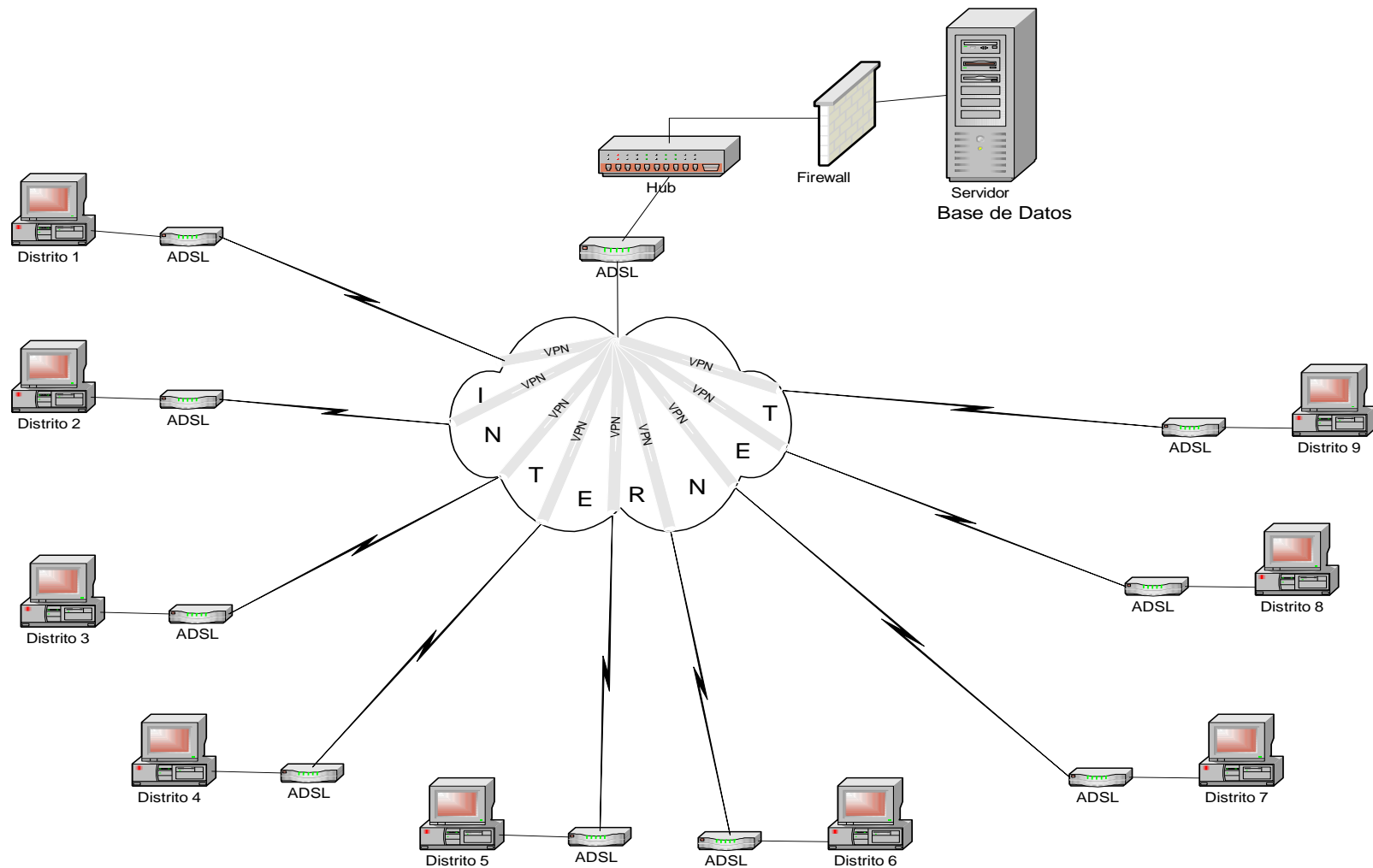
Las funcionalidades de las VPN son muy diversas, pero se podrían reducir a una sola necesidad: comunicar dos máquinas o redes que se encuentra alejadas remotamente de forma segura, confidencial y por un medio de comunicación público o privado. Publico porque pueden pasar por internet lo que hace que la comunicación no sea realmente directa, sino que ruteada y además compartida por mas individuos. Privada porque aún cuando tengamos un enlace dedicado o punto a punto que nos entregue "privacidad" siempre se puede correr el riesgo de que alguien este colgado al cable.

En la actualidad. Las VPNs son el medio mas seguro para establecer comunicaciones entre dos ubicaciones remotas a través de computadoras

5.4.4 DIAGRAMA DE RED SECCIÓN ACTIVIDADES ECONÓMICAS GMEA



GRAFICO N° 15
PROPUESTA
DIAGRAMA DE RED PARA LOS DISTROS DEL G.M.E.A.
SECCION DE ACTIVIDADES ECONOMICAS



Fuente: Elaboración propia



5.4.5 JUSTIFICACION ECONOMICA

Como base Económica para el Modelo de Desconcentración se presenta un análisis de Gastos y Recaudaciones de la Sección de Actividades Económicas del año 1986 hasta el año 2014, y el análisis del impacto económico que justifica la inversión requerida para la propuesta; diseñada en base a estimaciones de los gastos de inversión, funcionamiento y recaudaciones desde el año 2005 hasta el año 2014.

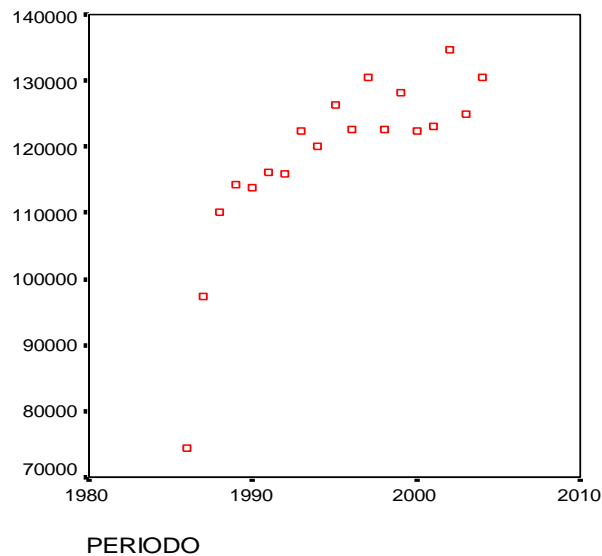
5.4.5.1 Análisis de Gastos de Funcionamiento y Recaudaciones, sin La Desconcentración

➤ GASTOS DE FUNCIONAMIENTO (SERIE DE TIEMPO):

Dada la nube de puntos de la variable gastos de funcionamiento, es posible evidenciar una pendiente positiva creciente importante hasta el año 1989, punto de inflexión a partir del cual, dicha pendiente decrece pero permanece positiva.

GRAFICO Nº 16

NUVE DE PUNTOS-VARIABLE GASTOS DE FUNCIONAMIENTO



Fuente: Elaboración propia. Estimaciones realizadas con SPSS Análisis Estadístico, Versión 11.5



Entonces, a fin de lograr los objetivos propuestos para la presente investigación se hace necesario definir la curva que “mejor” se adapte a la nube de puntos observada para la variable, con la finalidad de poder efectuar proyecciones consistentes en el tiempo tanto teórica como estadísticamente. Para lo cual, se procede a analizar modelos lineales en busca de dicha curva:

CUADRO Nº 14

MODELOS DE REGRESION GASTOS DE FUNCIONAMIENTO

Independent: Time

Dependent	Mth	Rsqr	d.f.	F	Sigf	Upper bound	b0	b1	b2	b3
GTOS_DE	LIN	,612	17	26,81	,000	90754,7	1730,75			
GTOS_DE	LOG	,865	17	109,07	,000	78368,4	14341,2			
GTOS_DE	INV	,925	17	208,48	,000	117890	-52633			
GTOS_DE	QUA	,801	16	32,28	,000	76939,1	5678,07	-197,37		
GTOS_DE	CUB	,886	15	38,72	,000	64154,8	12490,8	-1027,5		
27,6716										
GTOS_DE	COM	,551	17	20,90	,000	90000,5	1,0177			
GTOS_DE	POW	,832	17	84,01	,000	78606,4	,1500			
GTOS_DE	S	,957	17	378,25	,000	11,6896	-,5714			
GTOS_DE	GRO	,551	17	20,90	,000	11,4076	,0175			
GTOS_DE	EXP	,551	17	20,90	,000	90000,5	,0175			
GTOS_DE	LGS	,551	17	20,90	,000	1,1E-05	,9826			

Fuente: Elaboración propia. Estimaciones realizadas con SPSS Análisis Estadístico, Versión 11.5

Se tiene:

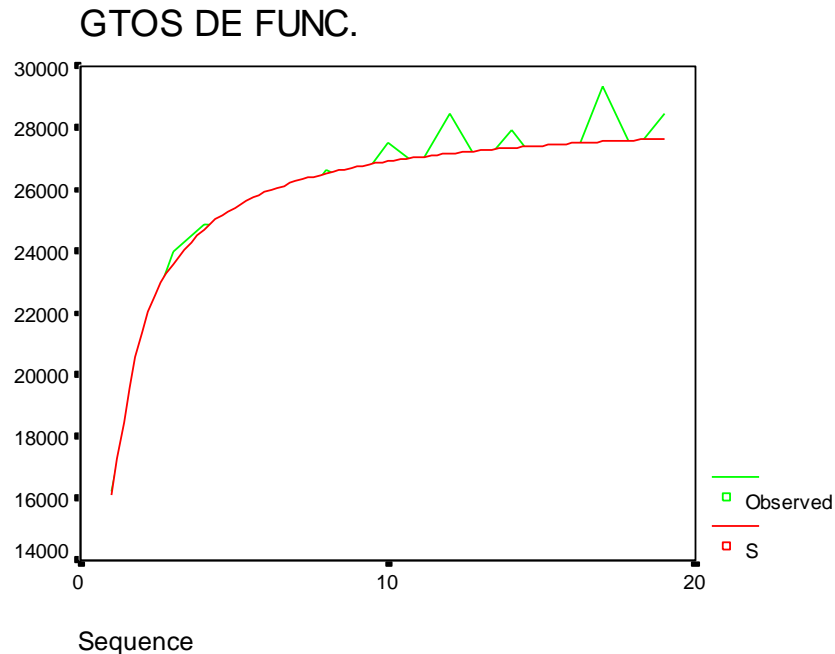
Modelo que mejor se adapta a la serie	:	Regresión “S”
Coefficiente de determinación	:	0.957
b0	:	11.6896
b1	:	-0.5714



GRAFICO Nº 17

GRAFICA DE LINEA

COMPORTAMIENTO EN EL TIEMPO, DE LOS GASTOS DE FUNCIONAMIENTO



Fuente: Elaboración propia. Estimaciones realizadas con SPSS Análisis Estadístico, Versión 11.5

El comportamiento de la variable – gastos de funcionamiento – en el tiempo supone una TENDENCIA “S”, con un ajuste de 95.70% (coeficiente de determinación), que denota una alta confiabilidad a realizar proyecciones coherentes y lógicas en el tiempo. Es de notar la existencia de componente cíclico con un periodo de duración de aproximadamente un año oscilante siempre sobre la tendencia, evidente en la gráfica de línea de la variable debido fundamentalmente a cambios en el nivel de organización. Al margen de ésta situación, resulta evidente la existencia de movimientos irregulares a lo largo de la serie, shocks que de ninguna manera alteran la tendencia determinada por la variable, en el largo plazo.



