

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



MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTO DE
LA OFICIALIA MAYOR DE FINANZAS
GOBIERNO MUNICIPAL DE LA PAZ

MODALIDAD : TRABAJO DIRIGIDO

ELABORADO POR:

OMAR GUILLERMO MERCADO VELASCO
MARCO RILMAR VERA PIZA

TUTOR ACADÉMICO

LIC. RENÉ SANGÜESA FIGUEROA

LA PAZ - BOLIVIA

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	Pág.
CAPÍTULO I GENERALIDADES	1
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.2. JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO.....	1
1.3. OBJETIVOS.....	2
OBJETIVO GENERAL.....	2
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	2
1.4. ALCANCE	3
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO.....	4
2.1. BASES CONCEPTUALES.....	4
2.1.1. ADMINISTRACIÓN.....	4
2.1.2. ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.....	4
2.1.3. PROCESO.....	5
2.1.4. PROCEDIMIENTO	5
2.1.5. ACTIVIDAD.....	5
2.1.6. TAREA	5
2.1.7. ÁREAS DE RESPONSABILIDAD	6
2.1.8. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	6
2.1.9. ÁREA ORGANIZACIONAL	6
2.1.10. UNIDAD ORGANIZACIONAL	7

2.1.11.	TEORÍA DE SISTEMAS	7
2.1.12.	MANUALES ADMINISTRATIVOS.....	8
2.1.12.1.	EL MANUAL COMO MEDIO DE COMUNICACIÓN	8
2.1.12.2.	CLASIFICACIÓN DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS	8
2.1.12.3.	OBJETIVOS DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS.....	9
2.1.12.4.	POSIBILIDADES Y LIMITACIONES DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS.....	10
2.1.13.	MANUAL DE PROCESOS.....	12
2.1.13.1.	UTILIDAD DEL MANUAL DE PROCESOS	12
2.1.13.2.	OBJETIVOS DEL MANUAL DE PROCESOS	13
2.1.14.	CONTENIDO DEL MANUAL DE PROCESOS.....	13
2.1.14.1.	CARÁTULA	13
2.1.14.2.	SIMBOLOGÍA	13
2.1.14.3.	ÍNDICE	13
2.1.14.4.	PROLOGO E/O INTRODUCCIÓN	13
2.1.14.5.	ENUMERACIÓN DE LOS PROCESOS DE LA ENTIDAD	14
2.1.14.6.	DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS.....	14
2.1.14.7.	DESCRIPCIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS	14
2.1.15.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	14
2.1.15.1.	CONTENIDO DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	15
	CAPÍTULO III MARCO LEGAL.....	18
3.1.	Constitución Política del Estado	18
3.2.	Ley 2028 de Municipalidades (LM).....	19

3.3.	Ley 1551 de Participación Popular (LPP)	20
3.4.	Ley 843 Reforma Tributaria.....	20
3.5.	Ley 1178 Sistema de Administración, Fiscalización y Control	21
3.6.	Sistema Integrado de Gestión y Modernización Administrativa (SIGMA).....	23

CAPÍTULO IV MARCO INSTITUCIONAL..... 24

4.1.	ANTECEDENTES DEL GOBIERNO MUNICIPAL DE LA PAZ (GMLP) ...	24
4.2.	LÍMITES DEL GMLP	24
4.3.	MISIÓN	25
4.4.	OBJETIVO GENERAL DEL GMLP.....	25
4.5.	ESTRUCTURA DEL ORGANO EJECUTIVO DEL GMLP.....	25
4.6.	OFICIALÍA MAYOR DE FINANZAS	26
4.6.1.	OBJETIVO.....	26
4.6.2.	MISIÓN	26
4.6.3.	FUNCIONES ESPECÍFICAS.....	26

CAPÍTULO V METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN..... 29

5.1.	MÉTODO INDUCTIVO.....	29
5.2.	MÉTODO DEDUCTIVO	29
5.3.	INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA	30
5.4.	INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA	30
5.5.	FUENTES DE INFORMACIÓN.....	30
5.6.	TÉCNICAS DE SIMPLIFICACIÓN DE OPERACIONES	31
5.7.	PLANIFICACIÓN DEL TRABAJO.....	31

1ra. ETAPA. INTERIORIZACIÓN EN EL FUNCIONAMIENTO DE LA OFICIALÍA MAYOR DE FINANZAS	32
2da.ETAPA. ANÁLISIS DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS.....	32
3ra.ETAPA. ESTUDIO Y ANÁLISIS DEL SIGMA.....	33
4ta.ETAPA. ELABORACIÓN DEL MANUAL DEL PROCESOS Y PROCEDMINENTOS CON BASE EN EL SIGMA	34
5ta.ETAPA. DISEÑO FINAL DEL MANUAL DE PROCESOS.....	35
CAPITULO VI MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE LA OFICIALÍA MAYOR DE FINANZAS DEL GMLP.....	36
6.1. INTRODUCCIÓN	36
6.2. OBJETIVOS	37
6.3. PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE LA OMF	38
6.3.1. SIMBOLOGÍA	38
6.3.2. GLOSARIO DE TÉRMINOS.....	39
MANUAL DE PROCESOS.....	42
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.....	44
FLUJOGRAMA DEL PROCESO.....	51
CAPÍTULO VII CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	57
7.1. CONCLUSIONES.....	57
7.2. RECOMENDACIONES	58
ANEXOS	
BIBLIOGRAFÍA	
DISPOSICIONES LEGALES	

INTRODUCCIÓN



En la Administración Pública el Manual de Procesos y Procedimientos es un instrumento que la ley 1178 (SAFCO) exige a cada entidad del sector Público, la misma que guía y norma sus actividades.

Este instrumento administrativo contiene la descripción de las funciones de la Institución traducidas en tareas, la forma de realizar las mismas, incluyendo cargos, unidades que intervienen, y precisando su responsabilidad y participación en los procesos.

El presente manual se elaboró para facilitar a los funcionarios de la Oficialía Mayor de Finanzas en las actividades que cotidianamente realizan y colaboran con el logro de sus objetivos de una manera más eficiente y práctica.

En el capítulo uno hace mención al planteamiento del problema, la justificación para la elaboración del Manual de Procesos y Procedimientos, los objetivos que se persiguen con el trabajo y el alcance de estudio que se tendrá para elaborar el manual.

En el segundo capítulo, se citan de manera concreta los distintos aspectos teóricos, es decir conceptos claros y precisos de distintos autores aplicados en la elaboración del presente manual.

En el tercer capítulo, se hace referencia a toda la normativa que se tuvo que consultar para elaborar el manual y se cita de manera puntual los artículos que respaldan el trabajo.

En el cuarto capítulo, se hace mención, de manera general, los antecedentes del Gobierno Municipal de La Paz, su visión, misión y su estructura,

también se tiene un marco general de la Oficialía Mayor de Finanzas, que es en este caso nuestro sujeto de estudio.

En el quinto capítulo, se define la metodología de investigación aplicada en el desarrollo del trabajo y el detalle de las etapas para la elaboración del Manual de Procesos y Procedimientos de la Oficialía Mayor de Finanzas.

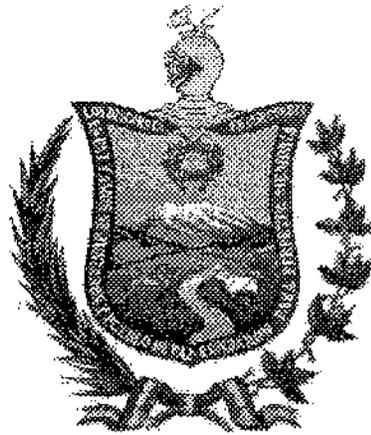
En el sexto capítulo, se tiene el producto terminado, el mismo que es presentado a la Oficialía Mayor de Finanzas y a la Unidad de Fortalecimiento Institucional del Gobierno Municipal de La Paz.

En el séptimo capítulo, se menciona las conclusiones y recomendaciones a las que se llegó como resultado del proceso de investigación realizada y todas las sugerencias pertinentes para la implementación y actualización del manual.

Finalmente se tienen los anexos que respaldan al trabajo de investigación y la bibliografía utilizada como medio de consulta para elaborar el Manual de Procesos y Procedimientos de la Oficialía Mayor de Finanzas.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES



CAPÍTULO I

GENERALIDADES

La Universidad Mayor de San Andrés en el marco de una nueva visión institucional orientada a la sociedad, a través de la formación de profesionales con vocación de servicio, que aporten con sus conocimientos a la sociedad en su conjunto. Ha implementado en la gestión 1997 la modalidad de graduación por Trabajo Dirigido en la Facultad de Ciencias Económicas y Financieras.

El trabajo dirigido consiste en la aplicación práctica de los conocimientos técnicos y científicos adquiridos por los egresados de la Carrera de Administración de Empresas. Siguiendo esta nueva orientación, en la gestión 2002, suscribe con el Gobierno Municipal de La Paz un convenio de cooperación interinstitucional con el propósito de elaborar un Instrumento Administrativo (Manual de Procesos Y Procedimientos) que responda la necesidad del GMLP.

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El Gobierno Municipal de La Paz en coordinación con la Dirección de Desarrollo Organizacional ha planteado, de manera específica, el siguiente problema:

"La Oficialía Mayor de Finanzas del GMLP en la actualidad, no cuenta con un Manual de Procesos y Procedimientos estructurado que apoye las actividades cotidianas"

1.2. JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO

El presente trabajo surge a iniciativa del GMLP y de la Unidad de Fortalecimiento Institucional dependiente de la Dirección de Desarrollo Organizacional, para cumplir con las disposiciones legales vigentes, relativas a la modernización administrativa de las entidades del Sector Público, determinadas en

el Sistema de Organización Administrativa de la Ley 1178 (SAFCO) y con el propósito de alcanzar el fortalecimiento de la gestión administrativa, se ve la necesidad de contar con el MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS basado en teoría y principios que permitirá regular sus diferentes actividades, tener un mejor control de las mismas respetando lo reglamentado en este manual y eliminar aquellas que son innecesarias.

1.3. OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Diseñar el Manual de Procesos y Procedimientos para la Oficialía Mayor de Finanzas que le permita realizar, de manera racional y óptima, sus actividades, eliminar errores, minimizar tiempos y tener un instrumento de control y coordinación.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Los objetivos específicos del presente trabajo son:

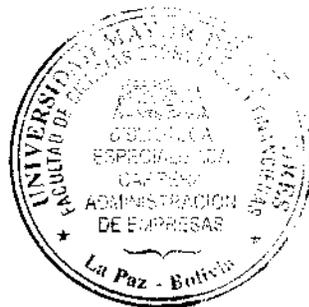
- Identificar todas las actividades que se desarrollan en la Oficialía Mayor de Finanzas efectuado su análisis.
- Determinar si las actividades que realizan corresponden a las citadas en el manual de organización y funciones.
- Identificar y eliminar todas aquellas actividades innecesarias, obsoletas y aquellas que causen demoras.
- Plasmar en un manual estructurado todos los procesos y procedimientos identificados.
- Dotar a los funcionarios de la Oficialía Mayor de Finanzas de un instrumento de consulta y guía permanente para realizar sus actividades.

1.4. ALCANCE

El presente trabajo tendrá un alcance de investigación en la **“Oficialía Mayor de Finanzas”**, de acuerdo con el Organigrama Institucional del Gobierno Municipal de La Paz.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO



CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. BASES CONCEPTUALES

2.1.1. ADMINISTRACIÓN

“La administración es un conjunto ordenado de principios, técnicas y prácticas, que tiene como finalidad apoyar la consecución de los objetivos de una organización a través de la provisión de los medios necesarios para que se obtengan resultados con la mayor eficiencia, eficacia, congruencia, y óptima coordinación y aprovechamiento de los recursos”¹

La aplicación de la administración garantiza el cumplimiento de los objetivos de la Oficialía Mayor de Finanzas mediante el empleo de instrumentos administrativos.

2.1.2. ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

“La Administración Pública es el conjunto de órganos administrativos que sirven al Estado para la realización de funciones y actividades destinadas a la provisión de bienes, obras y servicios a la sociedad”.²

Para una gestión administrativa eficiente y transparente en el GMLP es necesario contar con instrumentos administrativos formales que guíen las actividades en el marco de una estructura organizativa.

¹ KOONTZ, Harold – WEHRICH, Heinz; “Administración”; Editorial McGraw Hill, 9na. Edición; México 1990, Pág. 4.

² AMARO GUZMÁN, Raymundo; “Introducción a la Administración Pública”; Editorial McGraw Hill, 2da edición, México 1994, Pág. 7.

2.1.3. PROCESO

“Es el conjunto ordenado de etapas y pasos con características de acción concatenada, dinámica y progresiva que concluye con la obtención de un resultado”³.

El proceso engloba un conjunto de procedimientos y tareas que son necesarias identificarlas, analizarlas y plasmarlas en un manual de procesos que sea útil para los funcionarios de la Oficialía Mayor de Finanzas

2.1.4. PROCEDIMIENTO

“Es la secuencia de tareas específicas, para realizar una operación o parte de ella”.⁴

Es necesario identificar en forma secuencial todas las actividades, tareas que los funcionarios de la Oficialía Mayor de Finanzas deben realizar para la ejecución de sus actividades laborales, que deben encontrarse formalizadas en el Manual de Procesos y Procedimientos.

2.1.5. ACTIVIDAD

Es un conjunto de tareas establecidas de manera sistemática para el logro de los objetivos de un área o unidad.

Se tendrá que analizar cada actividad, si es necesario eliminar en algunos casos aquellas que son innecesarias y determinar si afectarán en el funcionamiento de la OMF de una manera positiva o negativa.

2.1.6. TAREA

“Es toda o cualquier actividad ejecutada por alguien en su trabajo dentro de la organización. La tarea constituye la menor unidad posible dentro la división de trabajo en una organización”.⁵

³ MARTÍNEZ CHÁVEZ, Víctor Manuel; “Teoría y Práctica del Diagnóstico Administrativo”; Pág. 207.

⁴ “Guía para la elaboración del Manual de Proceso, 2000”. Unida de Normas, Ministerio de Hacienda. Pág. 9

⁵ CHIAVENATO, Idalberto; Introducción a la Teoría General de la Administración; Editorial Mc GRAW-HILL; Pág. 51

Se identificará a que procesos pertenece cada una de estas y si apoyan de manera positiva al cumplimiento de los objetivos del GMLP.

2.1.7. ÁREA DE RESPONSABILIDAD

“Es el derecho que se delega a una persona o a un departamento para controlar procesos, prácticas, políticas u otros asuntos específicos relacionados con las actividades que llevan a cabo personas en otros departamentos”⁶

En los diagramas de flujo del Manual de Procesos y Procedimientos, se pueden identificar a los responsables, al dividir los mismos en áreas de trabajo para una mejor apreciación de los funcionarios de la OMF.

2.1.8. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

“Es el conjunto de áreas y unidades organizacionales interrelacionadas entre si, a través de canales de comunicación, instancias de coordinación interna y procesos establecidos por una entidad, para cumplir con sus objetivos.

La Estructura Organizacional se refleja en el Manual de Organización y Funciones, Organigrama y el Manual de Procesos”.⁷

Para el funcionamiento eficiente de la OMF es necesario formalizar y actualizar su estructura organizacional, identificando a qué unidad pertenece cada proceso.