CUADRO Nº 15

**GASTOS DE FUNCIONAMIENTO ANUAL
PRORRATEADOS POR SECCION EN FUNCION AL NUMERO DE
FUNCIONARIOS**

Gestión 2004

(Expresado en Bolivianos)

CUENTA	DETALLE	DIRECCION	UNIDAD	SECCION
20000	SERVICIOS NO PERSONALES	237,710.00	68,341.63	17,828.25
21000	Servicios básicos	210.00	60.38	15.75
21400	Servicios telefonicos	210.00	60.38	15.75
22000	Servicios de transporte y seguros	11,500.00	3,306.25	862.50
22100	Pasajes	5,500.00	1,581.25	412.50
22200	Viaticos	3,500.00	1,006.25	262.50
22600	Transporte de personal	2,500.00	718.75	187.50
24000	Mantenimiento y Reparaciones	2,000.00	575.00	150.00
24100	Edificios y equipos	2,000.00	575.00	150.00
25000	Servicios profesionales y comerciales	199,000.00	57,212.50	14,925.00
25500	Publicidad	195,500.00	56,206.25	14,662.50
25600	Imprenta	3,500.00	1,006.25	262.50
26000	Otros servicios no personales	25,000.00	7,187.50	1,875.00
26200	Gastos judiciales	25,000.00	7,187.50	1,875.00
26900	Otros servicios no personales			
30000	MATERIALES Y SUMINISTROS	17,900.00	5,146.25	1,342.50
31000	Alimentos y productos agroforestales	500.00	143.75	37.50
31100	Alimentos y bebidas para personas y desayuno	500.00	143.75	37.50
31110	Alimentos y bebidas para personas	500.00	143.75	37.50
32000	Productos de papel cartón e impresos	9,300.00	2,673.75	697.50
32100	Papel de escritorio	3,000.00	862.50	225.00
32200	Productos de artes gráficas papel y cartón	6,300.00	1,811.25	472.50
34000	Combustibles productos químicos farmacéuticos	800.00	230.00	60.00
34100	Combustibles y lubricantes	0.00		
34200	Productos químicos y farmacéuticos	0.00		
34500	Productos de minerales no metálicos y plásticos	100.00	28.75	7.50
34600	Productos metálicos	200.00	57.50	15.00
34800	Herramientas menores	500.00	143.75	37.50
39000	Productos varios	7,300.00	2,098.75	547.50
39100	Material de limpieza	300.00	86.25	22.50
39500	Útiles de escritorio y oficina	6,600.00	1,897.50	495.00
39700	Útiles y materiales eléctricos	200.00	57.50	15.00
39800	Otros repuestos y accesorios	100.00	28.75	7.50
39900	Otros materiales y suministros	100.00	28.75	7.50
	TOTAL GASTOS	255,610.00	73,487.88	19,170.75
	Jefe (2700)		32,400.00	8,100.00
	Secretaria (1000)		12,000.00	3,000.00
	Responsable de Kardex (1000)		12,000.00	12,000.00
	Responsable de Sección (4 personas c/u 1900)		91,200.00	22,800.00
	Técnicos (16 personas c/u 1500)		288,000.00	54,000.00
	SUELDOS Y SALARIOS		435,600.00	99,900.00
	TOTAL GENERAL		509,087.88	119,070.75

Fuente: Elaboración Propia, en base a informes obtenidos de la Dirección de Recaudaciones y la Unidad de Presupuesto

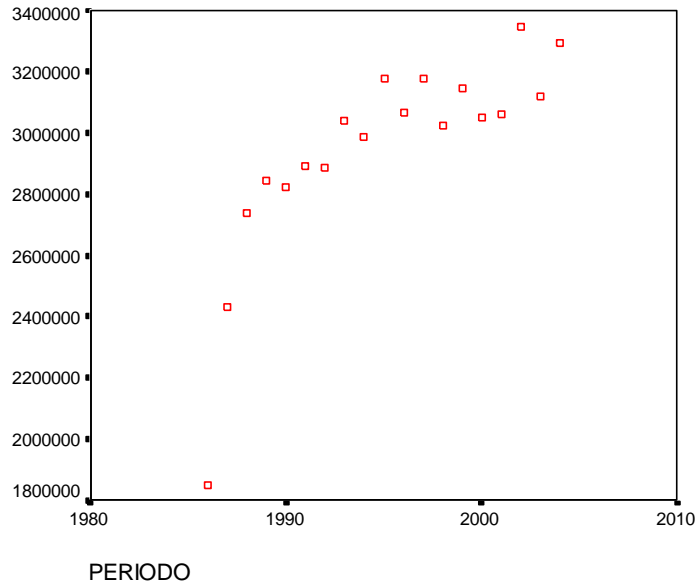


➤ **RECAUDACIONES (SERIE DE TIEMPO):**

Dada la nube de puntos de la variable Recaudaciones, es posible evidenciar una pendiente positiva creciente a lo largo de la serie de tiempo similar en tendencia a la variable Gastos de Funcionamiento evidenciable debido fundamentalmente por la mejor organización del Gobierno Municipal.

GRAFICO N° 18

NUVE DE PUNTOS-VARIABLE RECAUDACIONES



Fuente: Elaboración propia. Estimaciones realizadas con SPSS Análisis Estadístico, Versión 11.5

De igual manera, con el propósito de lograr los objetivos propuestos, se hace ineludible definir la curva que “mejor” se adapte a la nube de puntos observada para la variable, con la finalidad de poder efectuar proyecciones consistentes en el tiempo tanto teórica como estadísticamente. Para lo cual, se procede a analizar modelos lineales en busca de dicha curva:



CUADRO Nº 16
MODELOS DE REGRESION
RECAUDACIONES

Independent: Time

Dependent	Mth	Rsq	d.f.	F	Sigf	Upper bound	b0	b1	b2	b3
RECAUDAC LIN		.620	17	27.71	.000		2471958	47276.3		
RECAUDAC LOG		.866	17	110.17	.000		2138206	389523		
RECAUDAC INV		.925	17	208.75	.000		3211488	-1.E+06		
RECAUDAC QUA		.788	16	29.69	.000		2118833	148169	-5044.6	
RECAUDAC CUB		.894	15	42.31	.000		1728562	356145	-30387	
844.743										
RECAUDAC COM		.556	17	21.31	.000		2452405	1.0177		
RECAUDAC POW		.832	17	83.93	.000		2144714	.1495		
RECAUDAC S		.957	17	376.28	.000		14.9943	-.5692		
RECAUDAC GRO		.556	17	21.31	.000		14.7126	.0175		
RECAUDAC EXP		.556	17	21.31	.000		2452405	.0175		
RECAUDAC LGS		.556	17	21.31	.000		4.1E-07	.9826		

Fuente: Elaboración propia. Estimaciones realizadas con SPSS Análisis Estadístico, Versión 11.5

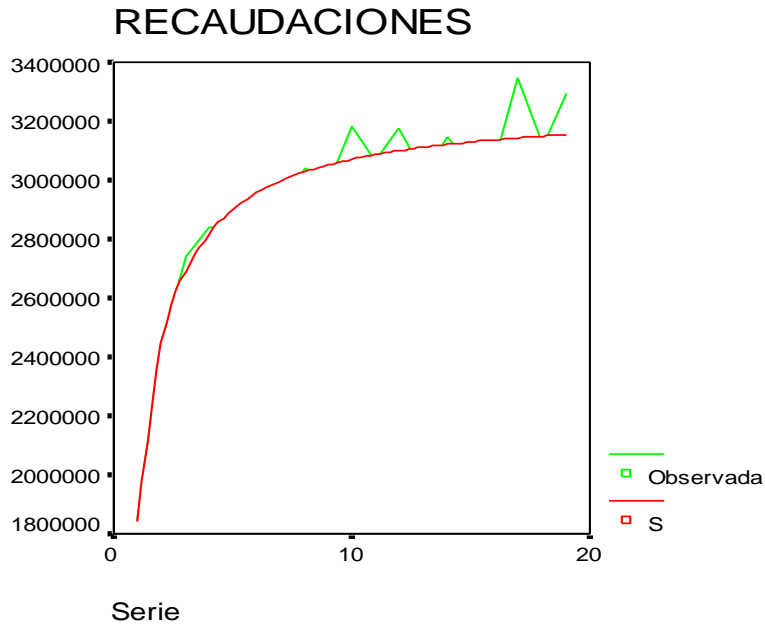
Se tiene:

Modelo que mejor se adapta a la serie : Regresión "S"
 Coeficiente de determinación : 0.957
 b0 : 14.9943
 b1 : -0.5692



GRAFICO Nº 19

GRAFICA DE LINEA COMPORTAMIENTO EN EL TIEMPO DE LAS RECAUDACIONES



Fuente: Elaboración propia. Estimaciones realizadas con SPSS Análisis Estadístico, Versión 11.5

El comportamiento de la variable – Recaudaciones – en el tiempo supone una TENDENCIA “S”, con un ajuste de 95.70% (coeficiente de determinación), que denota una alta confiabilidad a realizar proyecciones coherentes y lógicas en el tiempo. Es de notar la existencia de componente cíclico con un periodo de duración de aproximadamente un año oscilante siempre sobre la tendencia, evidente en la gráfica de línea de la variable. La tendencia mejora debido al crecimiento de las Actividades Económicas y de mejores normas de recaudación el cual se mantiene en el tiempo. Al margen de ésta situación, resulta evidente la existencia de movimientos irregulares a lo largo de la serie, shocks que de ninguna manera alteran la tendencia determinada por la variable, en el largo plazo.