2.1.9. ÁREA ORGANIZACIONAL

“Es parte de la estructura organizacional, conformada por la unidad de cabeza de área, y en caso necesario, por varias unidades dependientes. El área organizacional cuenta con objetivos de gestión y funciones específicas”.⁸

⁶ KOONTZ, Harold – WEIHRICH, Heinz; “Administración”; Editorial McGraw Hill, 9na. Edición; México 1990, Pág. 295

⁷ Ministerio de Hacienda. Unidad de Normas. Norma Básica del Sistema de Organización Administrativa, 1999. Pág. 8

⁸ Ídem. Pág. 15

De acuerdo con la Estructura Organizacional del GMLP, la Oficialía Mayor de Finanzas cuenta con varias unidades dependientes que coadyuvan al cumplimiento de sus objetivos.

2.1.10. UNIDAD ORGANIZACIONAL

“Es una dependencia de la estructura organizacional a la que se le asigna uno a varios objetivos, desagregados de los objetivos de gestión, y funciones homogéneas y especializadas”.⁹

Dentro la Estructura Organizacional de la Oficialía Mayor de Finanzas, se encuentran unidades tanto de gestión, como unidades de coordinación a nivel staff y especializadas que son necesarias conocerlas debido a que se realiza un estudio integral de la Oficialía.

2.1.11. TEORÍA DE SISTEMAS

“La Teoría General de Sistemas, se ocupa del desarrollo de esquemas teóricos sistematizados, que nos permiten entender mejor las relaciones entre las diferentes partes que conforman un todo o cualquier fenómeno empírico y entre este y su ambiente”.¹⁰

La Ley 1178 establece un modelo de administración y control para regular el funcionamiento de las entidades del sector público que se basa en un criterio técnico que se conoce como un enfoque de sistemas.

Este enfoque considera al sector público, las entidades, los sistemas de administración y operación como un todo funcional, donde cada elemento juega un rol importante para el logro de los objetivos, logrando sistematizar varias de las actividades, integrando unidades de la OMF, determinando el inicio y fin de cada proceso.

⁹Ministerio de Hacienda. Unidad de Normas. Norma Básica del Sistema de Organización Administrativa, 1999. Pág. 16

¹⁰ RODRÍGUEZ DELGADO, Rafael; “Metodología de Sistemas de información y Administración Pública”; Editorial Madrid 1989. Pág. 84

2.1.12. MANUALES ADMINISTRATIVOS

“Es un documento que contiene en forma ordenada y sistemática información y/o instrucciones sobre historia, organización, funciones, políticas y/o procedimientos de una organización que se consideren necesarios para la mejor ejecución del trabajo”¹¹.

El Gobierno Municipal de La Paz en cumplimiento a las disposiciones legales vigentes se encuentra en proceso de elaboración y/o actualización de los instrumentos administrativos normados por la Ley 1178, que servirán de guías para el cumplimiento de sus objetivos.

En tal sentido se dotará a la Oficialía Mayor de Finanzas un Manual de Procesos y Procedimientos para facilitar las tareas cotidianas que realizan.

2.1.12.1. EL MANUAL COMO MEDIO DE COMUNICACIÓN

La tarea de elaborar manuales administrativos se considera como una función de mantener informado al personal clave de los deseos y cambios en las actividades de la dirección superior, al delinear la estructura organizacional, las políticas y procedimientos escritos y permanentemente.

2.1.12.2. CLASIFICACIÓN DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS¹²

Los manuales administrativos se pueden clasificar por su contenido, por su función específica o por su área de aplicación.

POR SU CONTENIDO

Por su contenido los manuales puede ser de:

- Historia de la organización
- Política
- Procesos

¹¹ QUIROGA LEOS, Gustavo; “Organización y Métodos en la Administración Pública”; 2da Edición

¹² LAZARRO, Víctor, Sistemas y procedimientos, Pág. 315-316

- ⇒ Contenido múltiple
- ⇒ De servicio al público

POR SU FUNCIÓN ESPECÍFICA

Por su función específica o área de actividad los manuales pueden ser de:

- ⇒ Ventas
- ⇒ Producción
- ⇒ Finanzas
- ⇒ Personal
- ⇒ Otras funciones
- ⇒ Generales

POR SU ÁREA DE APLICACIÓN

Por su área de aplicación los manuales pueden ser:

- ⇒ Macro administrativos o multisectoriales
- ⇒ Mesó administrativos o sectoriales
- ⇒ Micro administrativos o institucionales

De acuerdo con la Ley 1178 (SAFCO) y la normativa para sus subsistemas administrativos se deben elaborar necesariamente los siguientes manuales:

- ⇒ Manual de Organización y Funciones
- ⇒ Manual de Procesos

2.1.12.3. OBJETIVOS DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS

“Sirven para explicar las normas más generales con un lenguaje que puedan comprender los empleados de todos los niveles organizacionales”.¹³

¹³ AMARO GUZMÁN, Reymundo; “Introducción a la Administración Pública”; Editorial McGraw Hill, 2da. Edición, México 1994, Pág. 162.

Los Manuales Administrativos constituyen instrumentos de consulta permanente que orientan el cumplimiento de las actividades de los funcionarios, cumpliendo con los pasos formales de acuerdo con normas y leyes vigentes.

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.
- Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo, evitando la repetición de instrucciones y directrices.
- Proporcionar información básica para la planeación e implementación de medidas de modernización administrativa.
- Facilitar el reclutamiento y selección del personal.
- Servir de medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso y que facilite su incorporación a las distintas unidades.
- Proporcionar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

Este instrumento administrativo será útil para la orientación e información acerca de las actividades que deben realizar cotidianamente el personal de la Oficialía Mayor de Finanzas.

2.1.12.4. POSIBILIDADES Y LIMITACIONES DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS

Los manuales administrativos ofrecen una serie de posibilidades que nos reflejan la importancia de estos. Sin embargo, tienen ciertas limitaciones lo cual de ninguna, manera les resta importancia:

POSIBILIDADES

- Ayudan a institucionalizar y hacer efectivo los objetivos, las políticas, los procedimientos, las funciones, las normas, etc.
- Son una fuente permanente de información sobre el trabajo a ejecutar.
- Evitan discusiones y mal entendidos de las operaciones.
- Posibilitan una delegación efectiva, ya que al existir instrucciones escritas, el seguimiento del superior puede circunscribir al control por excepción.
- Son útiles en la capacitación del personal.
- Incrementan la coordinación en la realización del trabajo.

El manual no simplemente apoyará al quehacer de las actividades de la OMF si no que también servirá como insumo para realizar distintos estudios que requiera la institución.



LIMITACIONES

- Los costos de elaboración y actualización pueden ser altos.
- Si su elaboración es deficiente, puede provocar serios inconvenientes en el desarrollo de las operaciones.
- Pierden efectividad si no se actualizan periódicamente.
- Incluye solo aspectos formales de la organización, dejando de lado los informales, cuya vigencia e importancia son notorias para la misma.

Las limitaciones no deberían ser un impedimento para elaborar el manual de procesos, debido a que este constituye una herramienta de trabajo y apoyo administrativo, mas bien se debería tratar de elaborar el manual con la mayor flexibilidad posible de manera que pueda adaptarse a los cambios que sufre la institución previniendo que el costo de actualización no sea tan elevado.

2.1.13. MANUAL DE PROCESOS

“El Manual de Procesos expresará por escrito el objetivo del proceso, la información o instrucciones que tiene cada proceso en la entidad, describiendo los mismos, enumerando los procedimientos, las operaciones que los integran en orden secuencial cronológico o simultáneo, precisando en qué consiste cada procedimiento y quién debe ejecutarla, cómo debe ejecutarla, cuánto tiempo llevará el ejecutarla y para qué debe ejecutarla”.

Este instrumento administrativo está íntimamente ligado con el manual de funciones, por que al conocer que es lo que hace un funcionario es más fácil determinar como realiza una actividad y como debería hacerlo.

2.1.13.1. UTILIDAD DEL MANUAL DE PROCESOS

El Manual de Procesos y Procedimientos es útil porque permitirá conocer el funcionamiento interno de la OMF, en lo que se refiere a:

- Descripción de procesos y procedimientos que se ejecutan en una entidad.
- Determinación de tiempos de ejecución de los procesos y procedimientos.
- Uso de recursos materiales y tecnológicos.
- Identificación de las unidades que intervienen en los procesos.
- Unidad responsable de cada proceso.

Se tiene que destacar que este instrumento también será útil para el control del personal respecto a las actividades que realizan en la Oficialía Mayor de Finanzas.



2.1.13.2. OBJETIVOS DEL MANUAL DE PROCESOS

- ☉ “Identificar responsables de cada proceso. Para que los servicios que se prestan tengan mayor fluidez”.¹⁴
- ☉ Reflejar de manera metódica, los procedimientos y las tareas que deben seguirse para la ejecución de los procesos de la entidad.

En la medida en que estos objetivos sean cumplidos se podrá valorar la calidad del Manual de Procesos y Procedimientos de la OMF.

2.1.14. CONTENIDO DE LOS MANUALES DE PROCESOS

2.1.14.1. CARÁTULA

La carátula deberá contener la siguiente información:

- ☉ Nombre de la entidad y su logotipo.
- ☉ El título del manual en la parte central.
- ☉ Nombre de autores
- ☉ Lugar y fecha de elaboración

2.1.14.2. SIMBOLOGÍA

La simbología utilizada para los diagramas de flujo.

2.1.14.3. ÍNDICE

En esta parte se presentará de manera sintética y ordenada los elementos constitutivos del documento o los temas principales que comprende el manual.

2.1.14.4. PRÓLOGO e/o INTRODUCCIÓN

Se hará una breve exposición sobre el documento, su objetivo, su contenido, a quien va dirigido, áreas de aplicación e importancia en su revisión y actualización.

¹⁴ “Guía para la elaboración del Manual de Proceso, 2000”. Unidad de Normas, Ministerio de Hacienda.
Pág. 1

2.1.14.5. ENUMERACIÓN DE LOS PROCESOS DE LA ENTIDAD

Enumerar de manera ordenada todos los procesos que se desarrollan en la entidad que fueron identificados durante el diseño organizacional o ajustado en el rediseño organizacional.

La enumeración es utilizada para identificar con mayor facilidad los procesos y la unidad a la que pertenecen en el caso que se desee consultar este instrumento administrativo.

2.1.14.6. DESCRIPCIÓN DE PROCESOS

Para la descripción de los procesos se proporciona un formulario, donde se sistematiza el contenido de cada uno. Este formulario esta constituido de dos partes:

- Identificación del proceso
- Contenido del proceso

2.1.14.7. DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS

Se detallan de manera clara y sencilla las operaciones o pasos que comprende el procedimiento especificando al mismo tiempo y de manera ordenada la unidad y/o cargo responsable, como también los instrumentos que se utilizan en cada operación.

Al describir las actividades en el Manual de Procesos y Procedimientos, cualquier funcionario de la OMF que desee consultar el manual podrá conocer con mayor precisión el modo de realizarlos y su orden secuencial.

2.1.15. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

El manual de procedimientos es un instrumento de información en el que se consignan de manera metódica, las operaciones que deben seguirse para la realización de las funciones de una o varias entidades.



Se los conoce también con el nombre de manuales de operación, de prácticas estándar, de introducción sobre el manejo, de trámites y métodos de trabajo.¹⁵

Este instrumento es útil porque permite conocer el funcionamiento interno de las dependencias de la Oficialía Mayor de Finanzas en lo que se refiere a la descripción de tareas, ubicación, requerimiento y a los cargos responsables de su ejecución, siendo un instrumento de apoyo administrativo para el personal de la entidad.

2.1.15.1. CONTENIDO DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Según Miguel Duhalí Krauss señala que el manual de procedimientos contiene:¹⁶

TEXTO

En él se expresan por escrito las informaciones o instrucciones que contiene el procedimiento, enumera las operaciones que lo integran en orden cronológico, precisa en que consiste cada operación y quien debe ejecutarlo, como debe ejecutarla y para qué debe ejecutarse. Algunos manuales dividen el texto en capítulos o apartados según el tema.

FORMULARIOS

El formulario constituye un medio importante de comunicar, transmitir y registrar información, particularmente datos cuantitativos, dentro y fuera de la organización".¹⁷

Para el diseño de formularios se tomará en cuenta la información necesaria y el área organizacional en el que se aplicará para comprobar la veracidad de la información a través de éste. Una de las ventajas de la utilización de formularios,

¹⁵ QUIROGA, Leos Gustavo, Organización y Métodos en la Administración Pública, Pág. 141

¹⁶ DUHALT Krauss, Miguel, Los Manuales de procedimientos en las oficinas públicas.

¹⁷ ZAROCA, Raúl Horacio y GAITÁN, Pablo Andrés. "Manuales Administrativos", Ediciones Macchi, Argentina 1969, Pág.169.

es que facilitan el flujo de información, el procesamiento de datos y la toma de decisiones”.

El diseño de los formularios tanto en la etapa del relevamiento de información como en el registro de información es muy importante por que ellos reflejan los elementos considerados relevantes y la información veraz obtenida.

DIAGRAMAS DE FLUJO

“El diagrama de flujo es una descripción gráfica de un proceso o un procedimiento existente o uno nuevo propuesto mediante la utilización de símbolos, líneas, gráficos simplificados y palabras simples demostrando las operaciones, las tareas y su secuencia en el proceso.

Los diagramas de flujo se constituirán en una herramienta clave para comprender el desarrollo de los procesos y procedimientos de la entidad, además serán un instrumento efectivo para analizar el impacto de los ajustes propuestos.

Los diagramas de flujo utilizan generalmente signos que son de 2 tipos, abstractos y figurativos.

- Símbolos abstractos: Son perfiles de figuras geométricas a los que se atribuye convencionalmente un significado.
- Símbolos figurativos: Son dibujos que representan alguna operación que ejecuta una persona, una máquina, un material o un documento”.¹⁸

Los Diagramas de Flujos es una manera práctica de presentar los procesos y procedimientos que se realizan en la OMF, debido a que en ellos se incluye la síntesis de las actividades, de manera simplificada.

CONTENIDO BÁSICO DE LOS DIAGRAMAS DE FLUJO

“Los Diagramas de Flujo deberán contener básicamente los siguientes datos:

¹⁸ Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa, Ministerio de Hacienda, La Paz – 1998; Pág. 6.

- ⇒ Identificación de los diagramas de flujo
- ⇒ Símbolos de los diagramas de flujo”.¹⁹

Para la elaboración de los Diagramas de Flujo se debe tomar en cuenta que son instrumentos que facilitarán la comprensión desde una perspectiva visual, de manera que permitan identificar las acciones ejecutadas por cada responsable de área, por el sentido de dirección de las flechas.

SENTIDO DE CIRCULACIÓN

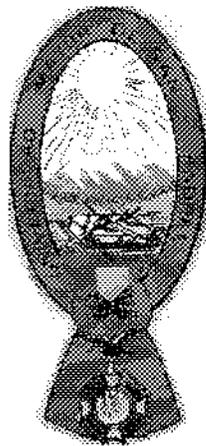
“Además de los símbolos, se hacen uso de las líneas y flechas para dotar de sentido de dirección a los procedimientos. Por lo general, se describen los procedimientos horizontalmente de izquierda a derecha y verticalmente de arriba hacia abajo.”²⁰

¹⁹ QUIROGA LEOS, Gustavo; “Organización y Métodos en la Administración Pública”; 2da Edición, México, Editorial Trillas, 1996, Pág. 241.

²⁰ QUIROGA LEOS, Gustavo; “Organización y Métodos en la Administración Pública”; 2da Edición, Editorial Trillas. México 1996, Pág. 241.

CAPÍTULO III

MARCO LEGAL



CAPÍTULO III

MARCO LEGAL

La Base Jurídica normativa está conformada por un conjunto de leyes y reglamentos que se aplican en el presente trabajo:

- **Constitución Política del Estado**
- **Ley No. 2028 de Municipalidades**
- **Ley 1551 de Participación Popular**
- **La ley 843 Reforma Tributaria**
- **Código Tributario**
- **Ley No 1178 (SAFCO)**
- **Sistema Integrado de Gestión y Modernización Administrativa (SIGMA)**

3.1. Constitución Política del Estado

“Según los artículos 200° al 206° donde indica que, el Gobierno y la administración de los Municipios están a cargo de los Gobiernos Municipales con potestad normativa, ejecutiva, administrativa y técnica en el ámbito de su jurisdicción y competencias territoriales, estando a cargo de un Concejo y un Alcalde.”²¹

Se aplicarán estos artículos por referirse al Régimen Municipal en todo su contexto de su gobierno, administración y organización. Sus atribuciones y forma de elección, que son necesarias conocer y aplicar como principales directrices en la

²¹ Constitución Política del Estado. Año 1999

elaboración del Manual de Procesos y Procedimientos para la Oficialía Mayor de Finanzas.

3.2. Ley 2028 de Municipalidades (LM)

“Esta Ley fue aprobada por el Congreso de la República el 28 de octubre de 1999, bajo el número 2028, entre sus artículos se destaca: “Art. 2º” Ámbito de Aplicación, “Art. 4º” de la Autonomía Municipal, “Art. 5º” Finalidad, “Art. 8º” Para el cumplimiento de sus fines en Materia Administrativa y Financiera, “Art. 52º” de su Estructura en su Órgano Ejecutivo, “Art.53º” Oficiales Mayores, “Art. 106º” Formulación del Presupuesto”.²²

Los artículos seleccionados de la Ley de Municipalidades son:

Art. 2º Este artículo es importante incluirlo por la finalidad que persigue nuestro trabajo, es necesario conocer como está organizada el Gobierno Municipal de La Paz, porqué áreas, departamentos, divisiones y secciones está conformada cuales son sus facultades, y las medidas de criterio que manejan sobre la propiedad y el dominio público.

Art. 4º Al ser una Institución autónoma el Gobierno Municipal de La Paz tiene la facultad de generar, recaudar e invertir recursos, la misma que nos servirá para hacer un análisis particular de la Oficialía Mayor de Finanzas (OMF).

Art. 8º Es uno de los puntos más importantes de esta ley debido a esta nos servirá para tener una clara idea de donde se generan los recursos del Gobierno Municipal de La Paz.

Art. 52º Servirá para identificar la estructura del Órgano Ejecutivo del GMLP.

Esta ley al tocar puntos tan importantes respecto a la recaudación y administración de los recursos deL GMLP, servirá para tener una idea clara de quien o quienes son los encargados del manejo financiero.

²² Ley N° 2028, Ley de Municipalidades. Año 1999

3.3. Ley 1551 de Participación Popular (LPP)

La Ley 1551 del 20 de abril de 1994, "promueve y consolida el proceso de Participación Popular articulando a las Comunidades indígenas, campesinas y urbanas, en la vida jurídica, política y económica del país. Procura mejorar la calidad de vida de la mujer y el hombre boliviano, con una más justa distribución y mejor administración de los recursos públicos. Incorpora la participación ciudadana en un proceso de democracia representativa, facilitando la participación ciudadana y garantizando la igualdad de oportunidades en los niveles de representación a mujeres y hombres".

Los artículos seleccionados de la presente Ley son: "Art. 19º Clasificación de los Ingresos del Estado. Art. 20º de la Coparticipación Tributaria, Art. 21º Distribución por Habitante de la Coparticipación Tributaria, Art. 22º Cuenta de Participación Popular, Art. 23º Condiciones para la Coparticipación Tributaria".²³

Esta Ley nos servirá para conocer cuales son los ingresos que percibe por concepto de impuestos y patentes. También señala la transferencia, distribución y uso de los recursos provenientes de la coparticipación tributaria.

3.4. Ley 843 Reforma Tributaria

Esta ley establece de manera específica la participación de los gobiernos municipales en la coparticipación tributaria respecto a la recaudación y fiscalización del impuesto a las transferencias de inmuebles y vehículos. establecidos en los artículos 52º al 71º de dicha ley.

El Art. 2º de la Ley N° 1606 del 22 de diciembre de 1994 a creado el Impuesto Municipal a las Transferencias de Inmuebles y Vehículos Automotores (IMT), que forma parte del dominio tributario municipal con base en las normas establecidas en el Título VI de la Ley N° 843 y sus reglamentos

Las liquidaciones de Impuestos a la Propiedad de bienes inmuebles, está sujeta a excepciones para el cobro de este impuesto a los beneméritos de la patria

²³ Ley 1551, Ley de Participación Popular. Año 1994.

y sus viudas establecido en el Art. 57º de la Ley Nº 843 y de la misma manera la excepción se extiende a instituciones sin fines de lucro establecido en el Art. de la misma ley.

3.5. Código Tributario

Establece de manera general las disposiciones que se aplicaran a todos los tributos de carácter nacional, departamental y municipal.

3.6. Ley 1178 (SAFCO)

Esta Ley regula los sistemas de Administración y Control de los recursos del Estado y su relación con los Sistemas Nacionales de Planificación e Inversión Pública, con el propósito de:

- a) "Programar, organizar, ejecutar y controlar la captación y el uso eficaz y eficiente de los recursos públicos para el cumplimiento y ajuste oportuno de las políticas, los programas, la prestación de servicios y los proyectos del Sector Público.
- b) Disponer de información útil, oportuna y confiable asegurando la razonabilidad de los informes y estados financieros.
- c) Lograr que todo servidor público, sin distinción de jerarquía, asuma plena responsabilidad por sus actos rindiendo cuenta no solo de los objetivos a que se destinaron los recursos públicos que le fueron confiados sino también de la forma y resultado de su aplicación.
- d) Desarrollar la capacidad administrativa para impedir o identificar y comprobar el manejo incorrecto de los recursos del Estado".

Los sistemas que se regula son:

- a) "Para programar y organizar las actividades:
 - Programación de Operaciones: el Sistema de Programación de Operaciones define las líneas en las cuales debe basarse la elaboración del POA.

- **Organización Administrativa**

La cual norma: la elaboración de instrumentos administrativos y la forma de hacerlos.

Estos procedimientos tienen relación con la ley 1178 (SAFCO), en el marco de uno de los productos que se obtiene del Sistema de Organización Administrativa (SOA), particularmente con el Manual de Procesos.

- **Sistema de Presupuesto**

Para identificar los tres procedimientos principales que son: la Formulación, Ejecución y Seguimiento del Presupuesto.

La aplicación de la Ley 1178 permite conocer las líneas de acción sobre las cuales trabaja la Oficialía Mayor de Finanzas y de esta manera facilitar la elaboración de Manual de Procesos y Procedimientos de acuerdo con los que establece esta ley.

b) Para ejecutar las actividades programadas:

- Administración de Personal.
- Administración de Bienes y Servicios
- Tesorería y Crédito Público.
- Contabilidad Integrada.



Considerando el enfoque sistémico e integral que se aplica en la elaboración del manual es necesario conocer de manera general el funcionamiento de otras áreas ajenas a la Oficialía Mayor de Finanzas como es el caso de Administración de Personal y Bienes y servicios por que de alguna manera estas se relacionan directa o indirectamente en algunos actividades durante la gestión municipal.

c) Para controlar la gestión del Sector Público:

- Control Gubernamental, integrado por el Control Interno y el Control Externo Posterior”.²⁴

Esta ley servirá como base para desarrollar nuestro trabajo, debido a que ésta rige al sector público.

3.7. Sistema Integrado de Gestión y Modernización Administrativa

(SIGMA)

“Es un instrumento de la administración Pública compuesta por un conjunto de políticas, principios, normas, procedimientos técnicos, herramientas informáticas y otros medios y/o recursos y organismos que intervienen en la planificación, gestión y control de fondos públicos”.²⁵

Esta nueva concepción de administración financiera relaciona la gestión con el registro permitiendo efectuar de manera simultánea y utiliza una cuenta única del Tesoro, para optimizar la administración de los recursos y de este modo los proveedores o beneficiarios que contratan con el Estado recibirán sus pagos directamente en su cuenta de cualquier banco comercial, reemplazando, de esta manera, el papeleo por los escritorios, para efectuarlo a través de computadoras.

Este sistema ayudará a simplificar los procesos que se llevan a cabo dentro del Sistema Financiero del GMLP.

²⁴ Ley 1178 (SAFCO) Año 1999

²⁵ Sistema Integrado de Gestión y Modernización Administrativa (SIGMA). Año 2000

CAPÍTULO IV

MARCO INSTITUCIONAL



CAPÍTULO IV

MARCO INSTITUCIONAL



4.1. ANTECEDENTES DEL GOBIERNO MUNICIPAL DE LA PAZ

“Entre los regímenes especiales de la administración local establecida por la Constitución Política del Estado se encuentra el Régimen Municipal, que es la persona jurídica pública territorial concerniente a los intereses locales, otorgándole plena autonomía para el ejercicio de una real democracia participativa y pluralista.

La Ciudad de La Paz, se ubica en la Provincia Murillo del Departamento de La Paz, siendo su extensión territorial de 1964 Km² o 196.486 hectáreas. El territorio de la Sección Municipal, está constituido por 23 distritos de los cuales 21 son urbanos y 2 rurales (Zongo y Hampaturi).²⁶

4.2. LÍMITES DEL GMLP

“La Ley de Límites No 1669 del 31 de octubre de 1995 y la Ordenanza Municipal No 04496 de 1997, establecen los límites de la Sección de la siguiente manera: a partir del puente de Lipari, los límites occidentales se extienden hasta el cerro Tigraquilla, continuando al norte hasta el cerro Huaricunca y la Colonia Cobija; al occidente con los municipios de Achocalla y el Alto, el límite con el primero de ellos se define principalmente por las serranías de Sucumo, Llojeta hasta llegar a la zona de Alpacoma, donde empieza el límite municipal con El Alto; el límite oriental continua hasta el cerro Jacka Pata y cerro Santa Mariani, todos dentro del cantón de Zongo. Producto de esta definición jurisdiccional se generan dos unidades fisiográficas, definidas por las cuencas que concurren al río de La Paz, y las cuencas tributarias del río Zongo”.

²⁶ “Programación de Operaciones Anual - 2001”, GMLP, Pág. 1.

El Gobierno Municipal de La Paz, es un Gobierno local y Autónomo tal como lo establecen la Constitución Política del Estado, la nueva Ley de Municipalidades, la Ley de Participación Popular y demás disposiciones legales referentes al ámbito municipal.

4.3. MISIÓN

“El Gobierno Municipal de La Paz tiene como misión contribuir a la satisfacción de las necesidades colectivas y garantizar la interrelación y participación de los ciudadanos en la planificación y el desarrollo humano sostenible del municipio”.²⁷

4.4. OBJETIVO GENERAL DEL GMLP

“Consolidar un Municipio democrático, transparente, solidario, equitativo, eficiente y efectivo, fortaleciendo sus capacidades competitivas, impulsando la construcción de una identidad colectiva y promocionándolo como centro de encuentro y enlace de actividades culturales y ambientales”.²⁸

4.5. ESTRUCTURA DEL ORGANO EJECUTIVO DEL GMLP²⁹

El Ejecutivo municipal está conformado por:

➤ Alcalde Municipal

“El Alcalde Municipal es la Máxima Autoridad ejecutiva, administrativa y técnica del Gobierno Municipal en el ámbito de su competencia”.

➤ Las Oficialías Mayores

Los Oficiales Mayores son los funcionarios jerárquicos inmediatos del Alcalde Municipal en la dirección y administración del Gobierno Municipal. Su número no debe exceder de cinco. Sus atribuciones serán establecidas en el reglamento interno de cada Gobierno Municipal.

➤ Las Direcciones

²⁷ Ídem. Pág. 3.

²⁸ Ídem. Pág. 4.

²⁹ Ley 2028 de Municipalidades, Art. 52

- Las Jefaturas de Unidad, y
- Las Subalcaldías Municipal

Los subalcaldes son designados por el Alcalde Municipal, los cuales son responsables de la administración de su distrito municipal y deben tener domicilio permanente el mismo.

- Los Funcionarios Municipales

4.6. OFICIALÍA MAYOR DE FINANZAS

Tiene de decisión operativa, tiene bajo su dependencia las unidades de:

- Coordinación
- Administración
- Unidad de liquidación
- Dirección de Recaudaciones
- Dirección de Programación Financiera
- Dirección de Crédito e Inversión Pública (Ver anexo 3)

4.6.1. OBJETIVO

La Oficialía Mayor de Finanzas, tiene por objetivo velar por la gestión y ejecución financiera del Gobierno Municipal de La Paz, en el marco de la Ley N° 1178 y otras normas nacionales.

4.6.2. MISIÓN

Administrar y controlar los recursos financieros del GMLP formulando políticas, y estrategias que optimicen la captación de recursos y racionalicen el gasto del Gobierno Municipal.

4.6.3. FUNCIONES ESPECÍFICAS

- a) Planificar, organizar, dirigir y supervisar las actividades técnicas, operativas y financieras de la Oficialía Mayor de Finanzas.

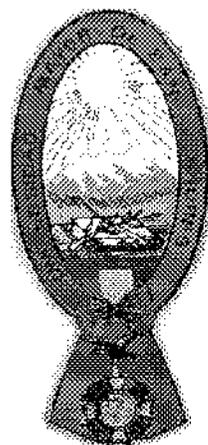
- b) Coordinar y supervisar la elaboración y ejecución del Plan Operativo Anual de la Oficialía de Finanzas.
- c) Formular políticas de carácter tributario municipal para optimizar los Ingresos Municipales.
- d) Planificar, dirigir, supervisar y controlar los ingresos Municipales de carácter tributarios generados por concepto de pago de impuestos, patentes, tasas, y no tributarios por pagos provenientes de concesiones, venta o alquiler de bienes municipales, transferencias y contribuciones, donaciones y legados a favor del municipio, indemnizaciones por daños a la propiedad municipal, multas y sanciones por transgresiones a disposiciones municipales y otros conceptos determinados en la Ley de Municipalidades
- e) Consolidar el presupuesto de recursos de preinversión, inversión y de funcionamiento elaborado y presentado por las diferentes unidades del GMLP.
- f) Coordinar la formulación del presupuesto municipal con el Ministerio de Hacienda en cumplimiento con las Normas Básicas del Sistema de Presupuesto.
- g) Evaluar periódicamente la situación económica y financiera del Gobierno Municipal, proponiendo los ajustes necesarios.
- h) Coordinar con las instancias correspondientes la programación de recursos, pagos, y ejecución del presupuesto del GMLP.
- i) Orientar al Despacho del Honorable Alcalde en la suscripción de acuerdos, convenios o compromisos de carácter Administrativo - financiero.
- j) Proponer proyectos estratégicos en materia de crédito e inversión pública municipal que promuevan la sostenibilidad fiscal del GMLP.
- k) Dirigir y supervisar el desarrollo y administración del sistema de Administración de Deuda Municipal.

-
- l) Gestionar con las instancias del Gobierno Central y de la cooperación Internacional la canalización, contratación, registro y seguimiento de la deuda del GMLP y el pago del servicio de la misma.
 - m) Gestionar en coordinación con el Ejecutivo Municipal las negociaciones de contratación, renegociación, reprogramación y reconocimiento de deudas.
 - n) Proponer y presentar proyectos de ordenanzas, resoluciones municipales y otros instrumentos legales en lo que corresponde al área financiera.
 - o) Representar al GMLP, en lo concerniente al área financiera.
 - p) Dar respuesta a las interpelaciones del Honorable Concejo Municipal y al Honorable Alcalde, en lo que compete al sector Financiero.
 - q) Cumplir y hacer cumplir las instrucciones emanadas por las autoridades superiores.
 - r) Cumplir y hacer cumplir la Ley SAFCO, y sus sistemas de Administración y Control Gubernamental y el Reglamento Específico del área para el GMLP.