Por los resultados logrados es posible indicar, que existe una correlación importante entre las variables: gastos de funcionamiento y recaudaciones:



CUADRO Nº 17

CORRELACION ENTRE LAS VARIABLES GASTOS DE FUNCIONAMIENTO Y RECAUDACIONES

		GTOS DE FUNC.	RECAUDACIONES
GTOS DE FUNC.	Pearson Correlation	1.000	.997
	Sig. (2-tailed)	.	.000
	Sum of Squares and Cross-products	159234106.243	18040719229.825
	Covariance	8846339.236	1002262179.435
	N	19	19
RECAUDACIONES	Pearson Correlation	.997	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.
	Sum of Squares and Cross-products	18040719229.825	2055511996343.153
	Covariance	1002262179.435	114195110907.953
	N	19	19

Fuente: Elaboración propia. Estimaciones realizadas con SPSS Análisis Estadístico, Versión 11.5

Existe una “fuerte” asociación lineal positiva entre dichas variables, es decir, que el 99.7% de variabilidad de los valores de la variable Recaudaciones es explicada por la variabilidad de los valores de la variable Gastos de Funcionamiento. A fin de verificar, dicha situación se procederá a determinar el coeficiente de determinación entre dichas variables para la mejor curva de estimación:



CUADRO Nº 18

MODELOS DE REGRESION GASTOS DE FUNCIONAMIENTO Vs RECAUDACIONES

Independent: GTOS_DE

Dependent	Mth	Rsq	d.f.	F	Sigf	Upper bound	b0	b1	b2	b3
RECAUDAC	LIN	,994	17	3006,93	,000	19869,0	27,0664			
RECAUDAC	LOG	,987	17	1293,02	,000	-3,E+07	2527059			
RECAUDAC	INV	,963	17	443,00	,000	5073099	-2,E+11			
RECAUDAC	QUA	,994	16	1431,52	,000	-88844	29,3931	-1,E-05		
9 RECAUDAC	CUB	,994	16	1431,52	,000	-88844	29,3931	-1,E-05		
RECAUDAC	COM	,986	17	1196,35	,000	934035	1,0000			
RECAUDAC	POW	,996	17	4664,54	,000	29,0617	,9944			
RECAUDAC	S	,989	17	1581,86	,000	15,7329	-89780			
RECAUDAC	GRO	,986	17	1196,35	,000	13,7473	1,1E-05			
RECAUDAC	EXP	,986	17	1196,35	,000	934035	1,1E-05			
RECAUDAC	LGS	,986	17	1196,35	,000	1,1E-06	1,0000			

Fuente: Elaboración propia. Estimaciones realizadas con SPSS Análisis Estadístico, Versión 11.5

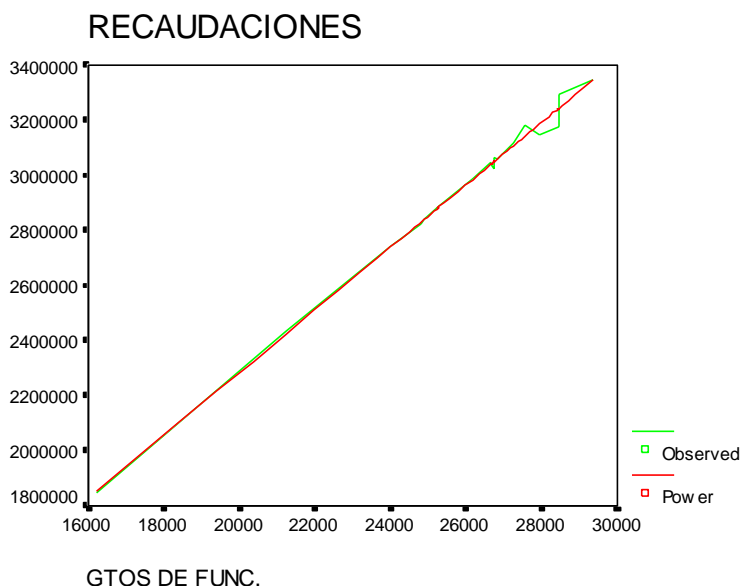
Se tiene:

Modelo que mejor se adapta a la serie	:	Regresión "POTENCIAL"
Coficiente de determinación	:	0.996
b0	:	29.0617
b1	:	0.9944



GRAFICO Nº 20

GRAFICA DE LINEA CORRELACION ENTRE LAS VARIABLES RECAUDACIONES Y GASTOS DE FUNCIONAMIENTO



Fuente: Elaboración propia. Estimaciones realizadas con SPSS Análisis Estadístico, Versión 11.5

El coeficiente de determinación dado para las variables “Gastos de Funcionamiento” – variable independiente – y “Recaudaciones” – variable dependiente – asciende a un 99.60% de confiabilidad, indicándonos que existe una dependencia casi perfecta entre dichas variables, confirmando de éste modo la asociación determinada con anterioridad.

Sabiendo que el modelo que mejor se adapta a los datos es la Regresión “S”, se procedió a calcular la proyección en base a la fórmula que corresponde a esta regresión.



Regresión “S”

$$Y = e^{b_0 + \frac{b_1}{x}}$$

Además se utilizó las siguientes formulas para calcular el Valor presente perpetuidad al 2014 y el valor presente al año 2005

Valor Presente Perpetuidad

$$A = \frac{R}{i}$$

Donde:

A : valor presente Perpetuidad

R : Cuota Periódica (Anual)

i : Tasa anual

Valor Presente

$$C = \frac{S}{(1 + i)^n}$$

Donde.

C : Valor presente

S : Valor final

S : Valor final

i : Tasa anual

n : Tiempo

Así es posible determinar las siguientes proyecciones:



CUADRO Nº 19 PROYECCION DE GASTOS DE FUNCIONAMIENTO Y RECAUDACIONES

SERIE TEMPORAL			
		REGRESION RECAUDACIONES	REGRESION GASTOS DE FUNCIONAMIENTO
a	b0=	14.99	11.69
b	b1=	-0.57	-0.57
Coeficiente de determinación.	r2=	96%	96%
RECAUDACIONES Vs. GASTOS			
	b0=	29.06	
	b1=	0.99	

PERIODO	GASTOS DE FUNCIONAMIENTO	RECAUDACIONES	TASA	
			10%	
1986	67,862.04	1,849,330.34		
1987	88,848.29	2,432,524.29		
1988	100,470.26	2,739,858.87		
1989	104,191.23	2,842,247.24		
1990	103,819.13	2,823,103.50		
1991	105,878.89	2,889,475.05		
1992	105,828.45	2,885,879.68		
1993	111,625.27	3,042,132.07		
1994	109,549.42	2,989,317.04		
1995	115,354.12	3,179,559.33		
1996	111,932.68	3,065,287.26		
1997	119,070.15	3,176,042.19		
1998	111,930.83	3,021,285.96		
1999	116,982.98	3,146,191.78		
2000	111,624.79	3,049,125.09		
2001	112,228.51	3,058,330.99		
2002	122,833.68	3,347,431.67		
2003	114,080.62	3,118,069.56		
2004	119,070.75	3,294,511.00	RECAUDACIONES Vs. GASTOS	
2005	119,290.27	3,249,514.34	3,247,110.25	
2006	119,290.28	3,249,514.80	3,247,110.71	
2007	119,290.30	3,249,515.26	3,247,111.17	
2008	119,290.32	3,249,515.72	3,247,111.62	
2009	119,290.33	3,249,516.18	3,247,112.08	
2010	119,290.35	3,249,516.64	3,247,112.54	
2011	119,290.37	3,249,517.09	3,247,112.99	
2012	119,290.38	3,249,517.55	3,247,113.45	
2013	119,290.40	3,249,518.01	3,247,113.91	
2014	119,290.42	3,249,518.46	3,247,114.36	
INFINITO	119,290.42	3,249,518.46	3,249,248.93	
Infinito al 2014	1,192,904.18	32,495,184.64	32,492,489.26	
Infinito al 2005	505,907.82	13,781,130.41		
Flujo al 2005	806,286.17	21,963,556.38		
TOTAL	1,312,194.00	35,744,686.79		

Fuente: Elaboración propia. Estimaciones realizadas con SPSS Análisis Estadístico. Versión 11.5



Los gastos de funcionamiento totales EN EL TIEMPO ascienden a **Bs. 1, 312,194.00** y las recaudaciones totales, al año 2005 ascienden a **Bs. 35, 744,686.79**.

Es decir que los gastos en los que incurrirá la Sección de Actividades Económicas, por siempre, se cubrirá con un monto de **Bs. 1, 312,194.00**, monto con el cual el máximo a recaudar es de **Bs. 35, 744,686.79**.

5.4.5.2 Análisis de Gastos de Funcionamiento y Recaudaciones, con la Desconcentración

Con el presente Trabajo de Investigación, como uno de los objetivos principales de la propuesta, es que éste cause un impacto en las Recaudaciones, es decir que este tenga un crecimiento mucho mayor al estimado normalmente, por ello se presenta este análisis en el cual se incluye: la inversión inicial, los gastos de funcionamiento para los 9 Distritos Municipales y las Recaudaciones que se estima obtener en el tiempo. Se toma como base los Gastos y Recaudaciones, actuales, de la Sección de Actividades Económicas.

➤ INVERSION INICIAL

La inversión inicial se obtuvo en base a formularios obtenidos de SICOE (Sistema de información de Contratación Estatal) (ANEXO N° 6) e informes de Compras realizadas por la Alcaldía (Unidad de Licitaciones), para contar con la mejor oferta de equipos necesarios para la propuesta en las 9 Subalcaldías de los Distritos Municipales de la Ciudad de El Alto.