Cumplir otras funciones asignadas de manera expresa y/o por delegación de la autoridad superior.

CAPÍTULO V

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN



CAPÍTULO V

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN



El presente trabajo se realizó bajo los siguientes métodos de investigación:

5.1. INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA

Orientada a obtener información para aumentar el grado de familiaridad con la institución y el medio en el que se desenvuelve.

Para efectuar el relevamiento de información, en el mismo lugar en que ocurren hechos, se utilizan técnicas de investigación como los siguientes:

- Entrevistas directas al personal de la entidad.
- Observación directa.³⁰
- Cuestionarios
- Otras técnicas de investigación

5.2. INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA

Investigación basada en la necesidad de aclarar y especificar adecuadamente un problema de investigación, mediante la ejecución de diseños exploratorios orientados a la recopilación de la información de investigaciones con el propósito de ampliar y dar mayor explicación descriptiva.

Que ayudará a describir, analizar, comparar y evaluar los hechos y fenómenos del tema de estudio para especificar las propiedades importantes de grupos, personas, etc.

³⁰ ARANDIA SARAVIA, Lexin; "Métodos y Técnicas de Investigación y Aprendizaje UMSA"; Editorial Catacora, 2da Edición; La Paz – Bolivia 1993; Págs. 80

5.3. MÉTODO DEDUCTIVO

Es aquella manera de razonamiento que va de los hechos generales conocidos a los hechos y principios particulares y desconocidos. Hace un análisis que consiste en descomponer el todo en sus partes y éstas en sus elementos constitutivos. En otras palabras, es un proceso intelectual que partiendo de un conocimiento general llega a uno de carácter particular mediante una serie de abstracciones".³¹

5.4. FUENTES DE INFORMACIÓN

Fuentes de información documentada

- Documentos y antecedentes legales de la entidad que regulan la materia de su competencia.
- Manual de organización y funciones
- Otros.

5.5. TÉCNICAS DE SIMPLIFICACIÓN DE OPERACIONES

Para analizar la información que permita llevar a cabo un proceso de simplificación de operaciones se debe buscar las respuestas a las siguientes preguntas:

- **¿Qué se hace?**, se pretende determinar el propósito u objeto de la naturaleza o tipo de labores que realizan en la unidad orgánica y los resultados que se obtienen
- **¿Quién lo hace?**, es decir, la unidad responsable que efectuará el proceso.
- **¿Cómo se hace?**, especificando la forma en que se efectúa cada operación, o sea el método que se debe seguir.

³¹ ARANDIA SARAVIA, Lexin; "Métodos y Técnicas de Investigación y Aprendizaje UMSA"; Editorial Catacora, 2da Edición; La Paz – Bolivia 1993; Págs. 77-78.

- **¿Cuándo se hace?**, es decir, el momento de realización de acuerdo con el método señalado
- **¿Por qué se hace?**, se busca la justificación de la existencia de este trabajo o de su procedimiento. Se pretende conocer los objetivos de las acciones que integran el trabajo o procedimiento.
- **¿Cuánto tiempo tarda en realizarse?**, de manera que refleje el tiempo total desde su inicio hasta su finalización.

En busca de la optimización de los recursos involucrados, la eficiencia y la transparencia de las actividades desarrolladas, es necesario identificar y responder a los seis cuestionamientos, que nos servirán para formular un Manual de Procesos y Procedimientos conforme a las expectativas requeridas por la Oficialía Mayor de Finanzas, así como también simplificar aquellas que son innecesarias.

5.6. PLANIFICACIÓN DEL TRABAJO

El presente trabajo se llevó a cabo en cinco etapas las cuales se subdividieron en tareas (Ver anexo 1)

Ira ETAPA. INTERIORIZACIÓN EN EL FUNCIONAMIENTO DE LA OFICIALÍA MAYOR DE FINANZAS

1. Reunión preliminar con los Directores, Jefes de Unidad de cada dependencia de la Oficialía Mayor de Finanzas y asesores.
2. Elaboración del plan con base al cronograma de trabajo establecido en el perfil.
3. Determinación de fuentes y relevamiento de información de la Oficialía Mayor de Finanzas:
 - Estructura organizacional
 - Manual de organización y funciones
 - Marco legal

- ⇒ Información adicional
- 4. Análisis de la información sobre la Oficialía Mayor de Finanzas.

2da. ETAPA. ANÁLISIS DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

1. Selección y elaboración de Instrumentos de investigación
 - ⇒ Guía de entrevistas
 - ⇒ Observación directa
 - ⇒ Cuestionarios
2. Trabajo de campo: identificación y relevamiento de los principales procesos y procedimientos de la Oficialía Mayor de Finanzas.
3. Análisis de los procesos y procedimientos relevados:
 - ⇒ Tiempo
 - ⇒ Dualidad de funciones y operaciones
 - ⇒ Carga de trabajo innecesario al personal
4. Elaboración de inventario de los procesos y procedimientos relevados en la Oficialía Mayor de Finanzas.
5. Presentación y validación del inventario de procesos y procedimientos identificados a cada responsable de las dependencias de la Oficialía Mayor de Finanzas.



3ra. ETAPA. ESTUDIO Y ANÁLISIS DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN Y MODERNIZACIÓN ADMINISTRATIVA

1. Recopilación de información sobre el SIGMA

Toda la información acerca de este sistema se la obtuvo a través de la Dirección de Programación Financiera y el Proyecto ILACO II con quienes se tuvo reuniones para profundizar en el tema.

2. Estudio y análisis del SIGMA

En cumplimiento con la ley, el Ministerio de Hacienda dispuso la creación de la Contaduría General de República y aprobó la puesta en marcha del Sistema Integrado de Información Financiera (SIIF) conformado por sus módulos de Tesorería y Contabilidad; posteriormente fue actualizado incluyéndose los módulos de Administración de Presupuesto, fondos en custodia, participación popular, crédito público, flujo de caja, ejecución presupuestaria de entidades descentralizadas, conciliación bancaria, transferencias electrónicas y notas de débito

Sin embargo fue imprescindible culminar los procesos de reforma del SIIF y para que este no sufra deterioros, lo cual significaba transformar el SIIF desarrollado e implementado en una primera etapa en el Sistema Integrado de Gestión y Modernización Administrativa que incluya un cambio en la gestión o reingeniería de procesos, una nueva definición de roles y responsabilidades de cada uno de los organismos que componen el sector público y los funcionarios que trabajan en ellos, simplificando varias de las actividades de registro realizándolo en forma simultánea con la ejecución y utiliza la Cuenta Única del Tesoro (CUT) para optimizar los recursos y ser más eficiente con las obligaciones que se tiene con los proveedores.

Toda esta concepción se aplica en los municipios, utilizando la Cuenta Única Municipal (CUM) en vez de la CUT.

3. Alcance del SIGMA en la Oficialía Mayor de Finanzas

En el Gobierno Municipal de La Paz su alcance es:

- La Oficialía Mayor de Finanzas en su Dirección de Programación Financiera, sus Unidades de Tesorería, Contabilidad y Presupuesto.
- En todas las dependencias que formulen y ejecuten su presupuesto a través de la creación de Direcciones Administrativas.

4. Relación de SIGMA con otros sistemas

Este sistema se relaciona con el SIMAT y RUA por ser el que suministra insumo a cerca de las recaudaciones a través de reportes que sirven para realizar las conciliaciones correspondientes a cada día, de manera semanal, y/o mensual.

4ta. ETAPA. ELABORACIÓN DEL MANUAL DEL PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS CON BASE EN EL SIGMA

1. Análisis de la estructura de la Dirección de Programación Financiera.
2. Reunión con los encargados de la implementación de cada módulo designados por el proyecto ILACO II.
3. Reunión con cada jefe de unidad.
4. Análisis de los módulos del Sistema Integrado de Gestión y Modernización Administrativa que se implementaran.
5. Análisis de manuales y perfiles de usuarios.
6. Elaboración del manual
7. Revisión y ajuste del manual con los jefes, director y los encargados ILACO II.
8. Validación del manual

Este manual compete a las unidad de Tesorería y Presupuesto donde en una etapa inicial se esta implementando el Sistema Integrado de Gestión y Modernización Administrativa, los cuales fueron los últimos en elaborarse debido a que no contaban con los módulos instalados, no se tenían definidos los perfiles de usuarios y los reglamentos específicos estaban en proceso de elaboración.

5ta. ETAPA. DISEÑO FINAL DEL MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

1. Diseño del formato final del Manual de Procesos y Procedimientos.
2. Elaboración del Manual de Procesos y Procedimientos.

- 3.** Adaptación de los nuevos procesos y procedimientos del SIGMA a los manuales de la Dirección de Programación Financiera.
- 4.** Presentación y revisión del manual por cada Dirección y/o unidad dependiente de la Oficialía Mayor de Finanzas.
- 5.** Presentación y revisión del manual para realizar ajustes.
- 6.** Presentación Final del Manual de Procesos y Procedimientos a la Unidad de Fortalecimiento previa validación de las dependencias de la Oficialía Mayor de Finanzas.

CAPÍTULO VI

MANUAL DE PROCESOS DE LA OFICIALÍA MAYOR DE FINANZAS



CAPÍTULO VI

MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE LA OFICIALÍA MAYOR DE FINANZAS DEL GOBIERNO MUNICIPAL DE LA PAZ

6.1 INTRODUCCIÓN

En la Administración Pública los manuales administrativos son instrumentos que la ley 1178 (SAFCO) exige a cada entidad del sector Público, la misma que guía y norma sus actividades

El presente manual se elaboró para facilitar a los funcionarios de las dependencias de la Oficialía Mayor de Finanzas en las actividades que cotidianamente realizan y colaborar con el logro de los objetivos de la presente gestión de una forma más eficiente y práctica.

Este instrumento administrativo contiene la descripción de las funciones de la Oficialía Mayor de Finanzas traducidas en tareas, la manera de realizar las mismas, incluyendo cargos, unidades que intervienen en los procesos, y precisando su responsabilidad y participación.

En la parte de referida a los procesos esta compuesta por un código que facilita su identificación, el nombre asignado al proceso, el responsable de llevar cabo el mismo, el objetivo por el cual esta presente en la institución, los insumos que lo alimentan, las normas que los regulan, las unidades que intervienen en su desarrollo y un listado enumerado de los procedimientos que lo componen.

En la parte referida a los procedimientos se realiza una descripción del contenido de los mismos en forma literal, secuencial, cronológico, precisando en que consiste cada uno, quien debe ejecutarlo, como debe ser ejecutado y para que

debe ejecutarse. Toda esta secuencia de pasos son representados de forma simplificada en un flujograma donde se anota la síntesis de la actividad. Con el propósito de lograr uniformidad en su diseño y manejo en su elaboración se utilizaron los símbolos que corresponden a la norma ANSI (American National Standard Institute).

Al ser un instrumento administrativo que ayudará al quehacer la Oficialía Mayor de Finanzas, el mismo se traduce en apoyo para el servidor público y todo el personal de la institución.

6.2 OBJETIVOS

Los objetivos del presente Manual de Procesos y Procedimientos son:

- Mostrar en forma secuencial, ordenada y detallada los procesos y procedimientos que se generan en la Oficialía Mayor de Finanzas.
- Definir claramente las unidades y los cargos que realizan cada una de las actividades y así evita la dualidad de funciones.
- Realizar las actividades de una forma más eficiente, minimizando los tiempos de sus ejecuciones.
- Ser guía útil para desempeñar las actividades que desarrollan en cada una de las dependencias de la Oficialía Mayor de Finanzas. Mostrar en forma ordenada, secuencial y detallada los procesos y procedimientos que se realizan en la Oficialía Mayor Finanzas.
- Establecer formalmente las normas de operación que deberán seguirse para la realización de los procesos y procedimientos de cada una de las unidades integrantes de dicha Oficialía.

6.3 PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE LA OFICIALÍA MAYOR DE FINANZAS

Debido a formalismos para la presentación del trabajo y la amplitud del Manual de Procesos y Procedimientos de la Oficialía Mayor de Finanzas solo tomaremos como ejemplo un proceso representativo en la que intervienen diversas unidades.

Para una mejor orientación del usuario de este Instrumento administrativo se tiene un listado (Ver anexo 2).

6.3.1 SIMBOLOGÍA

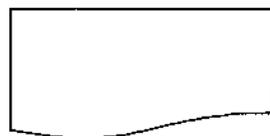
La simbología utilizada en los diagramas de flujo del Manual de Procesos y Procedimientos fue aplicada de los Símbolos de la Norma ANSI (Fuente: Presidencia de la República, CGEA, Guía Técnica para la elaboración de manuales de procedimientos, Colección guías técnicas, serie organización y métodos número 9, México 1980, Pág. 36).

PROCESO U 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.



ORDENANZA, norma de mayor jerarquía que expide el Concejo Municipal en uso de sus facultades normativas y reglamentarias.

FISCALIZACIÓN, procedimiento mediante el cual se efectúa el control, la vigilancia y la supervisión de las actividades.

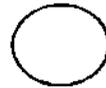
6.3.2 GLOSARIO DE TÉRMINOS

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



DIRECCIÓN DE FLUJO O LÍNEA DE UNIÓN.

Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otro parte del mismo.



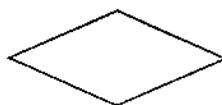
CONECTOR

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



CONECTOR FUERA DE PÁGINA

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



DECISIÓN

EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA, rendición de cuentas documentada que el Alcalde debe presentar anualmente de manera transparente, para explicar las obras realizadas.

PROMULGACIÓN, acto de publicación formal de una Ley para su divulgación y consiguiente cumplimiento.

CONCILIACIÓN, es un medio alternativo de solución de controversias susceptibles de transacción.

PRIORIZACIÓN, proceso por el cual se seleccionan temas aspectos, necesidades o demandas, mediante análisis o evaluación de su grado de importancia o urgencia.

RESOLUCIÓN MUNICIPAL, es un instrumento del Concejo Municipal para poner por escrito las decisiones que adopta.

TRASPASOS PRESUPUESTARIOS, son las modificaciones que se introducen en el presupuesto aprobado llevando los recursos de una partida a otra.

PATENTE, es el permiso que concede la autoridad gubernamental o administrativa para el ejercicio de actividades comerciales, mediante pago de una cuota o contribución.

GMLP Gobierno Municipal de La Paz

HCM Honorable Concejo Municipal

HAM Honorable Alcalde Municipal

OMF Oficialía Mayor de Finanzas

OMT Oficialía Mayor Técnica

DPF Dirección de Programación Financiera

DCIP Dirección de Crédito e Inversión Pública

DR Dirección de Recaudaciones

DJ Dirección Jurídica

CD Comité de Deuda

UC Unidad de Contabilidad

PMC Padrón Municipal de Contribuyentes

IMT Impuesto Municipal a las Transferencias

DA Dirección Administrativa

CA Centro Administrativo

SIGMA Sistema Integrado de Gestión y Modernización Administrativa

SIMAT Sistema Informático Municipal de Trámites

RUA Registro Único Automotor

DAJ Débito de Ajuste

CAJ Crédito de Ajuste

SITR@M Sistema de Trámites Municipales

FUM Formulario Único Municipal

FULF Formulario Único de Licencias de Funcionamiento

SIRAD Sistema Informático de Registro y Administración de Deuda

SIN Servicio de Impuestos Nacionales

EMA Empresa Municipal de Aseo

UPF Unidad de Programación Fiscal

PTA Póliza de Transporte Automotor

POA Programación de Operaciones Anual

GMLP	GOBIERNO MUNICIPAL DE LA PAZ MANUAL DE PROCESOS OFICIALÍA MAYOR DE FINANZAS
	P01 RECAUDACIÓN DE INGRESOS POR FISCALIZACIÓN DE BIENES INMUEBLES.
<p>OBJETIVO Fortalecer la capacidad de gestión de recaudaciones del GMLP, incrementando el universo tributario de contribuyentes y promoviendo el pago de impuestos de bienes inmuebles a través del mejoramiento de los procesos normativos técnicos de captación de ingresos, optimizando los procesos de registro, fiscalización y cobranza coactiva aplicando normas tributarias e impositivas vigentes.</p>	
<p>RELACIÓN CON LOS SISTEMAS NACIONALES</p> <ul style="list-style-type: none"> ☉ Sistema de Planificación Nacional, relacionado con las Unidades de Tesorería, Presupuesto, Planificación, Inversión y Crédito Municipal, las mismas que rigen la administración y control de los fondos públicos. ☉ Sistema de Inversión Nacional, proporciona la recaudación de ingresos disponibles para la inversión de obras a través del SIGMA, que se incluye en el Presupuesto Municipal de cada gestión. 	
<p>PROCEDIMIENTOS</p> <p>001. Fiscalización de Bienes Inmuebles, 002. Programación de Planes de Pago de Impuesto por concepto de inmuebles, 003. Cobranza coactiva de bienes inmuebles, 004. Alimentación y conciliación de los ingresos tributarios en el sistema SIMAT y SIGMA, 005. Cierre diario de movimientos bancarios.</p>	
<p>UNIDADES QUE INTERVIENEN</p> <ul style="list-style-type: none"> ☉ Dirección de Catastro, ☉ Unidad de Sistemas. 	
<p>UNIDAD RESPONSABLE</p> <ul style="list-style-type: none"> ☉ Dirección de Recaudaciones, ☉ Unidad de Tesorería, ☉ Unidad de Fiscalización, ☉ Área Fiscalización Bienes Inmuebles, ☉ Área Cobranza Coactiva, ☉ Pagos Diferidos, ☉ Análisis de Ingresos. 	
<p>REGISTROS, FORMULARIOS O IMPRESOS</p> <ul style="list-style-type: none"> ☉ Formulario 1980 pago de impuestos inmuebles ☉ Pro forma RUA 	
<p>SALIDAS QUE GENERA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reporte de disponibilidad de Recursos. 	
<p>TIEMPO DE LA EJECUCIÓN Diariamente</p>	

INSUMOS

- ⇒ Constitución Política del Estado
- ⇒ Ley de Código Tributario
- ⇒ Ley de Municipalidades (LEY N. 2028)
- ⇒ Ley N° 843 de la Reforma Tributaria
- ⇒ Ley N° 1551 de la Participación Popular
- ⇒ Ley N° 1606 Modificaciones a la Ley N° 843
- ⇒ Información de liquidación
- ⇒ Instructivo para fiscalización N° 02/2002
- ⇒ Informes de sistemas
- ⇒ Carpetas Catastrales
- ⇒ Documentación del contribuyente, otros.
- ⇒ Información de sistema (SIMAT y RUA)
- ⇒ Informe de Arquitecto
- ⇒ Códigos de zona
- ⇒ Resolución Municipal 121/2000
- ⇒ Liquidación del impuesto a programar
- ⇒ Carta de solicitud
- ⇒ Proceso de Fiscalización (Vista de Cargo, Resolución Determinativa)
- ⇒ Facturas proporcionadas por los bancos(comisiones bancarias)
- ⇒ Medios magnéticos proporcionados por la Red Bancaria(SIMAT)
- ⇒ Extractos bancarios de las cuentas recaudadoras
- ⇒ Extractos Bancarios de la CUM
- ⇒ Documentación de respaldo

DATOS REFERENCIALES**LUGAR Y FECHA DE ELABORACIÓN****VERSIÓN**

GMLP	GOBIERNO MUNICIPAL DE LA PAZ MANUAL DE PROCEDIMIENTOS OFICIALÍA MAYOR DE FINANZAS
	P01 RECAUDACIÓN DE INGRESOS POR FISCALIZACIÓN DE BIENES INMUEBLES.
<p>DESCRIPCIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS</p> <p>001. FISCALIZACIÓN DE BIENES INMUEBLES</p> <p>Fiscalizador:</p> <ul style="list-style-type: none"> ☛ Cuantifica el monto de la deuda basado en la información proporcionada por: la Unidad de Sistemas acerca del no pago o mal pago de impuestos y procede a la elaboración de la vista de cargo. ☛ Una vez que determina la deuda impositiva emite la vista de cargo en estricta aplicación de los Art.131º, 135º, 136º, 168º y demás preceptos legales contenidos por el Código Tributario y lo remite al Asesor Legal. <p>Asesor Legal:</p> <ul style="list-style-type: none"> ☛ Revisa la vista de cargo y compara los datos esenciales, si esta conforme a las disposiciones vigentes establecidas en el Código Tributario firma la vista de cargo y lo remite a las autoridades pertinentes para su aprobación, para su legal notificación; en caso de encontrar observaciones en la elaboración de la vista de cargo es devuelto al Fiscalizador para la respectiva corrección. <p>Notificador:</p> <ul style="list-style-type: none"> ☛ Realiza la visita al contribuyente, si lo encuentra le entrega la notificación, en la que indica que debe presentar sus descargos para solucionar su trámite. Si no se lo encuentra al contribuyente se deja un aviso en su domicilio indicando la fecha y la hora que regresará. ☛ Regresa el día fijado de no encontrar al contribuyente realiza una representación, informando al Jefe de la Unidad que no encontró al contribuyente sugiriendo que se realice el auto de notificación por cédula. ☛ Regresa al domicilio del contribuyente, si no encuentra al contribuyente deja la notificación a cualquier persona mayor de 14 años que se encuentre en el domicilio, en caso de no haber nadie la notificación queda pegada en la puerta (notificación por cédula). <p>Jefe de la Unidad de Fiscalización:</p> <ul style="list-style-type: none"> ☛ Con carácter previo al registro de trámites, verificará que las notificaciones y vistas de cargo se hubieran practicado con las formalidades de ley, caso contrario se devolverá al Fiscalizador con las observaciones detectadas para 	



finés de su revisión. En caso de no encontrar observaciones registrará las notificaciones y vistas de cargo en el sistema de información computarizado (Sistema de control que se cuenta en la Unidad), y en el libro de registro de trámites de fiscalización con las vistas de cargo notificadas, debiendo mantenerse la numeración original y señalar el vencimiento del término de prueba (20 días improrrogables a partir de su legal notificación con la vista de cargo Art. 169º Código Tributario).

Fiscalizador:

- Recepciona los descargos presentados por el contribuyente, revisa y analiza la documentación a efecto de establecer la pertinencia y valoración de la misma, si esta es satisfactoria y el resultado es a favor de contribuyente se da por concluido el proceso.
- Si los descargos presentados no son satisfactorios puede presentarse dos alternativas:
 - a) El contribuyente decide cancelar su deuda ya sea al contado (en liquidaciones dependiente de la Unidad) o mediante plan de pagos (pagos diferidos) en esta situación concluye el proceso.
 - b) El contribuyente no acepta pagar la deuda y no esta de acuerdo con el cobro de la deuda, entonces el Fiscalizador y el Arquitecto realizan la programación de la inspección o visita al inmueble para verificar los datos técnicos.

Liquidador:

- Verifica los datos y monto de la deuda del contribuyente en el sistema SIMAT o RUA y procede a la liquidación para el pago de la deuda en la red bancaria.

Responsable de Pagos Diferidos:

- Recepciona la carta de solicitud de programación de pagos remitida y aprobada por la Directora de Recaudaciones y programa el número de cuotas en el SIMAT de acuerdo al monto adeudado y a la capacidad de pago del contribuyente. Una vez que se ha establecido el número de cuotas se determina las fechas de pago. En caso de utilizar el sistema RUA las fechas de pago ya están definidos por el sistema de acuerdo al monto de la deuda.
- Emite el formulario "413" con la correspondiente liquidación y entrega al contribuyente para su respectiva cancelación.

Arquitecto:

- Recepciona el formulario "B" declarado por el contribuyente el cual contiene datos técnicos de la construcción.
- Programa la inspección al bien inmueble en coordinación con el Fiscalizador, fijando la fecha y hora en la que se realizará la verificación de los datos técnicos declarados por el contribuyente.

- Realiza la inspección al inmueble para recavar información acerca de las características del terreno y de la construcción y llena el formulario "3050" con la información recabada.
- Entrega del Formulario "B" al Responsable de la Unidad de Catastro para actualizar los datos técnicos de la base de datos del inmueble, con los datos obtenidos en la inspección y registrados en el formulario "3050", el cual se remite al Responsable de Área de Fiscalización Bienes Inmuebles.

Responsable de Bienes Inmuebles:

- Recepciona el Formulario "B" y lo incluye al expediente del contribuyente

Jefe de Unidad – Responsable de Bienes Inmuebles:

- Distribuye los expedientes a los funcionarios fiscalizadores. La asignación de expedientes deberá realizarse máximo dentro las 24 horas de producido el vencimiento del término de prueba.

Fiscalizador Bienes Inmuebles:

- Estudia y analiza los antecedentes que forman parte del expediente, primero el trabajo de fiscalización, vista de cargo, multas administrativas, las pruebas aportadas y / o aspectos alegados por el contribuyente.
- Elabora la Resolución Determinativa sujeta estrictamente a lo dispuesto por el Art. 170º y aplicando la sanción del Código Tributario establecida para el delito o la contravención, también se aplicará independientemente de la sanción por defraudación o evasión la(s) sanción (es), por incumplimiento a Deberes Formales, según el caso. Corresponde también en esta etapa analizar la aplicación o no de incentivos dispuestos por el Art. 90º de Código Tributario. La Resolución Determinativa por razones de control deberá continuar asignado el número de Orden de Fiscalización, elaborando cuatro ejemplares: Original para el expediente del contribuyente, una copia para la notificación, archivo de la unidad y una copia para la Dirección de Recaudaciones.
- Firma y coloca sus iniciales en la Resolución Determinativa que luego es revisada y firmada por el asesor legal y firmada por el Jefe de Unidad quien remitirá el proceso ante la Dirección de Recaudaciones para la firma de la directora, quien devolverá inmediatamente a la Unidad de Fiscalización para la correspondiente de notificación.

Notificador:

- Realiza la visita al contribuyente, si lo encuentra le entrega la notificación de la Resolución Determinativa, en la que indica que debe presentarse en la Unidad de Fiscalización si desea impugnar la Resolución Determinativa y solucionar su trámite. Si no se lo encuentra al contribuyente se deja un aviso en su domicilio indicando la fecha y la hora que regresará.

- Regresa el día fijado y si no lo encuentra entonces realiza una representación informando al Jefe de la Unidad que no encontró al contribuyente sugiriendo que se realice el auto de notificación por cédula.
- Regresa al domicilio del contribuyente, si no encuentra al contribuyente deja la notificación de Resolución Determinativa a cualquier persona mayor de 14 años que se encuentre en el domicilio, en caso de no haber nadie la notificación queda pegada en la puerta (notificación por cédula).

Asesor Legal:

- Analiza el contenido de la impugnación realizada, verificando que el mismo se haya formalizado, dentro del término perentorio de (15) días computables a partir del día y hora de su notificación, hasta la misma hora del día del vencimiento del plazo como también se determinará si la impugnación es favorable o no al contribuyente.
- Proyecta el correspondiente Auto Declarando Ejecutoriada la Resolución Determinativa, líquida y exigible, disponiendo se emita el Pliego de Cargo, previamente firmado por el Jefe Unidad y la Directora de Recaudaciones.

002. COBRANZA COACTIVA DE BIENES INMUEBLES**Responsable de Cobranza Coactiva:**

- Ejecutoriada la Resolución Determinativa emite posteriormente el Pliego de Cargo donde se coloca el nombre del contribuyente número de padrón municipal del contribuyente, número del inmueble, domicilio, de acuerdo a que se está ejecutando la resolución, se coloca el monto total del adeudado tanto literal como numeral y se le otorga al contribuyente tres días a partir de su notificación para que pague su deuda, que incluye la actualización del valor y multas indicando las medidas precautorias (medidas coercitivas) que dispone la Ley en su contra si venciera el plazo otorgado.
- Firma del Pliego de cargo por el Responsable de área y Directora de Recaudaciones. Una vez firmado el Pliego de Cargo por las autoridades pertinentes el documento regresa a coactiva para su posterior entrega al notificador.

Notificador:

- Realiza la visita al contribuyente, si lo encuentra le entrega la notificación del Pliego de Cargo, en la que indica que debe presentarse en la Unidad de Fiscalización si desea solucionar su trámite. Si no se lo encuentra al contribuyente se deja un aviso en su domicilio indicando la fecha y la hora que regresará.

- Regresa el día fijado y de no encontrar al contribuyente, realiza una representación informando al Jefe de la Unidad que no encontró al contribuyente sugiriendo que se realice el auto de notificación por cédula.
- Regresa al domicilio del contribuyente, si no encuentra al contribuyente deja la notificación del Pliego de Cargo a cualquier persona mayor de 14 años que se encuentre en el domicilio, en caso de no haber nadie la notificación queda pegada en la puerta (notificación por cédula).

Responsable de Cobranza Coactiva:

- Emite las medidas coercitivas establecidas por el Código Tributario: arraigo, retención de fondos o embargo (Código Tributario Art. 308º), a partir de 3 días contabilizados desde la fecha de la notificación por cédula.
- La retención de fondos se realiza a través de la elaboración de un oficio dirigido a la superintendencia de bancos para que se congelen las cuentas bancarias del contribuyente.
- El arraigo se realiza mediante la dirección de migración a través de la elaboración de un oficio para solicitar el arraigo del contribuyente.
- El embargo es realizado colocando un precinto en la puerta del inmueble indicando que se encuentra embargado, posteriormente se elabora un acta de embargo con la presencia de testigos para constatar que el inmueble a quedado embargado.

003. ALIMENTACIÓN Y CONCILIACIÓN DE LOS INGRESOS TRIBUTARIOS EN EL SISTEMA SIMAT Y SIGMA.**Operador 1 de Análisis de Ingresos:**

- Recepciona y verifica los formularios remitidos por la Red Bancaria de acuerdo a la generación de cada sistema SIMAT y RUA.
- Recepciona de la Red Bancaria mediante medio magnético y en forma física los formularios y RUA (06, 05, 02) de las recaudaciones por tipo de ingreso diariamente.
- Revisa la información de los medios magnéticos y los depósitos los mismos que tienen que coincidir con la documentación.
- Transfiere la información del medio magnético al SIMAT la misma que debe coincidir con la parte física (formularios) enviados por la Red Bancaria.
- Emite el reporte por el sistema RUA, el cual permite realizar y verificar las recaudaciones y comisiones bancarias por tipo de ingreso. En caso de no coincidir se vuelve a revisar la información hasta encontrar el error con las opciones que proporciona el SIMAT y de ser necesario se los envía a la Unidad de Sistemas para su corrección.

- Realiza la verificación con la documentación física y la planilla de registro emitida por el operador 4 (conciliador de bancos).
- Realiza una conciliación mensual de las comisiones por bancos del RUA y SIMAT, luego lo remite a la Unidad de Contabilidad en forma mensual.
- Elabora un informe mensual de ingresos tributarios el cual comparará con el Operador 4 y será entregado al Jefe de Unidad.