CUADRO Nº 20

GASTOS DE INVERSIÓN DEL MODELO DE DESCONCENTRACIÓN A LOS 9 DISTRITOS DE LA CIUDAD DE EL ALTO

(Expresado en Bolivianos)

DETALLE	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
Equipo de computación	9	11.387,55	102.487,95
Impresoras	9	1.215,00	10.935,00
Scanner	9	648,00	5.832,00
Escritorio	9	254,00	2.286,00
Sillas	9	81,00	729,00
Gavetas	9	300,00	2.700,00
Aparato telefónico	9	115,00	1.035,00
Proveedor de Servicio de Internet			122.310,00
Instalación	2	1.620,00	3.240,00
Instalación	7	17.010,00	119.070,00
TOTAL INVERSIÓN			248.314,95

Fuente: Elaboración propia, en base a formularios obtenidos de SICOE de los procesos adjudicado para bienes del G.M.E.A. ANEXO N° 6

➤ GASTOS DE FUNCIONAMIENTO

Los Gastos de Funcionamiento mas sueldos y salarios, para la Desconcentración de la Sección de Actividades Económicas, es el siguiente.



CUADRO Nº 21 GASTOS DE FUNCIONAMIENTO MAS SUELDOS Y SALARIOS, ANUAL

(Expresado en Bolivianos)

CUENTA	DETALLE	POR DISTRITO (1*)	TOTAL 9 DISTRITOS (2*)
20000	SERVICIOS NO PERSONALES	24.146,25	217.316,25
21000	Servicios básicos	6.333,75	57.003,75
21400	Servicios telefónicos	15,75	141,75
21500	Servicios de Internet	6.318,00	56.862,00
22000	Servicios de transporte y seguros	862,50	7.762,50
22100	Pasajes	412,50	3.712,50
22200	Viáticos	262,50	2.362,50
22600	Transporte de personal	187,50	1.687,50
24000	Mantenimiento y Reparaciones	150,00	1.350,00
24100	Edificios y equipos	150,00	1.350,00
25000	Servicios profesionales y comerciales	14.925,00	134.325,00
25500	Publicidad	14.662,50	131.962,50
25600	Imprenta	262,50	2.362,50
26000	Otros servicios no personales	1.875,00	16.875,00
26200	Gastos judiciales	1.875,00	16.875,00
30000	MATERIALES Y SUMINISTROS	1.380,00	12.082,50
31000	Alimentos y productos agroforestales	75,00	337,50
31100	Alimentos y bebidas para personas y desayuno	37,50	337,50
31110	Alimentos y bebidas para personas	37,50	337,50
32000	Productos de papel cartón e impresos	697,50	6.277,50
32100	Papel de escritorio	225,00	2.025,00
32200	Productos de artes gráficas papel y cartón	472,50	4.252,50
34000	Combustibles productos químicos farmacéuticos	60,00	540,00
34500	Productos de minerales no metálicos y plásticos	7,50	67,50
34600	Productos metálicos	15,00	135,00
34800	Herramientas menores	37,50	337,50
39000	Productos varios	547,50	4.927,50
39100	Material de limpieza	22,50	202,50
39500	Útiles de escritorio y oficina	495,00	4.455,00
39700	Útiles y materiales eléctricos	15,00	135,00
39800	Otros repuestos y accesorios	7,50	67,50
39900	Otros materiales y suministros	7,50	67,50
	TOTAL FUNCIONAMIENTO	25.526,25	229.398,75
	Jefe (mes 2.700)	(3*) 8.100,00	8.100,00
	Secretaria (mes 1.000)	(3*) 3.000,00	3.000,00
	Responsable -Subalcaldía (mes c/u Bs 1.900)	(3*) 22.800,00	205.200,00
	TOTAL SUELDOS Y SALARIOS		216.300,00
	TOTAL GENERAL DE GASTOS		445.698,75

Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos de la Unidad de Finanzas G.M.E.A.

(1*) Estos datos se obtienen de prorratear los gastos anuales de la Dirección de Recaudaciones en relación a las cinco Unidades dependientes de esta Dirección (Dato original / 5), y el resultado obtenido para la Unidad de Ingresos Tributarios se prorrateó en relación a sus 4 Secciones dependientes (Gastos UI / 4). (2*) Resulta de multiplicar los datos de gastos por Distrito por 9, que es la cantidad de Distritos establecidos en la Ciudad de El Alto. (3*) Son datos que según escala salarial han sido prorrateados en función a las 4 Secciones dependientes de la Unidad de Ingresos Tributarios (Salarios UI / 4) y como son datos anuales multiplicados por 12.



Como se puede observar en el cuadro anterior, el total de los gastos de funcionamiento mas Sueldos y Salarios haciende a **Bs.- 445,698.75** monto que sumado con la Inversión hace un total de **Bs.- 694.013,70**.

CUADRO Nº 22

TOTAL GASTOS DE FUNCIONAMIENTO E INVERSION

(Expresado en Bolivianos)

TOTAL GENERAL DE GASTOS	445.698,75
mas gastos de inversión	248.314,95
TOTAL GASTOS E INVERSION DE LA PROPUESTA	694.013,70

Fuente: Elaboración propia, en base a datos obtenidos de la unidad de finanzas G.M.E.A. y S.I.C.O.E.

Con estos datos, se realizó un análisis de la proyección de los Gastos hasta el año 2014, considerando la Inversión y el impacto que este tendrá sobre los gastos.

CUADRO Nº 23

PROYECCION DE GASTOS DE FUNCIONAMIENTO

(Expresado en Bolivianos)

PERIODO	GASTOS DE FUNCIONAMIENTO
2005	694.824,03
2006	446.509,14
2007	446.509,21
2008	446.509,27
2009	446.509,33
2010	446.509,40
2011	446.509,46
2012	446.509,52
2013	446.509,58
2014	446.509,65
INFINITO	446.509,65

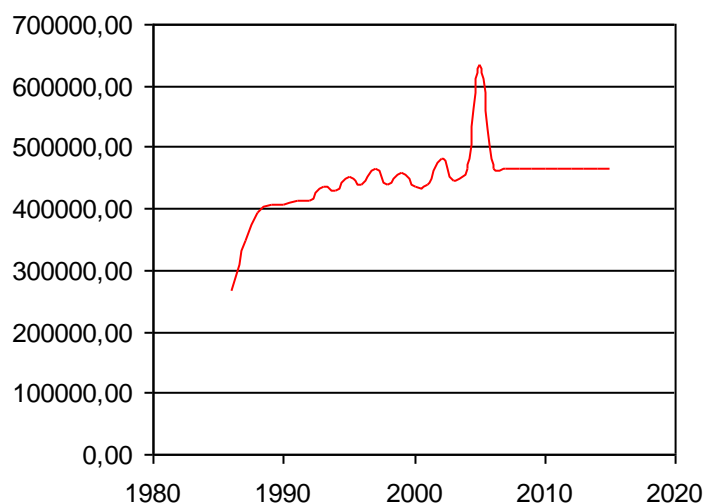
Fuente: Elaboración propia. Estimaciones **realizadas con SPSS** Análisis Estadístico, Versión 11.5

Entonces el comportamiento de la curva de Gastos de funcionamiento, considerando la inversión; es el siguiente.



GRAFICO Nº 21

COMPORTAMIENTO EN EL TIEMPO DE LOS GASTOS DE FUNCIONAMIENTO MAS LA INVERSION INICIAL



Fuente: Elaboración propia

➤ RECAUDACIONES

La Proyección de las Recaudaciones en el tiempo se obtuvo de datos hallados con la presente Investigación, conociendo la cantidad de Empadronados y registrados en Sistema de la Dirección de Recaudaciones al 2004 (13.051 actividades económicas)⁴⁹.

La proyección de negocios empadronados se realizó en función a los datos del número de empadronados en Sistema, desde que este se implantó en la Dirección de Recaudaciones, vale decir de 3 gestiones anteriores 2002, 2003 y 2004. Para los años siguientes se considera una estimación en función al crecimiento esperado de negocios Empadronados, una vez que la Sección de Actividades Económicas se desconcentre.

⁴⁹ Dato obtenido de la Unidad de Sistemas, Dirección de Recaudaciones, G.M.E.A.



Para la proyección en las recaudaciones, consideramos que la misma esta en función a los negocios Empadronados y su incremento depende del crecimiento de la población de negocios registrados en la Alcaldía.

CUADRO Nº 24

ESTIMACION DE RECAUDACIONES A UN PERIODO DE 10 AÑOS

(Expresado en Bolivianos)

GESTION	EMPADRONAMIENTOS	RECAUDACIONES
2002	915.00	267,865.71
2003	6,983.00	2,044,269.13
2004	13,051.00	3,294,511.00
2005	13,300.00	3,357,366.97
2006	25,187.00	6,358,045.25
2007	31,255.00	7,889,812.37
2008	37,323.00	9,421,579.50
2009	43,391.00	10,953,346.62
2010	49,459.00	12,485,113.75
2011	55,527.00	14,016,880.87
2012	61,595.00	15,548,648.00
2013	67,663.00	17,080,415.12
2014	73,731.00	18,612,182.25

Fuente: Elaboración propia

Para el año 2005 el crecimiento en los Empadronamientos es del 2% considerado como un crecimiento normal y estimado para las próximas gestiones⁵⁰ sin la desconcentración; para el año 2006 se estima un crecimiento del 89% considerando un shock en el crecimiento del número de Empadronamientos, debido a que se ejecutará el Modelo de Desconcentración mejorando los niveles de información a los propietarios de negocios para empadronar, se reducirán los pasos que seguirán para Empadronar, el servicio les resulta mas cómodo, menos costoso y existirá un mayor y mejor control de los funcionarios de Esta Unidad hacia los negocios; para el año 2007, con la nueva forma de organización, se estima que este crecimiento se estabilizará con un 24% de crecimiento; para las

⁵⁰ Estimaciones de la Unidad Control y Análisis de la Dirección de Recaudaciones.



gestiones 2008 y 2009 el crecimiento será normal y se estima Empadronar a todos los negocios que hasta la fecha no están empadronados, los cuales representan un 68.6% del total de negocios existentes (41.900); para las gestiones posteriores el crecimiento se estabilizará, siendo un crecimiento normal.

Vale decir, en la medida en el que se incremente la cantidad de negocios empadronados las Recaudaciones correspondientes a las patentes de los negocios de la ciudad de El Alto se incrementarán.