Operador 4 de Análisis de Ingresos:

- Recibe la documentación del operador 1 y selecciona los rubros por tipo de impuestos:
 - Inmuebles gestión actual y anterior,
 - inmuebles RUA gestión actual y anterior,
 - transferencias inmuebles SIMAT, y
 - transferencias Inmuebles RUA.
- Elabora cuadros por banco y cuadros acumulados diario y mensual.
- Identifica los abonos por banco en los extractos bancarios y realiza la verificación con el reporte emitido por el sistema RUA.
- Realiza la conciliación de las cuentas bancarias.
- Elabora el informe consolidado de las cuentas bancarias que es remitido al Jefe de Unidad.
- Registra el formulario C -21 en el SIGMA Municipal.

Jefe de Unidad de Análisis de Ingresos:

- Supervisa, controla y aprueba los ingresos insertados en el SIGMA Municipal.

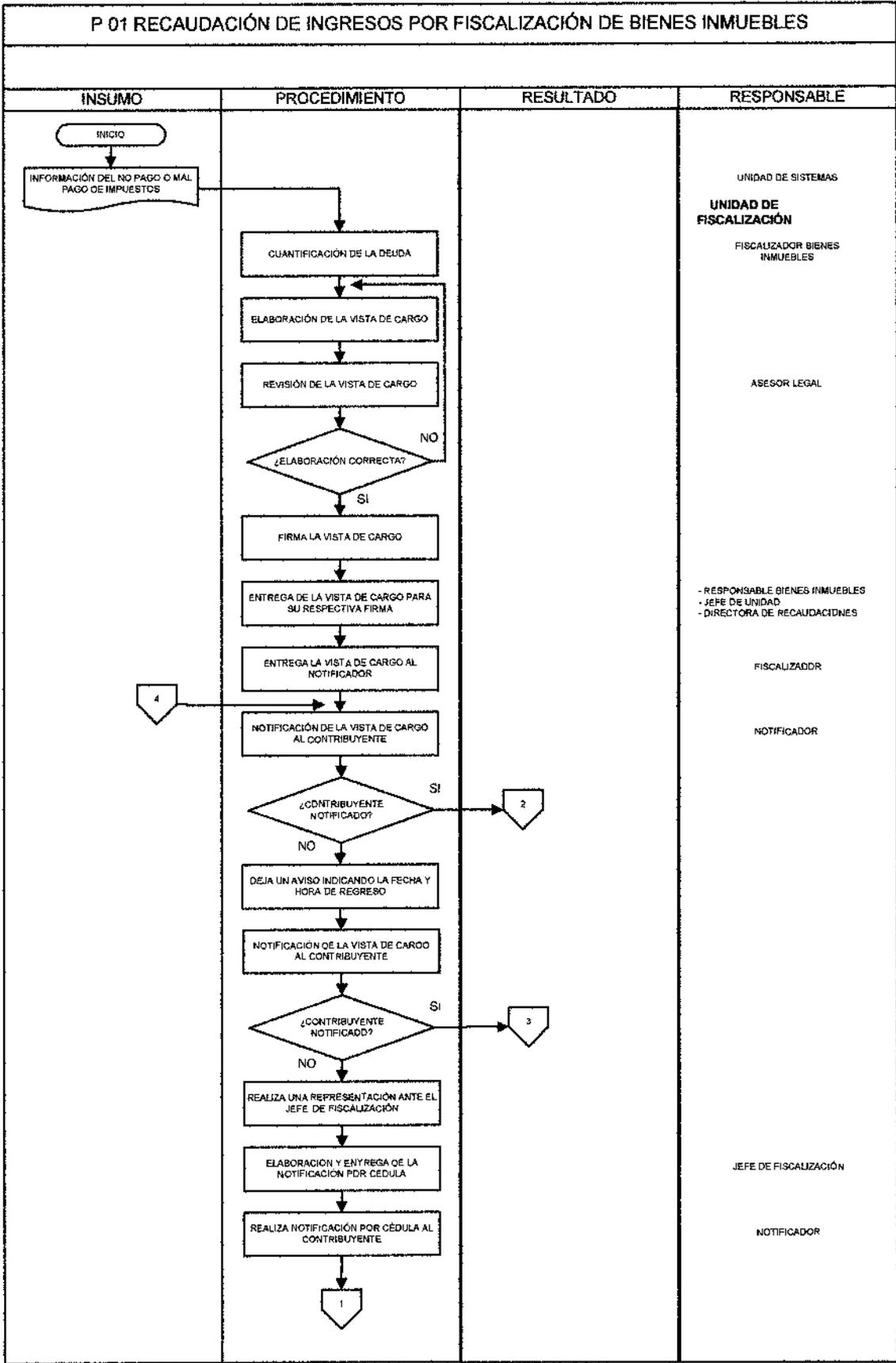
004. CIERRE DIARIO DE MOVIMIENTOS BANCARIOS

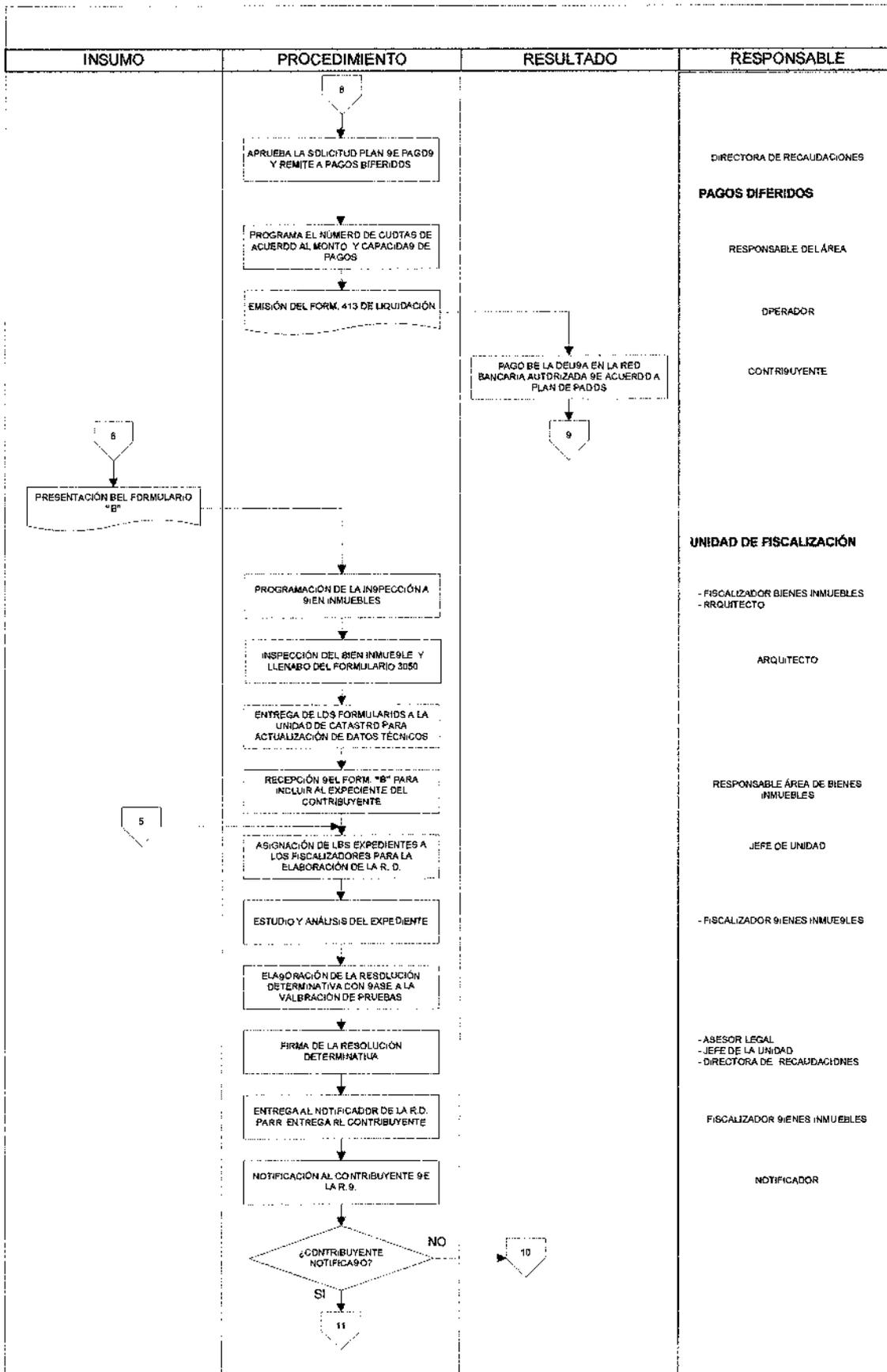
Operador de Unidad de Tesorería:

- Ingresa al SIGMA Municipal, elige la opción conciliar y luego de registrar los datos manualmente, el sistema automáticamente realiza la conciliación de los débitos y créditos entre el Extracto Bancario Vs. el Libro Banco.
- Realiza la regularización interna de las cuentas con la información de la conciliación automática a través de un Débito de Ajuste (DAJ) o un Crédito de Ajuste (CAJ), registro que se realiza sin afectación presupuestaria.
- Una vez que lleguen las notas de Débito o Crédito a Tesorería que respalden los ajustes realizados internamente, el Operador determinará el origen del Débito o Crédito que se realizó en la regularización.

- Realiza el registro del C-31 o C-21 con la afectación presupuestaria sabiendo a que partida y a que categoría programática corresponda, posteriormente se cierra el registro del "CAJ" o "DAJ" de la cuenta respectiva.
- Procede al cierre bancario para obtener el saldo disponible de la CUM. Regularizadas y conciliadas las cuentas, se determina la disponibilidad de recursos mediante un reporte que señala la fuente de financiamiento y es enviado al Jefe de la Unidad de Tesorería para que conjuntamente con los miembros del Comité de Aprobación programen los trámites pendientes.







INSUMO	PROCEDIMIENTO	RESULTADO	RESPONSABLE
	<p>10</p> <p>REALIZA UNA REPRESENTACIÓN ANTE EL JEFE DE FISCALIZACIÓN</p> <p>ELABORACIÓN Y ENTREGA DE LA NOTIFICACIÓN POR CÉDULA</p> <p>REALIZA NOTIFICACIÓN POR CÉDULA AL CONTRIBUYENTE</p> <p>¿CONTRIBUYENTE NOTIFICADO?</p> <p>SI</p> <p>NO</p> <p>ENTREGA DE LA NOTIFICACIÓN A UNA PERSONA MAYOR DE 14 AÑOS O A ADHIERE EN LA PUERTA DEL INMUEBLE</p> <p>11</p> <p>¿IMPUGNACIÓN DE LA R.D.?</p> <p>NO</p> <p>SI</p> <p>ANÁLISIS DE LA IMPUGNACIÓN</p> <p>¿IMPUGNACIÓN FAVORABLE AL CONTRIBUYENTE?</p> <p>SI</p> <p>NO</p> <p>¿CANCELACIÓN DE LA DEUDA?</p> <p>SI</p> <p>NO</p> <p>1</p> <p>PROYECTA EL AUTO DE DECLARANDO EJECUTORIA A LA RESOLUCIÓN DETERMINATIVA</p> <p>DISPONE QUE SE EMITA EL PUEGO DE CARGO</p> <p>FIRMA LA EJECUTORIA DE LA RESOLUCIÓN DETERMINATIVA Y LO DERIVA AL ÁREA DE COACTIVA</p> <p>EMISIÓN DEL PUEGO DE CARGO</p> <p>FIRMA DEL PUEGO DE CARGO</p> <p>ENTREGA DEL PUEGO DE CARGO AL NOTIFICADOR</p> <p>NOTIFICACIÓN DEL PUEGO DE CARGO AL CONTRIBUYENTE</p> <p>¿CONTRIBUYENTE NOTIFICADO?</p> <p>SI</p> <p>NO</p> <p>15</p>	<p>1</p> <p>12</p> <p>13</p> <p>14</p>	<p>NOTIFICADOR</p> <p>CONTRIBUYENTE</p> <p>ASESOR LEGAL</p> <p>CONTRIBUYENTE</p> <p>FISCALIZADOR DE BIENES INMUEBLES</p> <p>- DIRECTORA DE RECAUDACIONES - JEFE DE UNIDAD</p> <p>ÁREA COBRANZA COACTIVA</p> <p>RESPONSABLE DEL AREA</p> <p>DIRECTORA DE RECAUDACIONES</p> <p>RESPONSABLE DEL AREA</p> <p>NOTIFICADOR</p>



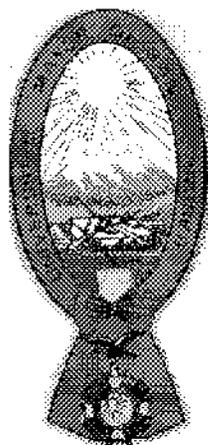
INSUMO	PROCEDIMIENTO	RESULTADO	RESPONSABLE
	<p>15</p> <p>DEJA AVISO DE LA HORA Y FECHA DE REGRESO</p>		NOTIFICADOR
	<p>NOTIFICACIÓN DEL PLIEGO DE CARGO</p>		
	<p>¿CONTRIBUYENTE NOTIFICADO?</p>	16	
	<p>NO</p> <p>REALIZA UNA REPRESENTACIÓN ANTE EL RESPONSABLE DEL ÁREA SOLICITANDO LA NOTIFICACIÓN POR CÉDULA</p>		RESPONSABLE DEL ÁREA
	<p>ELABORACIÓN DE LA NOTIFICACIÓN POR CÉDULA</p>		
	<p>ENTREGA DE LA NOTIFICACIÓN A UNA PERSONA MAYOR DE 14 AÑOS O ADHIERE EN LA PUESTA DEL INMUEBLE</p>		NOTIFICADOR
	<p>¿SE PRESENTA EL CONTRIBUYENTE?</p>	17	
	<p>NO</p> <p>EMISIÓN DE MEDIDAS COERCITIVAS: -ARRAIGO -RETENCIÓN DE FONDOS -EMBARGO</p>		RESPONSABLE DEL ÁREA
	<p>18</p>		
	<p>7,6</p>		
	<p>RECEPCIÓN DE MEDIOS MAGNÉTICOS Y FORMULARIO ENVIADOS POR LA RED BANCARIA</p>		
	<p>REVISIÓN DE MEDIOS MAGNÉTICOS Y DEPOSITO DE PAGOS DE BIENES INMUEBLES</p>		
	<p>TRANSFERENCIA DE LA INFORMACIÓN DEL MEDIO MAGNETICO AL SIMAT</p>		
	<p>EMISIÓN DE APORTES POR EL SISTEMA RUA</p>		
	<p>¿COINCIDE LOS DATOS?</p>	19	
	<p>NO</p> <p>ENVÍO DE LA INFORMACIÓN A LA UNIDAD DE SISTEMA PARA SU CORRECCIÓN</p>		
	<p>CONDICIÓN MANUAL DE COMISIONES BANCARIAS DEL RUA Y BIMAT</p>		
	<p>ELABORA INFORME MENSUAL DE INGRESOS TRIBUTARIOS</p>		
	<p>COMPARA INFORME CDM EL OPERADOR 4 Y ENTREGA UNA COPIA AL JEFE DE LA UNIDAD</p>		
	<p>19</p>		
			ANÁLISIS DE INGRESOS
			OPERADOR 1

INSUMO	PROCEDIMIENTO	RESULTADO	RESPONSABLE
	<p style="text-align: center;">19</p> <p>SELECCIONA LOS RUBROS POR TIPO DE IMPUESTO</p> <p>ELABORA CUADROS POR BANCO Y CUADROS ACUMULADOS DIARIO Y MENSUAL</p> <p>IDENTIFICA ABONOS POR BANCO EN LOS EXTRACTOS BANCARIOS</p> <p>VERIFICA LOS REPORTES RUA</p> <p>REALIZA LA CONCILIACION POR CUENTAS</p> <p>ELABORA INFORME Y LO REMITE AL JEFE DE LA UNIDAD</p> <p>REGISTRO DEL FORMULARIO DE INGRESO C-21 EN EL SIGMA MUNICIPAL</p> <p>SUPERVISA, CONTROLA Y APRUEBA LOS INGRESOS INSERTADOS EN EL SIGMA</p> <p>EL EXTRACTO BANCARIO DEL SISTEMA CREDINET Y C-21 SIGMA</p> <p>CARGA MANUAL DE EXTRACTOS PARA SU CONCILIACION AUTOMATICA</p> <p>REGULARIZACION INTERNA DE CUENTAS SIN AFECTACION PRESUPUESTARIA DAJ - CAJ</p> <p>DETERMINACION DEL ORIGEN DE DEBITO O CREDITO</p> <p>REGISTRO DEL FORMULARIO DE INGRESO C -21 SIGMA, CON AFECTACION PRESUPUESTARIA</p> <p>REALIZA EL CIERRE DEL REGISTRO DEL DAJ - CAJ Y BANCARIO</p> <p>REPORTE DE SALDO DE DISPONIBILIDAD DE RECURSOS DE LA CUENTA UNICA MUNICIPAL</p> <p style="text-align: center;">20</p>		<p>OPERADOR 4</p> <p>JEFE DE UNIDAD</p> <p>UNIDAD DE TESORERÍA</p> <p>- BANCO DE CRÉDITO - ANÁLISIS DE INGRESOS</p> <p>TÉCNICO</p>



CAPÍTULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES



CAPÍTULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES



7.1 CONCLUSIONES

Al concluir el trabajo y cumplido con los objetivos planteados, se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- La Oficialía Mayor de Finanzas no contaba con un Manual de Procesos y Procedimientos, sus tareas eran realizadas con apoyo de instructivos emanados por los jefes de unidad.
- Se realizó el relevamiento de 60 procesos y sus respectivos procedimientos los cuales fueron inventariados y validados.
- Se efectuó el análisis de cada uno de los procesos y procedimientos para determinar ineficiencias, eliminar duplicidad de funciones y disminuir los tiempos de ejecución.
- Las modificaciones y creación de nuevos procesos basados en el Sistema Integrado de Gestión y Modernización Administrativa para la Dirección de Programación Financiera son el inicio de la implementación de este sistema en toda la oficialía.
- Se diseñó el formato final para el manual con base en teorías de distintas publicaciones que tratan sobre el diseño y elaboración de manuales de procesos y procedimientos, combinando varios elementos citados en las mismas, con la intención de brindar a funcionarios de la Oficialía Mayor de Finanzas, simplicidad y agilidad para el uso, consulta y aplicación de su contenido.

7.2. RECOMENDACIONES

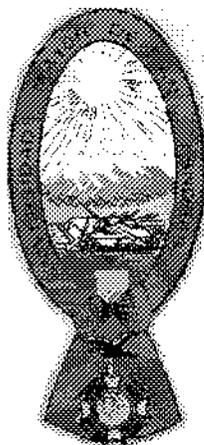
Para el buen desarrollo de las actividades descritas en el presente manual y de aquellas que en el futuro serán incluidas en el mismo se recomienda lo siguiente:

- Para que el personal de la Oficialía Mayor de Finanzas tome como instrumento normativo este manual, la Dirección de Desarrollo Organizacional debe gestionar la aprobación del instrumento administrativo.
- Una vez aprobado el manual la Oficialía Mayor de Finanzas debe difundir el mismo a cada una de sus dependencias para su conocimiento y aplicación.
- A medida que se vaya implementado el Sistema Integrado de Gestión y Modernización Administrativa en otras áreas de la Oficialía Mayor de Finanzas el presente manual debe ser actualizado para que no quede obsoleto y fuera de uso.
- Para lograr que la implementación del Manual de Procesos y Procedimientos, se realice de manera eficiente y eficaz en la Oficialía Mayor de Finanzas es recomendable el empleo de 2 métodos:

Método de proyecto piloto, aplicable en las Direcciones de Programación Financiera y Crédito e Inversión Pública

Método de implementación en paralelo, aplicable en la Dirección de Recaudaciones.

ANEXOS



CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

<i>ACTIVIDAD / TIEMPO</i>	<i>JULIO AGOSTO</i>	<i>SEPTIEMBRE OCTUBRE</i>	<i>NOVIEMBRE DICIEMBRE</i>	<i>ENERO FEBRERO</i>	<i>MARZO ABRIL</i>	<i>MAYO JUNIO</i>	<i>JULIO AGOSTO</i>
<i>Interiorización a la Oficialía Mayor de Finanzas</i>							
<i>Reunión con jefes y directores</i>	■						
<i>Derminaciùn de fuentes y relevamiento de información</i>	■						
<i>Análisis de la información</i>	■						
<i>Análisis de Procesos y Procedimientos</i>							
<i>Selección y elaboración de instrumentos de investigación</i>		■					
<i>Trabajo de campo</i>		■	■				
<i>Análisis de pcesos y procedimientos relevados</i>			■				
<i>Elaboración de inventariode procesos y procedimientos</i>				■			
<i>Validación del inventario</i>				■			
<i>Estudio y análisis del SIGMA</i>							
<i>Recapitación de información sobre el SIGMA</i>				■			
<i>Estudio y análisis del SIGMA</i>				■			
<i>Elaboración del manual de procesos con base en el SIGMA</i>							
<i>Análisis de la estructura de la Dir. de Programación Financiera</i>					■		
<i>Reunión con los encargados de la implementación del SIGMA</i>					■		
<i>Análisis de los manuales y perfiles de usuarios</i>					■		
<i>Elaboración del manual</i>					■		
<i>Validación del manual</i>						■	
<i>Diseño final del manual de Procesos</i>							
<i>Diseño del formato final del manual</i>			■				
<i>Elaboración del Mamuol de Procesos</i>						■	
<i>Adaptación de los prcesos del SIGMA a los manuales de la Dir.Porg.Fin.</i>						■	
<i>Presentación y revisión del manual a cada Dirección y/a Unidad</i>							■
<i>Presentación final del Manual deProcesos a la Unidad de Fartalecimiento Institucional del GMLP</i>							■

ANEXO 2

DETALLE DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE LA OFICIALÍA MAYOR DE FINANZAS

DIRECCIÓN DE RECAUDACIONES

Nº	PROCESOS	PROCEDIMIENTO	RESPONSABLE	OBJETIVO
P 01	Resolución de exención de impuestos para beneméritos, sus viudas e instituciones no lucrativas.	001. Ingreso, registro y asignación 002. Análisis y estudio técnico de la Solicitud 003. Elaboración de informe 004. Elaboración del Proyecto de Resolución	Unidad Asesoría Técnico Jurídica	Beneficio de exención para el no pago de IPBI, IPVA y Patentes a personas jurídicas o naturales que requieran.
P 02	Asesoramiento jurídico impositivo al público.	001. Ingreso, registro y asignación de la solicitud 002. Análisis y estudio técnico 003. Elaboración de informe	Unidad Asesoría Técnico Jurídica	Lograr eficiencia en la aplicación de normas impositivas
P 03	Asesoramiento jurídico y consulta impositiva a Unidades y direcciones.	001. Asesoramiento en reuniones 002. Asesoramiento por medio telefónico 003. Recepción, análisis y absolución de la solicitud de consulta	Unidad Asesoría Técnico Jurídica	Aplicar con eficiencia las normas impositivas
P 04	Alimentación y transcripción de los ingresos tributarios a la base de datos SIMAT y revisión de la parte física.	001. Recepción y verificación de los formularios remitidos por la Red Bancaria de acuerdo a la generación de cada sistema SIMAT y RUA 002. Validación de las comisiones bancarias con las facturas emitidas por cada banco. 003. Recepción de formularios FUM remitidos por la Red Bancaria autorizada.	Unidad Asesoría de Análisis de Ingresos	Suministrar información y transcribir los ingresos tributarios a la base de datos SIMAT

		<p>004. Transcripción de los formularios FUM al SIMAT.</p> <p>005. Elaboración del informe mensual.</p> <p>006. Clasificación de los FUM's para archivo.</p>		
P 05	Emisión de reporte por ítems de recaudación de los ingresos no tributarios del GMLP y conciliaciones bancarias de los ingresos corrientes por cuenta	<p>001.Recepción y conciliación de los reportes de Unidades Recaudadoras</p> <p>002.Recepción y control de talonarios de la Unidades Recaudadoras</p> <p>003.Elaboración de kardex / control de los talonarios utilizados por unidades que generan ingresos por servicios.</p> <p>004.Recepción y selección de la documentación.</p> <p>005.Elaboración de cuadros y conciliación.</p>	Unidad Asesoría Análisis de Ingresos	Controlar, verificar y conciliar los ingresos generados a través de las Unidades Recaudadoras vs., sistema SIMAT y emitir información oportuna y veraz
P 06	Ejecución de ingresos corrientes por partida presupuestaria y por unidad recaudadora	<p>001. Ejecución del recurso de los ingresos corrientes en base devengado y efectivo</p> <p>002. Elaboración de ejecución de ingresos por Unidad recaudadora y por ítems de recaudación</p> <p>003. Análisis y cuadros estadísticos sobre el comportamiento de las recaudaciones</p> <p>004. Asignación y reasignación a los procesos de control para la optimización y buena ejecución del ingreso.</p>	Unidad de Análisis de Ingresos	Planificar, coordinar, dirigir controlar y ejecutar las actividades desarrolladas en cada uno de los procesos con la finalidad de alcanzar eficiencia en el control superando las debilidades e insuficiencias que se identifiquen permitiendo la asignación o reasignación de cada uno de los procesos de control y conciliación, concentrados en mejorar,



				<p>optimizar y simplificar los procesos en cada una de las funciones.</p> <p>Elaboración de estadísticas y análisis sobre el comportamiento de las recaudaciones, tanto de los ingresos e ingresos propios, que permitan ajustar políticas de recaudación tributaria y preservar las metas de recaudación</p>
P 07	Programación y seguimiento de los planes de pagos de impuestos por concepto de inmuebles y patentes	<p>001. Recepción de solicitud</p> <p>002. Programación de Pagos</p> <p>003. Liquidación.</p> <p>004. Anulación de cuota mediante sistema SIMAT</p> <p>005. Anulación de cuota mediante sistema RUA</p>	Unidad Asesoría Pagos Diferidos	Programar y liquidar los pagos de impuestos
P 08	Reemplaque, transferencia, inscripción, duplicado, cambio de radicatoria, modificaciones y bajas.	<p>001. Recepción y emisión de la documentación</p> <p>002. Entrega de la solicitud.</p> <p>003. Recepción, registro y emisión de la documentación.</p> <p>004. Entrega de solicitudes.</p> <p>005. Recepción, registro y emisión de la documentación.</p> <p>006. Entrega de solicitudes.</p> <p>007. Recepción, registro y emisión de la documentación.</p> <p>008. Entrega de solicitud de duplicado.</p> <p>009. Recepción y registro de la</p>	Unidad de Ingresos Área Vehículo	Definir la documentación y los pasos necesarios para realizar el reemplaque, transferencia, inscripción, duplicado, cambio de radicatoria, modificaciones y bajas de un vehículo automotor.

		<p>documentación.</p> <p>010. Entrega de solicitudes.</p> <p>011. Recepción de la documentación.</p> <p>012. Emisión de documentos.</p> <p>013. Entrega y Archivo de documentos.</p> <p>014. Recepción y emisión de la documentación.</p> <p>015. Entrega y archivo de la documentación.</p>		
P 09	Aplicación de impuestos	<p>001. Recepción, revisión y emisión de Liquidación para el pago de impuestos o plan de pagos</p> <p>002. Aprobación del plan de pagos para el pago de la primera cuota</p>	Unidad de Ingresos Jefatura de Área de Vehículos	Señalar el procedimiento que debe realizarse en el Gobierno Municipal de LA Paz para realiza el cobro de impuestos para vehículos automotores.
P 10	Modificaciones al padrón municipal de contribuyentes, liquidaciones baja y altas de impuestos a la propiedad de bienes inmuebles.	<p>001. Atención al contribuyente</p> <p>002. Verificación de requisitos</p> <p>003. Ingreso de datos al Sistema</p> <p>004. Envío de información sistema.</p> <p>005. Verificación de datos y liquidación del impuesto.</p> <p>006. Verificación de datos y baja del impuesto en el sistema.</p>	Área de Liquidación Inmuebles y Patentes	Modificar y registrar nuevos datos en el Padrón Municipal de Contribuyentes y liquidación de impuestos de bienes inmuebles.
P 11	Altas y liquidación de impuestos de inmuebles rurales	<p>001. Altas y autorización de empadronamiento de inmuebles rurales</p> <p>002. Liquidación de impuestos de inmuebles rurales</p> <p>003. Registro de datos en el</p>	Área de Liquidación de Inmuebles y Patentes.	Lograr liquidar impuestos de bienes inmuebles del área rural

		sistema SIMAT o RUA		
P 12	Liquidación de impuestos bienes inmuebles y alta de autorización de empadronamiento inmuebles urbanos.	001. Verificación de datos y liquidación del impuesto en el sistema. 002. Revisión de documentación y autorización para empadronamiento. 003. Revisión del formulario 401. 004. Liquidación en el sistema.	Área de Liquidación Inmuebles y Patentes	Lograr liquidar impuestos de bienes inmuebles para autorización del contribuyente.
P 13	Otorgamiento de licencias de funcionamiento actividades económicas en general, sin padrón municipal	001. Revisión de requisitos y control de incumplimiento de deberes formales. 002. Verificación de Pago. 003. Trascrición de Datos y Entrega de Licencia de Funcionamiento	Área de Licencias de Funcionamiento.	Otorgar licencias de funcionamiento a actividades económicas en general.
P 14	Otorgamiento de licencias de funcionamiento actividades económicas en general, con padrón municipal	001. Revisión de requisitos y control de incumplimiento de deberes formales. 002. Verificación de Pago. 003. Trascrición de Datos y Entrega de Licencia de Funcionamiento	Área de Licencias de Funcionamiento	Otorgar licencias de funcionamiento a actividades económicas en general.
P 15	Otorgamiento de licencias de funcionamiento para establecimientos con expendio de alimentos y bebidas, sin padrón municipal	001. Revisión de requisitos y control de incumplimiento de deberes formales. 002. Verificación de Pago. 003. Trascrición de Datos y Entrega de Licencia de Funcionamiento	Área de Licencias de Funcionamiento.	Otorgar licencias de funcionamiento a establecimientos con expendio de alimentos y bebidas.