CUADRO Nº 25

COMPORTAMIENTO EN EL TIEMPO, DE LOS GASTOS DE FUNCIONAMIENTO Y RECAUDACIONES, CON EL MODELO DE DESCONCENTRACION

(Expresado en Bolivianos)

GESTION	GASTOS DE FUNCIONAMIENTO	RECAUDACIONES
2005	694,824.03	3,357,366.97
2006	446,509.14	6,358,045.25
2007	446,509.21	7,889,812.37
2008	446,509.27	9,421,579.50
2009	446,509.33	10,953,346.62
2010	446,509.40	12,485,113.75
2011	446,509.46	14,016,880.87
2012	446,509.52	15,548,648.00
2013	446,509.58	17,080,415.12
2014	446,509.65	18,612,182.25
Infinito	446,509.65	18,612,182.25
Infinito al 2014	4,465,096.47	186,121,822.50
Infinito al 2005	1,893,636.78	78,933,821.65
Flujo al 2005	3,266,282.04	69,722,643.46
Total	5,159,918.82	148,656,465.11

Fuente: Elaboración Propia



5.4.5.3 Resultado Final

Considerando la desconcentración, Los gastos de funcionamiento totales, EN EL TIEMPO ascienden a **Bs. 5,159,918.82** y las recaudaciones totales, al año 2005 ascienden a **Bs. 148,656,465.11**.

Es decir que los gastos en los que incurrirá la Sección de Actividades Económicas, por siempre, se cubrirá con un monto de **Bs. 5.159.918,82**; monto con el cual el máximo a recaudar es de **Bs. 148,656,465.11**.

CUADRO Nº 26

TABLA DE COMPARACION DE GASTOS DE FUNCIONAMIENTO Y RECAUDACIONES CONSIDERANDO EL PROCESO NORMAL SIN LA DESCONCENTRACION Y CONSIDERANDO EL PROCESO CON LA DESCONCENTRACIÓN

El máximo de Gastos de Funcionamiento que se estima erogar y el máximo de Recaudaciones que se estima obtener, en el tiempo.

(Sección de Actividades Económicas)

	GASTOS DE FUNCIONAMIENTO	RECAUDACIONES
Sin la desconcentración	Bs. 1,312,194.00	Bs. 35, 744,686.79
Con la desconcentración	Bs. 5,159,918.82	Bs. 148,656,465.11

Fuente: Elaboración propia

Con estos datos se observa que la diferencia de los gastos de funcionamiento del proceso sin la desconcentración (proceso actual), al proceso con la desconcentración, se incrementa en un **293 %**, al igual que las recaudaciones en un **316 %**. Lo que implica que el Modelo propuesto se justifica Económicamente.

SE DEMUESTRA QUE EL MODELO DE DESCONCENTRACION, SE JUSTIFICA ECONÓMICAMENTE



5.4.6 FORMALIZACIÓN DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL

Se formaliza el diseño organizacional mediante la elaboración del Manual de Organización y Funciones y el Manual de Procesos y Procedimientos. Por razones académicas se presenta un Manual de Funciones y Procedimientos, actualizado para la Sección de Actividades Económicas Desconcentrada a las Subalcaldías; como instrumentos de funcionamiento óptimo de esta Sección y el respectivo control para la Unidad de Ingresos Tributarios dependiente la Dirección de Recaudaciones y Subalcaldías.

Además Incluye:

- Objetivos de la Sección de Actividades Económicas, precisando la relación de dependencia de ésta, respecto a las demás, su interacción y coordinación externa e interna.

5.4.6.1 Actualización del Manual de Organización y Funciones de la Sección de Actividades Económicas, desconcentrada a las Subalcaldías.

El Manual de Organización y Funciones es un instrumento administrativo de comunicación y difusión de la estructura organizacional del Gobierno Municipal, donde se delimitan y describen la naturaleza, objetivos, dependencia y nivel jerárquico, ubicación orgánica, funciones, área física, equipo y personal mínimo requerido, instancias de coordinación interna y externa para cada instancia organizacional.

Es un instrumento útil para la orientación e información de las autoridades y funcionarios de la Institución, por cuanto presenta una visión de conjunto, precisando los objetivos y las funciones para cada Unidad a fin de evitar la duplicidad de funciones y dispersión de responsabilidad así como coadyuvar a la ejecución correcta de las actividades.



➤ **OBJETIVOS**

- Facilitar información para la correcta ejecución de las actividades y toma adecuada de decisiones.
- Servir de medio de integración y orientación al personal nuevo, que facilite su incorporación a las distintas Unidades.
- Proporcionar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos disponibles.

➤ **FORMATO OFICIAL, ACTUALIZADO, DEL MANUAL DE FUNCIONES**

Para el diseño y elaboración del formato del Manual de Organización y Funciones se utilizó como marco referencial criterios de diferentes autores, acerca del contenido que debe tener el Manual.



GMEA

GOBIERNO MUNICIPAL DE LA CIUDAD DE EL ALTO
**MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y
FUNCIONES**
DIRECCIÓN DE RECAUDACIONES
UNIDAD DE INGRESOS TRIBUTARIOS
SECCIÓN ACTIVIDADES ECONÓMICAS

CÓDIGO:		Nº de Hoja:
1. NOMBRE: Se indica la denominación de la unidad organizacional.		
2. NIVEL JERÁRQUICO: Se especifica a que nivel jerárquico pertenece la unidad.	3. TIPO DE UNIDAD ORGANIZACIONAL: Se refiere al tipo de unidad según las funciones que cumple (sustantiva, administrativa o de asesoramiento).	
4. DEPENDE DE: Se menciona de qué área o unidad depende.	5. UNIDADES DEPENDIENTES: Se establece que unidades tienen dependencia jerárquica de la unidad.	
6. OBJETIVO DE LA UNIDAD: Se especifica el objetivo que se le asigna a cada unidad.		
7. FUNCIÓN GENERAL: Se menciona la función más relevante que cumple la unidad organizacional.		
8. FUNCIONES ESPECÍFICAS: Se describen las funciones específicas de la unidad.		
9. MICROGESTIÓN (Relaciones De Coordinación Interna): Se establece las instancias de coordinación interna en las que la unidad organizacional participa con otras áreas o unidades.	10. MACROGESTIÓN (Relaciones De Coordinación Externa): Se definen las instancias de relación interinstitucional que la unidad mantiene con otras entidades para el tratamiento de asuntos de competencia compartida que no pudieran resolverse a través de gestiones directas.	
11. RECURSOS HUMANOS: Se indica el personal que se requiere en la unidad.	12. MEDIOS MATERIALES Y TECNOLÓGICOS: Se hace referencia de los equipos y materiales necesarios para el desarrollo de actividades en la unidad.	
DATOS REFERENCIALES		
LUGAR Y FECHA DE ELABORACIÓN		
VERSIÓN		

Fuente: Elaboración propia



➤ **MANUAL DE FUNCIONES, ACTUALIZADO, DE LA SECCION DE ACTIVIDADES ECONOMICAS – DESCONCENTRADA A LAS SUBALCALDIAS.**

 <p>GMEA</p>	<p>GOBIERNO MUNICIPAL DE LA CIUDAD DE EL ALTO</p> <h2>MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES</h2> <h3>DIRECCIÓN DE RECAUDACIONES</h3> <p>UNIDAD DE INGRESOS TRIBUTARIOS SECCIÓN ACTIVIDADES ECONÓMICAS</p>	
<p>CÓDIGO: 10</p>	<p>Nº de Hoja: 1</p>	
<p>1. NOMBRE: Sección de Actividades Económicas</p>		
<p>2. NIVEL JERÁRQUICO: Operativo</p>	<p>3. TIPO DE UNIDAD ORGANIZACIONAL: Técnico/Sustantivo</p>	
<p>4. DEPENDE DE : Unidad de Ingresos Tributarios</p>	<p>5. UNIDADES DEPENDIENTES: No existe</p>	
<p>6. OBJETIVO DE LA UNIDAD: Brindar una atención eficiente, oportuna y accesible a los usuarios, garantizando el incremento de los ingresos por patentes de Actividades Económicas.</p>		
<p>7. FUNCIÓN GENERAL: Atender a los contribuyentes que solicitan empadronamientos y otras tareas adicionales para el proceso de registro de las actividades económicas y dependiendo del tipo de actividad, exigir la presentación de los requisitos establecidos en los procedimientos y ordenanzas.</p>		
<p>8. FUNCIONES ESPECÍFICAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Orientar e informar a los propietarios de negocios, referente a los requisitos establecidos para cada tipo de trámite en base a los procedimientos y normas vigentes. ▪ Introducir y procesar en el sistema la información proporcionada por el contribuyente. ▪ Atender las solicitudes de liquidación para el pago de patentes. ▪ Emitir y enviar informes de trabajo en detalle, al jefe de la Unidad de Ingresos Tributarios ▪ Emitir proformas para el pago de Patentes ▪ Comunicar por red Informática, bajo responsabilidad funcionaria al Jefe de Unidad cualquier situación anómala que se detecte en el proceso. ▪ Enviar casos SIREC, previa verificación de la documentación de respaldo y devolver en el día después de que se subsane el mismo. ▪ Cumplir adecuadamente y bajo responsabilidad funcionaria con el rol de acceso asignado. 		
<p>9. MICROGESTIÓN (Relaciones De Coordinación Interna):</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Unidad de Fiscalización ▪ Unidad de Control de Ingresos y Análisis ▪ Unidad de Cobranza Coactiva ▪ Unidad de Asesoramiento Técnico Jurídico ▪ Unidad de Control y Sostenibilidad Ecológica ▪ Unidad de Finanzas 	<p>10. MACROGESTION (Relaciones De Coordinación Externa): No Existe</p>	




11. RECURSOS HUMANOS: 1. Técnico-Responsable de la Sección de Actividades Económicas	12. MEDIOS MATERIALES Y TECNOLÓGICOS: - Equipo de Computación - Teléfono - Mobiliario
DATOS REFERENCIALES	
LUGAR Y FECHA DE ELABORACIÓN	
VERSIÓN	

Fuente: Elaboración propia



5.4.6.2 Actualización del Manual de Procesos y Procedimientos de la Sección de Actividades Económicas Desconcentrada a las Subalcaldías.

➤ FORMATO, ACTUALIZADO, DEL MANUAL DE PROCESOS

 <p>GMEA</p>	<p>GOBIERNO MUNICIPAL DE LA CIUDAD DE EL ALTO</p> <p>MANUAL DE PROCESOS</p> <p>DIRECCIÓN DE RECAUDACIONES</p> <p>UNIDAD DE INGRESOS TRIBUTARIOS</p> <p>SECCIÓN ACTIVIDADES ECONÓMICAS</p> <p>P-01 EMPADRONAMIENTO DE ACTIVIDADES ECONÓMICAS</p>
<p>OBJETIVO :</p> <p>Se indica el objetivo del proceso</p>	
<p>PROCEDIMIENTOS</p> <p>001. Se enumera todos los procedimientos con los que cuenta el proceso.</p>	
<p>UNIDADES QUE INTERVIENEN</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se indica todas las Unidad que interviene en cada uno de los procedimientos a seguir en el proceso descrito. 	
<p>UNIDAD RESPONSABLE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se indica el Nombre de la Dirección, Unidad, Sección responsable del proceso. 	
<p>REGISTROS, FORMULARIOS O IMPRESOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se menciona con detalle todos los instrumentos que son necesarios para el cumplimiento del proceso y sus respectivos procedimientos. 	
<p>SALIDAS QUE GENERA</p> <ul style="list-style-type: none"> - El o los documentos que son el resultado del proceso. 	
<p>TIEMPO DE LA EJECUCIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se menciona el tiempo de demora del proceso, desde el inicio hasta el resultado, contemplando los tiempos de los procedimientos. 	
<p>INSUMOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Toda la documentación necesaria para realizar el proceso. (Leyes, Ordenanzas, otros documentos,...etc.) 	
<p>DATOS REFERENCIALES</p>	
<p>LUGAR Y FECHA DE LA ELABORACIÓN</p>	
<p>VERSIÓN</p>	

Fuente: Elaboración propia



➤ **MANUAL DE PROCESOS, ACTUALIZADO, DE LA SECCION DE ACTIVIDADES ECONOMICAS - DESCONCENTRADA A LAS SUBALCALDIAS**

 <p>GMEA</p>	<p>GOBIERNO MUNICIPAL DE LA CIUDAD DE EL ALTO</p> <p>MANUAL DE PROCESOS</p> <p>DIRECCIÓN DE RECAUDACIONES</p> <p>UNIDAD DE INGRESOS TRIBUTARIOS</p> <p>SECCIÓN ACTIVIDADES ECONÓMICAS</p> <p>P-001 EMPADRONAMIENTO DE ACTIVIDADES ECONÓMICAS</p>
<p>OBJETIVO:</p>	
<p>Facilitar la apertura de negocios a los potenciales contribuyentes de la Sección de Actividades Económicas.</p>	
<p>PROCEDIMIENTOS</p> <p>001. Obtención del Padrón Municipal de Contribuyente (PMC) y la autorización para exhibición de letreros en punto de venta.</p> <p>002. Obtención del Padrón Municipal del Contribuyente (PMC), la autorización para exhibición de letreros en punto de venta y el formulario único de inspección FUI con el informe de conformidad o rechazo ICR.</p>	
<p>UNIDADES QUE INTERVIENEN</p> <ul style="list-style-type: none"> - Unidad de Sistemas Informáticos. - Unidad de Control de Ingresos y Análisis. - Unidad de Control de Calidad y Sostenibilidad Ecológica 	
<p>UNIDAD RESPONSABLE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Unidad de Ingresos Tributarios. 	
<p>REGISTROS, FORMULARIOS O IMPRESOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fólder de Antecedentes. - Formulario Único de Trámites de Actividades Económicas FUTAE. - Formulario Único de Inspección FUI. - Padrón Municipal del Contribuyente PMC. - Informe de Conformidad o rechazo ICR. - Pro forma. - Declaración Jurada. 	
<p>SALIDAS QUE GENERA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Padrón Municipal del Contribuyente PMC - Declaración Jurada - Autorización de exhibición de letreros 	
<p>TIEMPO DE LA EJECUCIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> - 001 25 minutos - 002 40 minutos 	



INSUMOS

- Ley del Código Tributario (Ley N° 2492)
- Ley de Municipalidades (Ley N° 2028)
- Ley de Participación Popular (Ley N° 1551)
- Ordenanza Municipal 021/2001
- Ordenanza Municipal 093/2001
- Ordenanza Municipal 066/2001
- Decreto Supremo N° 24604
- Decreto Supremo N° 27665
- Medios magnéticos proporcionados por la Red Bancaria
- Documentación de respaldo

DATOS REFERENCIALES

LUGAR Y FECHA DE LA ELABORACIÓN

VERSIÓN

Fuente: Elaboración propia



➤ **FORMATO, ACTUALIZADO, DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

 <p>GMEA</p>		<p>GOBIERNO MUNICIPAL DE LA CIUDAD DE EL ALTO</p> <p>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</p> <p>DIRECCION DE RECAUDACIONES</p> <p>UNIDAD DE INGRESOS TRIBUTARIOS</p> <p>SECCION ACTIVIDADES ECONOMICAS</p>				
		<p>OBTENCIÓN DEL PADRON MUNICIPAL DEL CONTRIBUYENTE Y LA AUTORIZACION PARA EXHIBICIÓN DE LETREROS EN PUNTO DE VENTA</p>				
Nº	UNIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN GRÁFICA	TIEMPO	DESCRIPCION	OBSERVACION
	Se menciona la Unidad en la cual se realiza la actividad	Esta definido el cargo responsable de la actividad.	Se representa gráficamente el procedimiento, de manera que se muestre a detalle todos y cada uno de los pasos a seguir para completar un proceso.	Se define el tiempo de demora de la actividad.	Se describe la actividad de manera sencilla de tal manera que sea accesible a todo funcionario.	Se aclara aspectos que no están detallados en la descripción y sirven para una mejor y mayor comprensión de la actividad.







Fuente: Elaboración propia



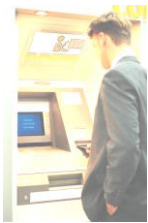





➤ **MANUAL DE PROCEDIMIENTOS, ACTUALIZADO DE LA SECCION DE ACTIVIDADES ECONOMICAS - DESCONCENTRADA A LAS SUB ALCALDIAS**

 GMEA		GOBIERNO MUNICIPAL DE LA CIUDAD DE EL ALTO MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DIRECCION DE RECAUDACIONES UNIDAD DE INGRESOS TRIBUTARIOS SECCION ACTIVIDADES ECONOMICAS				
		OBTENCIÓN DEL PADRON MUNICIPAL DEL CONTRIBUYENTE Y LA AUTORIZACION PARA EXHIBICIÓN DE LETREROS EN PUNTO DE VENTA				
Nº	UNIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCION GRAFICA	TIEMPO	DESCRIPCION	OBSERVACION
1	Actividades Económicas	Operador de ventanilla.		5 seg	El solicitante presenta los requisitos y FUTAE llenado en Ventanilla de Actividades Económicas	El solicitante conoce con anterioridad los requisitos, costos y ha comprado los valores y el fólder de antecedentes para el tramite.
2	Actividades Económicas	Operador de ventanilla.		2 min	Funcionario de la ventanilla revisa requisitos y llenado del formulario (FUTAE): a) Si todos los datos concuerdan y no faltan requisitos, continúa el trámite (paso 3). b) Si los datos no concuerdan o faltan requisitos, se rechaza el trámite y se devuelve el fólder de antecedentes al solicitante con las observaciones realizadas. Volver al paso 1	Se entrega una ficha con las observaciones que el solicitante debe subsanar. El solicitante debe retirarse y volver al paso 1.
3	Actividades Económicas	Operador de ventanilla.		5 min	El funcionario de ventanilla Introduce los datos (llenados en el FUTAE, por el solicitante), al sistema informático RUAT.	



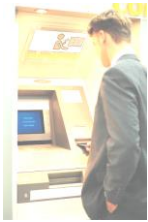






4	Actividades Económicas	Operador de ventanilla.		1 min	El funcionario de ventanilla Genera e imprime la Declaración Jurada, en 2 ejemplares.	La declaración Jurada contiene todos los datos que lleno el solicitante en el FUTAE.
5	Actividades Económicas	Operador de ventanilla.		5 seg	El Funcionario de Ventanilla entrega la Declaración Jurada al solicitante.	
6	Actividades Económicas	Operador de ventanilla.		1 min	El solicitante recibe y revisa la Declaración jurada, si está de acuerdo con los datos, firma (continua paso 7). Si no esta de acuerdo con los datos, devuelve al funcionario. Retorna al paso 3	
7	Actividades Económicas	Operador de ventanilla.		30 seg	El solicitante devuelve los 2 ejemplares de la Declaración jurada, firmada, al funcionario.	
8	Actividades Económicas	Operador de ventanilla.		1 min	El Funcionario de Ventanilla recibe la declaración jurada e imprime el Padrón Municipal del contribuyente en 2 ejemplares.	El 1er. Ejemplar se queda en el fólder de antecedentes. El 2do. ejemplar se entrega al solicitante
9	Actividades Económicas	Operador de ventanilla.		1 min	El Funcionario de ventanilla imprime la liquidación de la patente de funcionamiento · Si corresponde la liquidación, envía al solicitante a caja y continua tramite (paso 10). · Si no corresponde la liquidación, proseguir con el paso 15.	La liquidación corresponde a aquellos negocios que se empadronaron anteriormente y no están registrados en el Sistema informático RUAT.



10	Actividades Económicas	Operador de ventanilla.		5 seg	El solicitante recibe la liquidación de la patente de funcionamiento y se dirige a caja.	El tiempo establecido solo considera la entrega de la liquidación de la patente.
11	Finanzas	Cajero		2 min	El funcionario de caja, recibe la liquidación, cobra y entrega al solicitante el comprobante original de pago.	
12	Actividades Económicas	Operador de ventanilla.		5 seg	El solicitante recibe el comprobante pagado.	
13	Actividades Económicas	Operador de ventanilla.		1 min	El solicitante se dirige a la ventanilla de Actividades Económicas	
14	Actividades Económicas	Operador de ventanilla.		30 seg	El funcionario de la ventanilla, verifica en sistema el pago de la patente de funcionamiento.	
15	Actividades Económicas	Operador de ventanilla.		2 min	El funcionario de Ventanilla, verifica si cuenta con patente de publicidad. · Si corresponde la liquidación envía al solicitante a caja y continua el tramite (paso 16) · Si no tiene letrero en punto de venta proseguir con los pasos para patente de funcionamiento y continuar con el paso 26 · Si tiene letrero y no corresponde la Liquidación, proseguir con los pasos por patente de funcionamiento. Ir al paso 21	






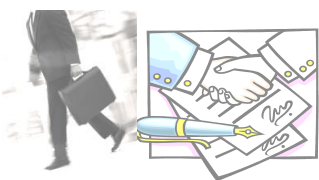

MODELO DE DESCONCENTRACIÓN
SECCIÓN DE ACTIVIDADES ECONÓMICAS




16	Actividades Económicas	Operador de ventanilla.		5 seg	El solicitante recibe la liquidación de la patente de publicidad y, se dirige a caja.	
17	Finanzas	Cajero		2 min	El funcionario de caja recibe la liquidación, cobra y entrega el comprobante de publicidad.	Si el solicitante no cancela la liquidación, se procede al cobro por medio de la ejecución tributaria.
18	Actividades Económicas	Operador de ventanilla.		5 seg	El solicitante recibe el comprobante pagado.	
19	Actividades Económicas	Operador de ventanilla.		1 min	El solicitante se dirige a la ventanilla.	
20	Actividades Económicas	Operador de ventanilla.		30 seg	El funcionario de Ventanilla verifica en sistema, el pago de la patente de publicidad.	
21	Actividades Económicas	Operador de ventanilla.		5 min	El funcionario de Ventanilla envía los datos de ubicación y características del letrero, mediante la red informática, al responsable de publicidad, para que autorice su exhibición.	
22	Actividades Económicas	Operador de ventanilla.		2 min	El funcionario de Ventanilla recibe mediante la red informática la autorización o rechazo para exhibir el letrero. - Si autoriza, prosigue el trámite (paso 23). - Si no autoriza vuelve al paso 21.	El permiso de exhibición de letrero se imprime en 3 copias. El original es para el solicitante, la 1ra. copia es para el archivo de publicidad urbana y la 2da. Copia se adjunta al fólder de antecedentes.

MODELO DE DESCONCENTRACIÓN
SECCIÓN DE ACTIVIDADES ECONÓMICAS



23	Actividades Económicas	Operador de ventanilla.		5 seg	El funcionario de Ventanilla entrega la autorización de exhibición de letrero al solicitante.	
24	Actividades Económicas	Operador de ventanilla.		30 seg	El Solicitante recibe la autorización de exhibición de letrero y firma conformidad del permiso.	
25	Actividades Económicas	Operador de ventanilla.		5 seg	El solicitante devuelve la autorización de exhibición de letrero a Ventanilla.	
26	Actividades Económicas	Operador de ventanilla.		5 seg	El funcionario de Ventanilla entrega el PMC la declaración Jurada y, la autorización de exhibición de letreros al solicitante.	
27	Actividades Económicas	Operador de ventanilla.		30 seg	El solicitante recibe el PMC, la declaración jurada, la Autorización de exhibición de letreros, y firma libro de recepción.	
28	Actividades Económicas	Operador de ventanilla.		5 seg	El solicitante devuelve libro de recepción firmado al funcionario y, se retira.	
29	Actividades Económicas	Operador de ventanilla.		30 seg	El funcionario de Ventanilla, recibe libro de recepción y archiva el fólder de antecedentes	



30	Actividades Económicas	Operador de ventanilla.		15 min	El funcionario de ventanilla genera reportes, envía el reporte electrónico a la central mediante la red y el impreso adjunta al fólder de antecedentes y se archiva en la Sub Alcaldía.	
----	------------------------	-------------------------	---	--------	---	--

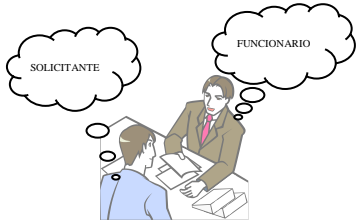



Fuente: Elaboración propia



GMEA





GOBIERNO MUNICIPAL DE LA CIUDAD DE EL ALTO
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
DIRECCION DE RECAUDACIONES
UNIDAD DE INGRESOS TRIBUTARIOS
SECCION ACTIVIDADES ECONOMICAS

OBTENCIÓN DEL PADRÓN MUNICIPAL DEL CONTRIBUYENTE, LA AUTORIZACIÓN PARA EXHIBICIÓN DE LETREROS EN PUNTO DE VENTA Y EL FORMULARIO ÚNICO DE INSPECCIÓN CON EL INFORME DE CONFORMIDAD O RECHAZO.

Nº	UNIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCION GRAFICA	TIEMPO	DESCRIPCION	OBSERVACION
1	Actividades Económicas	Operador de ventanilla.		5 seg	El solicitante presenta los requisitos y FUTAE llenado en Ventanilla.	El solicitante conoce con anterioridad los requisitos, costos y ha comprado los valores y el fólder de antecedentes para el tramite
2	Actividades Económicas	Operador de ventanilla.		2 min	Funcionario de la ventanilla, revisa requisitos y llenado de los formularios: a. Si todos los datos concuerdan y no faltan requisitos, continúa el trámite (paso 3). b. Si los datos no concuerdan o faltan requisitos, se rechaza el tramite y se devuelve el fólder de antecedentes al solicitante con las observaciones realizadas. Volver al paso 1	Se entrega una ficha con las observaciones que el solicitante debe subsanar. El solicitante debe retirarse y volver al paso 1.
3	Actividades Económicas	Operador de ventanilla.		1 min	El funcionario informa al solicitante que deberá retornar a la ventanilla, en un plazo de 96 horas a partir de la fecha, para comunicarle si es procedente o improcedente su solicitud	
4	Actividades Económicas	Operador de ventanilla.		5 min	El funcionario envía mediante la red informática al Jefe de la Unidad de UCCSE, la descripción de la Actividad Económica y Dirección exacta de la misma.	El funcionario envía los datos de la Actividad Económica y dirección exacta de la misma al momento de recepcionar el FUTAE llenado por el solicitante.

MODELO DE DESCONCENTRACIÓN
SECCIÓN DE ACTIVIDADES ECONÓMICAS



5	Actividades Económicas	Operador de Ventanilla.		30 seg	El funcionario archiva el fólder de antecedentes del solicitante hasta recibir, del Jefe de UCCSE, la respuesta de la procedencia e improcedencia de la solicitud.	
6	Actividades Económicas	Operador de ventanilla.		30 seg	El funcionario de ventanilla, recibe mediante la red informática, el informe de conformidad o rechazo con su respectivo N° de FUI..	Al momento de recibir el informe de conformidad o rechazo, éste debe ser impreso en dos ejemplares para luego adjuntar al fólder de antecedentes.
7	Actividades Económicas	Operador de ventanilla.		2 min	<p>Cuando el solicitante se presenta, el funcionario de ventanilla, busca y revisa el fólder de antecedentes.</p> <ul style="list-style-type: none"> · Si la Inspección tiene el informe de conformidad, continua con el trámite (paso 8). · Si la Inspección tiene el informe de rechazo, se entrega 1 copia de este informe al solicitante. 	<p>El funcionario deberá explicar la razón del rechazo y cómo empezar nuevamente el trámite.</p> <p>Este debe reiniciar el trámite una vez subsanadas las observaciones del informe, vuelve al paso 1. Cuando la inspección es aprobada y el solicitante no se apersona a la ventanilla dentro de las 96 horas siguientes se procederá al empadronamiento de oficio y el cobro de patente se efectuara por medio de la ejecución tributaria. Cuando el informe es rechazado se le notifica mediante estrado de secretaria de dirección y se remite una copia a OCDECO para verificación y clausura inmediata si es que estuviera funcionando.</p>
8	Actividades Económicas	Operador de ventanilla.		5 min	El funcionario de ventanilla Introduce los datos (llenados en el FUTAE, por el solicitante), al sistema informático RUAT.	

MODELO DE DESCONCENTRACIÓN
SECCIÓN DE ACTIVIDADES ECONÓMICAS



9	Actividades Económicas	Operador de ventanilla.		1 min	El Funcionario de ventanilla genera e imprime la Declaración Jurada en dos ejemplares.	
10	Actividades Económicas	Operador de ventanilla.		5 seg	El funcionario de ventanilla entrega la copia 1, de la Declaración Jurada al solicitante.	
11	Actividades Económicas	Operador de ventanilla-		1 min	El solicitante recibe y revisa la Declaración jurada, si esta de acuerdo con los datos, firma. Si no esta de acuerdo con los datos, devuelve al funcionario. Retorna al paso 8	El solicitante firma las dos copias de la Declaración Jurada. El 1er. ejemplar se queda en el fólder de antecedentes. El 2do. ejemplar se entrega al solicitante
12	Actividades Económicas	Operador de ventanilla.		5 seg	El solicitante devuelve Declaración jurada firmada al funcionario.	
13	Actividades Económicas	Operador de ventanilla.		1 min	El Funcionario de Ventanilla recibe la declaración jurada e imprime el Padrón Municipal del contribuyente en 2 ejemplares.	El 1er. ejemplar se queda en el fólder de antecedentes. El 2do. ejemplar se entrega al solicitante
14	Actividades Económicas	Operador de ventanilla.		1 min	El Funcionario de ventanilla imprime la liquidación de la patente de funcionamiento · Si corresponde la liquidación, envía al solicitante a caja y continua tramite (paso 10). · Si no corresponde la liquidación, proseguir con el paso 20.	La liquidación corresponde a aquellos negocios que se empadronaron anteriormente y no están registrados en el Sistema informático RUAT.
15	Actividades Económicas	Operador de ventanilla.		5 seg	El solicitante recibe la liquidación de la patente de funcionamiento y se dirige a caja.	








MODELO DE DESCONCENTRACIÓN
SECCIÓN DE ACTIVIDADES ECONÓMICAS



16	Unidad de Finanzas	Cajero		2 min	El funcionario de caja, recibe su liquidación, cobra y entrega al solicitante su comprobante original de pago.	
17	Finanzas	Cajero		5 seg	El solicitante recibe el comprobante pagado.	
18	Actividades Económicas	Operador de ventanilla.		1 min	El solicitante se dirige a la ventanilla.	
19	Actividades Económicas	Operador de ventanilla.		30 seg	El funcionario de la ventanilla, verifica en sistema, el pago de la patente de funcionamiento.	
20	Actividades Económicas	Operador de ventanilla.		2 min	El funcionario de Ventanilla, verifica si cuenta con patente de publicidad. · Si corresponde la liquidación envía al solicitante a caja y continua el trámite (paso 21) · Si no tiene letrero en punto de venta proseguir con los pasos para patente de funcionamiento y continuar con el paso 31 · Si tiene letrero y no corresponde la Liquidación, proseguir con los pasos por patente de funcionamiento. Ir al paso 26	
21	Actividades Económicas	Operador de ventanilla.		1 min	El solicitante recibe la liquidación de la patente de publicidad y, se dirige a caja.	
22	Finanzas	Cajero		2 min	El funcionario de caja recibe la liquidación, cobra y entrega el comprobante de publicidad.	Si el solicitante no cancela la liquidación, se procede al cobro por medio de la ejecución tributaria.







MODELO DE DESCONCENTRACIÓN
SECCIÓN DE ACTIVIDADES ECONÓMICAS



23	Actividades Económicas	Operador de ventanilla.		5 seg	El solicitante recibe el comprobante pagado.	
24	Actividades Económicas	Operador de ventanilla.		1 min	El solicitante se dirige a la ventanilla.	
25	Actividades Económicas	Operador de ventanilla.		30 seg	El funcionario de Ventanilla verifica en sistema el pago de la patente de publicidad.	
26	Actividades Económicas	Operador de ventanilla.		5 min	El funcionario de Ventanilla envía los datos de ubicación y características del letrero, mediante la red informática, al responsable de publicidad, para que autorice la exhibición del letrero: Si autoriza, prosigue el trámite (paso 27). Si no autoriza vuelve al paso 25.	
27	Actividades Económicas	Operador de ventanilla.		2 min	El funcionario de Ventanilla recibe mediante la red informática la autorización de exhibición de letrero.	El permiso de exhibición de Publicidad se emite en un original y 2 copias. El original es para el solicitante, la 1ra. copia es para el archivo de publicidad urbana y la 2da. Copia se adjunta al fólder de antecedentes.
28	Actividades Económicas	Operador de ventanilla.		5 seg	El funcionario de Ventanilla entrega la autorización de exhibición de letrero al solicitante.	
29	Actividades Económicas	Operador de ventanilla		1 min	El Solicitante recibe la autorización de exhibición de letrero y firma conformidad del permiso	

MODELO DE DESCONCENTRACIÓN
SECCIÓN DE ACTIVIDADES ECONÓMICAS



30	Actividades Económicas	Operador de ventanilla.		5 seg	El solicitante devuelve la autorización de exhibición de letrero a Ventanilla.	
31	Actividades Económicas	Operador de ventanilla.		5 seg	El funcionario de Ventanilla entrega el PMC la declaración Jurada, la autorización de exhibición de letreros y el Informe de Inspección, al solicitante.	
32	Actividades Económicas	Operador de ventanilla.		1 min	El solicitante recibe el PMC, la declaración jurada, la Autorización de exhibición de letreros, el Informe de Inspección y, firma libro de recepción.	
33	Actividades Económicas	Operador de ventanilla.		5 seg	El solicitante devuelve libro de recepción firmado al funcionario y, se retira.	
34	Actividades Económicas	Operador de ventanilla.		30 seg	El funcionario de Ventanilla, recibe el libro de recepción y archiva el folder de antecedentes.	
35	Actividades Económicas	Operador de ventanilla.		15 min	El funcionario de ventanilla genera reportes, envía el reporte electrónico a la central mediante la red y el impreso adjunta al folder de antecedentes y se archiva en la Sub Alcaldía.	

Fuente: Elaboración propia



5.4.6.3 Flujograma - Simbología

La simbología utilizada en los diagramas del flujo del Manual de Procesos y Procedimientos fue aplicada de los Símbolos ANSI.

(FLOJOGRAMA VER ANEXO 7)

➤ PROCESO Y OPERACIÓN



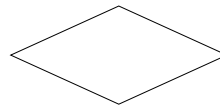
Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el proceso o en el procedimiento y también representa la ejecución de operaciones o actividades dentro del proceso, método o procedimiento.

➤ DOCUMENTO



Representa cualquier documento que entre, se utilice, se genere o salga del proceso o procedimiento.

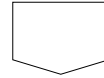
➤ DECISIÓN



Indica un punto dentro del flujo donde se debe tomar una decisión entre dos o mas opciones.



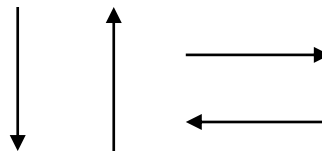
➤ **CONECTOR FUERA DE PAGINA**



Representa una conexión o enlace con otra hoja, en la que continua el diagrama de flujo.

➤ **DIRECCIÓN DE FLUJO O LÍNEA DE UNIÓN**

Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones.



5.4.6.4 Uso y Difusión

Una vez aprobada la propuesta mediante Ordenanza Municipal, se procederá inmediatamente a su difusión en las diferentes Direcciones con el fin de que las autoridades y funcionarios conozcan los objetivos y funciones de las instancias propuestas, las relaciones de dependencia jerárquica, su ubicación de esta en el organigrama; de manera que les facilite el desarrollo de las actividades y el logro de los objetivos de la Institución.

5.4.6.5 Actualización y Modificaciones

Como resultado del seguimiento y evaluación que se realice respecto a la aplicación de los manuales, se podrá realizar los ajustes necesarios a fin de adecuar o modificar en consulta con las instancias correspondientes afectadas previo conocimiento y autorización expresa de la Máxima Autoridad de manera que se mantengan actualizados los manuales.



CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES

Concluido el trabajo de Investigación, se puntualiza los siguientes aspectos que coadyuvan al proceso de desconcentración de la Sección de Actividades Económicas dependiente de la Dirección de Recaudaciones del Gobierno Municipal de la Ciudad de El Alto.

- Por el análisis de los negocios ubicados en los 9 Distritos Municipales de la Ciudad de El Alto, se evidencia que una gran cantidad de éstos no están registrados en la Alcaldía (no cuentan con el Padrón Municipal del Contribuyente) lo que implica baja generación de ingresos por pago de patentes municipales.
- Es necesario crear medios que, inicialmente, faciliten el Empadronamiento de los negocios existentes en las diferentes Zonas de la Ciudad de El Alto y posteriormente preste al Usuario otros servicios relacionados con su negocio (Pago de impuestos, Plan de Pagos, Modificaciones, Bajas.)
- Mediante este trabajo de investigación se advierte la necesidad de crear un sistema de red informático que conecte a las 9 Subalcaldías, de manera que los datos se actualicen continua e inmediatamente en todas las oficinas, con el cual se simplificarán y agilizarán las tareas de los funcionarios y se reducirán los trámites de los contribuyentes.
- Este documento, coadyuvará enormemente a que los contribuyentes como potenciales contribuyentes puedan realizar sus trámites sin complicaciones de tiempo y dinero, en la Subalcaldía de su Distrito.
- Por el análisis económico, se evidencia que las recaudaciones crecerán enormemente en relación al crecimiento del número de negocios empadronados.



CAPÍTULO VII

RECOMENDACIONES

Si bien la aplicación del Modelo de Desconcentración de la Sección de Actividades Económicas permitirá un mejor servicio a la comuna Alteña en general, se recomienda:

- El Software, Sistema Informático RUAT, que se utiliza para el empadronamiento de Actividades Económicas debe ser actualizado para realizar todas las funciones que desempeña esta Sección, incluyendo publicidad.
- El funcionamiento o ejecución del Sistema Informativo RUAT, debe ser actualizado y/o configurado para su funcionamiento en Red con las Subalcaldías.
- La Dirección de Recaudaciones, de acuerdo a las necesidades de los contribuyentes y a sus requerimientos, debe analizar y ampliar las funciones que realiza la Unidad Desconcentrada encargada de Actividades Económicas, de las funciones de Empadronamiento y Modificación que incluya las funciones de Cierre y Plan de Pagos.
- Las Máximas Autoridades Ejecutivas analicen la necesidad de desconcentrar mas Unidades de las diferentes Direcciones del Gobierno Municipal de la Ciudad de El Alto.
- Para brindar mayores comodidades y dar mayor confianza a los usuarios, se recomienda que la ventanilla de cobro (cajas) de las Subalcaldías, cuenten con equipos de computación, en los cuales estén instalados el sistema de cobro utilizado en los bancos.
- La propuesta se amplíe a la Sección responsable de Bienes Inmuebles dependiente de la Dirección de Recaudaciones, puesto que es evidente el gran crecimiento de población y por ende de viviendas.



BIBLIOGRAFIA

Libros

- DERMIZAKY, Peredo Pablo, Derecho Administrativo, Cochabamba – Bolivia, 2003, 6° Edición.
- DIEZ, de Castro Emilio, Administración y Dirección, España 2001.
- FRANKLIN, Finconwsky Enrique Benjamín, Organización y Métodos, Primera Edición.
- GONZALES, Aramayo Ivan Salame, El Proceso de Descentralización Administrativa en Bolivia.
- HERNANDEZ, S. Roberto, FERNANDEZ, C. Carlos, BAPTISTA, L. Pilar, Metodología de la Investigación, Segunda Edición.
- ILDIS, Flasco, Democracia y Descentralización en Bolivia.
- JIMENEZ, Castro Wilburg, Administración Pública para el Desarrollo Integral.
- JORDAN, Jimeno Antonio, Análisis de Requerimientos, Un Enfoque de Diagnóstico Organizacional, Primera Edición, Abril 2001, La Paz – Bolivia.
- KOONTZ, Harold, WEIRICH, Heinz, Administración una Perspectiva Global, 12ª Edición.
- LA FUENTE, Chavez Hilarión, MONTES, Camacho Niver, Sistemas Contables Bolivia 1998.
- LA ROCCA, Hector, Qué es Administración, México 2001.



- LORDELLO, De Mello Diego, Municipio y Estrategias de Desarrollo.
- NAVARRO, Del Pozo Fernando, La Dirección por Sistemas.
- QUIROGA, Leos Gustavo, Organización y Métodos en la Administración Pública, México 1996.
- RUBIN DE CELIS, Franklin Sandy, Gestión Pública Descentralizada en Bolivia.
- STONER, James A. F., FREEMAN R. Edward, Administración, Quinta Edición.

Estudios y documentos.

- ALIENDRE, España Freddy, Apuntes de Administración Pública, Teoría de la Administración Pública.
- MINISTERIO DE DESARROLLO SOSTENIBLE Y MEDIO AMBIENTE, Programa Nacional de Capacitación Municipal 1994-1997, Secretaria Nacional de Participación Popular, La Paz – Bolivia, 1994