P 16	Otorgamiento de licencias de funcionamiento para establecimientos con expendio de alimentos y bebidas, con padrón municipal	001. Revisión de requisitos y control de incumplimiento de deberes formales. 002. Verificación de Pago. 003. Trascrición de Datos y Entrega de Licencia de Funcionamiento	Área de Licencias de Funcionamiento.	Otorgar licencias de funcionamiento a establecimientos con expendio de alimentos y bebidas.
P17	Otorgamiento de licencias de funcionamiento para establecimientos con juegos electrónicos y juegos en red, sin padrón municipal	001. Revisión de requisitos y control de incumplimiento de deberes formales. 002. Verificación de Pago. 003. Trascrición de Datos y Entrega de Licencia de Funcionamiento	Área de Licencias de Funcionamiento	Otorgar licencias de funcionamiento a establecimientos con juegos electrónicos y juegos en red.
P 18	Otorgamiento de licencias de funcionamiento para establecimientos con juegos electrónicos y juegos en red, con padrón municipal	001. Revisión de requisitos y control de incumplimiento. 002. Verificación de Pago. 003. Trascrición de Datos y Entrega de Licencia de Funcionamiento	Área de Licencias de Funcionamiento.	Otorgar licencias de funcionamiento a establecimientos con juegos electrónicos y juegos en red.
P 19	Otorgamiento de licencias de funcionamiento para actividades, obras y proyectos industriales, sin padrón municipal	001. Revisión de requisitos y control de incumplimiento de deberes formales. 002. Verificación de Pago. 003. Trascrición de Datos y Entrega de Licencia de Funcionamiento	Área de Licencias de Funcionamiento.	Otorgar licencias de funcionamiento a actividades, obras y proyectos industriales.
P 20	Otorgamiento de licencias de funcionamiento para actividades, obras y proyectos industriales, con padrón municipal	001. Revisión de requisitos y control de incumplimiento de deberes formales. 002. Verificación de Pago. 003. Trascrición de Datos y	Área de Licencias de Funcionamiento.	Otorgar licencias de funcionamiento a actividades, obras y proyectos industriales.

		Entrega de Licencia de Funcionamiento		
P 21	Liquidación del formulario único municipal	001. Atención al contribuyente 002. Entrega del FUM 003. Verificación de datos 004. Elaboración de Reportes e Informes	Área de Impuestos Varios	Recaudar ingresos no tributarios a través del Formulario Único Municipal.
P 22	Cambio de nombre del inmueble sin pago del IMT y registro de los impuestos a las Transferencias IMT.	001. Verificación de la documentación 002. Ingreso de datos en el sistema 003. Recepción, identificación y revisión de la documentación. 004. Blanqueo(si es necesario). 005. Ingreso de datos al sistema e impresión de pro forma.	Unidad de Ingresos Área de Impuesto Municipal a la Transferencia Responsable de IMT	El cambio de nombre del propietario del inmueble y Cobro del impuesto municipal a la transferencia de bienes inmuebles en sus distintas modalidades en el sistema para el próximo pago de sus impuestos.
P 23	Retroventa, desistimiento, resolución	001. Envío de solicitud para el desistimiento de la venta 002. Devolución del importe	Área IMT	La devolución del Impuesto municipal a la Transferencia (IMT) al contribuyente antes de los cinco días.
P 24	Empadronamiento y certificaciones Judiciales.	001. Información requisitos para el Padrón Municipal de Contribuyentes 002. Entrega del Formulario 401. 003. Verificación de documentos y Formulario. 004. Transcripción de Formularios 401 y 402 , archivo. 005. Verificación de datos en el sistema. 006. Emisión y entrega de certificaciones.	Área de Padrón Municipal de Contribuyentes	Empadronar Bienes Inmuebles de los contribuyentes. Emitir certificaciones Judiciales y solvencias Municipales para el contribuyente que lo solicite.
P 25	Resguardo de formularios y valores	001. Registro de solicitudes de	Área de Archivo	Supervisar y controlar el

	Municipal	<p>formularios y valores municipales</p> <p>002. Control del movimiento de formularios y valores municipales</p> <p>003. Elaboración de informes</p> <p>004. Archivo de Formularios y valores municipales.</p>		manejo de formularios y valores municipales.
P 26	Resguardo de formularios y valores Municipal	<p>001. Recepción de documentación</p> <p>002. Verificación de Datos</p> <p>003. Elaboración de informes.</p>	Área de Archivo	Emitir certificaciones y legalizaciones de formularios y pago de impuestos.
P 27	Fiscalización de bienes inmuebles	<p>001. Fiscalización</p> <p>002. Vista de Cargo</p> <p>003. Notificación</p> <p>004. Registro del expediente</p> <p>005. Recepción de descargos</p> <p>006. Inspección del Bien Inmueble</p> <p>007. Resolución Determinativa</p> <p>008. Ejecutoria de la Resolución Administrativa</p>	Área Inmuebles	Realizar todas las acciones establecidas por ley para determinar adeudos tributarios y no tributarios en favor del municipio de manera que se pueda incrementar los ingresos.
P 28	Fiscalización de actividad económica	<p>001. Notificación</p> <p>002. Fiscalización</p> <p>003. Inspección de la actividad económica</p> <p>004. Vista de cargo</p> <p>005. Resolución Determinativa</p> <p>006. Ejecutoria de la Resolución Determinativa</p>	Área Patentes	Realizar todas las acciones establecidas por ley para determinar adeudos en favor del municipio de manera que pueda incrementar los ingresos del Gobierno Municipal.
P 29	Cobranza coactiva	<p>001. Emisión del pliego de cargo.</p>	Área de Cobranza Coactiva Tributaria	Definir las actuaciones del cobro coactivo,

		002. Notificación del pliego de cargo. 003. Medidas coercitivas		garantizando la efectiva aplicación del procedimiento descrito por los artículos 304 al 314 del Código Tributario.
P 30	Cobranza coactiva de construcciones ilegales	001. Emisión del pliego de cargo. 002. Notificación del pliego de cargo y por auto de cédula. 003. Medidas coercitivas. 004. Programación de Pagos.	Área Otras Cobranzas	Determinar el cobro coactivo, de construcciones clandestinas e ilegales

DIRECCION DE PROGRAMACION FINANCIERA

P 01	Formulación Presupuestaria	<p>001. Coordinación en la elaboración del Anteproyecto del Presupuesto General del Municipio.</p> <p>002. Determinación de la estructura del Anteproyecto de Presupuesto Municipal.</p> <p>003. Control del cumplimiento de Directrices de formulación presupuestaria.</p> <p>004. Coordinación, agregación y elaboración del Anteproyecto de Presupuesto Municipal.</p> <p>005. Discusión y aprobación del Presupuesto Municipal.</p>	Unidad de Presupuesto	Elaborar el presupuesto general del Municipio de La Paz.
P 02	Coordinación y control de la ejecución del presupuesto	<p>001. Programación de la Ejecución Presupuestaria</p> <p>002. Modificaciones Presupuestaria.</p> <p>003. Verificación de la ejecución del Presupuesto.</p> <p>004. Evaluación de los resultados y la desviaciones presupuestarias.</p> <p>005. Generación de medidas correctivas y ajustes.</p>	Unidad de Presupuesto	Hacer uso de los instrumentos, equipos, insumos e instalaciones para lograr los objetivos establecidos en la Formulación Presupuestaria. Verificar la correcta utilización de los recursos asignados a cada Centro Administrativo y/o Unidad Ejecutora.
P 03	Cierre diario de movimientos bancarios	<p>001. Registro de datos</p> <p>002. Conciliación automática de bancos</p> <p>003. Regularización y Conciliación manual del Débito de Ajuste (DAJ) o Crédito de Ajuste (CAJ) de los movimientos bancarios</p>	Unidad de Tesorería	Registrar los movimientos bancarios diarios de la Cuenta Única Municipal (CUM), para obtener la disponibilidad de recursos y así cumplir con las obligaciones que tiene el Gobierno Municipal de La Paz.

		004. Generación del reporte de saldo disponible de la CUM		
P 04	Programación y priorización de pagos	001. Conciliación bancaria diaria de extractos bancarios 002. Reporte del saldo disponible de la CUM 003. Reporte de deuda flotante (trámites devengados) 004. Criterios de programación 005. Priorización de pagos 006. Validación de la priorización de pagos 007. Manejo de libretas	Comité de Aprobación de Pagos: Oficial Mayor de Finanzas Director de Programación Financiera Director de Recaudaciones Director de Inversión y Crédito Público NOTA.- Cada Centro Administrativo con sus respectivos usuarios están Encargados de la elaboración, verificación y aprobación de cada C - 31. Jefe de la Unidad de Tesorería	Administrar los recursos recaudados a través de la programación y priorización de pagos.
P 05	Pagos y anulación de cheques	001. Elaboración de cheques de acuerdo a los trámites priorizados 002. Firma de cheques 003. Entrega de cheques 004. Archivo de trámites pagados. 005. Justificación de la Anulación a) Rectificación del registro de datos b) Error en la impresión de cheques c) Ordenes Judiciales d) Error en el cálculo del monto autorizado	Unidad de Tesorería Unidad de Contabilidad Director de Programación Financiera Oficial Mayor de Finanzas	Cancelar las obligaciones generadas por el GMLP mediante la emisión de cheques. Anular cheques emitidos con su justificación correspondiente.

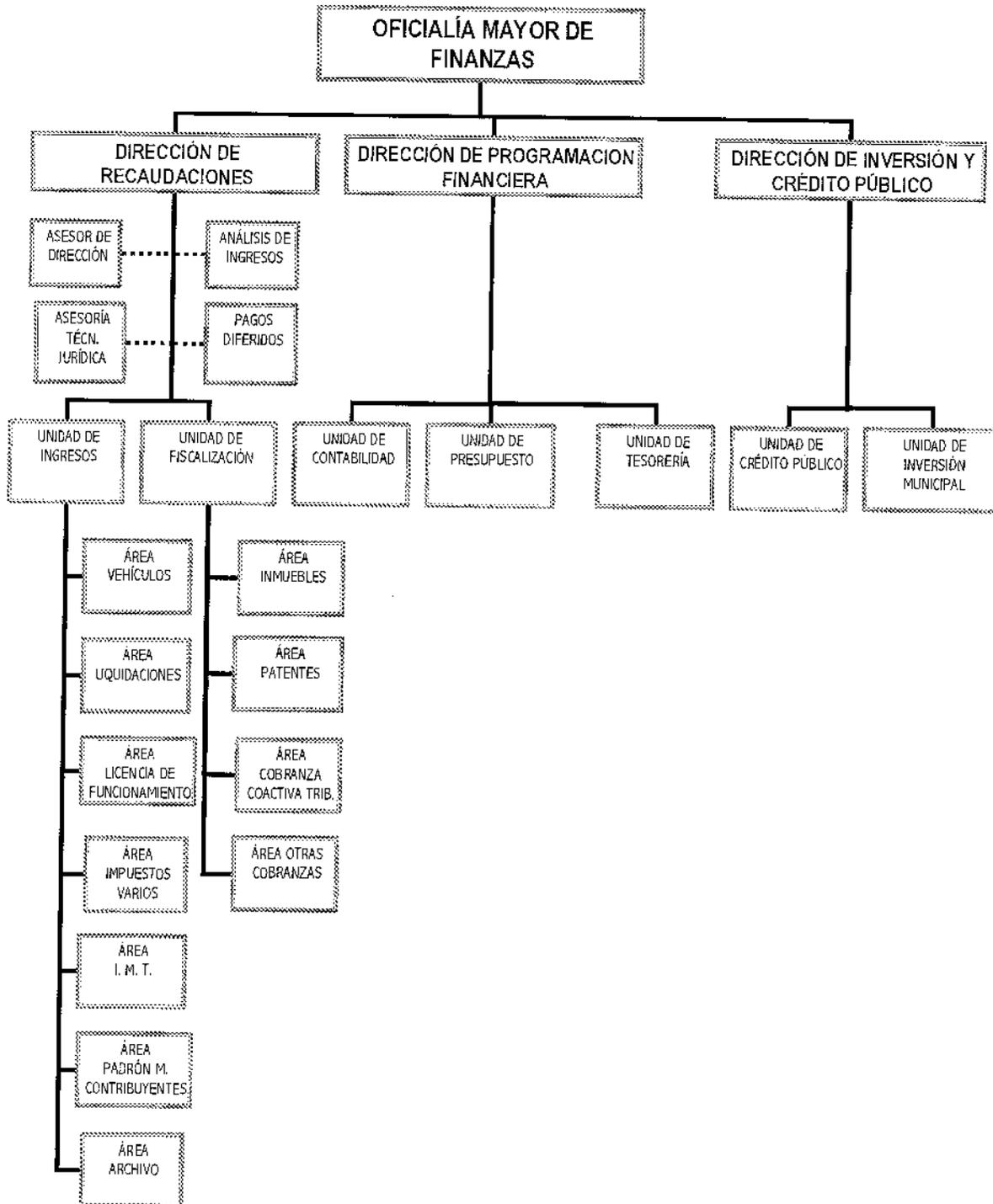
		<p>e) Anulación de cheque por situaciones ajenas a la Unidad de Tesorería</p> <p>f) Documentación de pago incompleta</p> <p>006. Emisión del reporte de cheques anulados.</p>		
--	--	--	--	--

DIRECCION DE INVERSIÓN Y CRÉDITO PÚBLICO

P 01	Operación de crédito público	<p>001. Instrucción de apertura de carpeta.</p> <p>002. Elaboración de informe financiero.</p> <p>003. Aprobación de informe financiero.</p> <p>004. Llenado del formulario.</p> <p>005. Verificación de formulario y envió al Ministerio de Hacienda.</p>	Unidad de Crédito Público	Elaborar el informe financiero.
P 02	Contratación de nueva deuda	<p>001. Recepción y preparación de carpetas.</p> <p>002. Aprobación de la recomendación</p> <p>003. Rechazo de la recomendación</p>	Unidad de Crédito Público	Preparar la carpeta y la propuesta para la contratación de nueva deuda.
P 03	Registro de deuda nueva, desembolsos y donaciones.	<p>001. Revisión del contrato de crédito</p> <p>002. Elaboración de tabla de desembolsos y servicios</p> <p>003. Ingreso de datos al sistema.</p> <p>004. Actualización de tablas de desembolso y servicios.</p> <p>005. Pago del servicio de la deuda.</p> <p>006. Registro del servicio de la deuda.</p>	Unidad de Crédito Público	Registrar la nueva deuda, desembolsos y donaciones en el Sistema Informático De Registro Y Administración De Deuda.
P 04	Generación de reportes de financiamiento y Conciliación de cifras con los acreedores.	<p>001. Generación de reportes</p> <p>002. Aprobación y archivo de reportes.</p> <p>003. Preparación de informes comparativos.</p>	Unidad de Crédito Público	Generar reportes de financiamiento. Preparar el informe comparativo.

P 05	Aprobación de proyectos de inversión	001. Elaboración y recepción de la carpeta 002. Verificación Administrativa 003. Seguimiento y control	Unidad de inversión Municipal	Es dotar al GMLP un instrumento que fije los procedimientos para la aprobación de proyectos de inversión.
------	--------------------------------------	---	-------------------------------	---

ESTRUCTURA ORGÁNICA VIGENTE DE LA OFICIALÍA MAYOR DE FINANZAS DEL GMLP



Fuente: Oficialía Mayor de Finanzas GMLP

CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL DE LA OFICIALÍA MAYOR DE FIANANZAS

IDENTIFICACIÓN DEL DOCUMENTO

TEMA: Manual de Procesos

TÍTULO: Formulario de relevamiento de información

Nombre de la Dirección / Unidad

Nombre del puesto

Nombre del puesto inmediato superior.....

Unidad(es) se encuentra(n) bajo su Dirección.....

1. ¿Tiene usted conocimiento de la existencia del manual de funciones de la OMF?

SI

NO

Si la respuesta es NO, explique

.....

2. ¿Conoce el objetivo principal de su Dirección / Unidad?

SI

NO

Si la respuesta es SI, mencione el objetivo y como se informó de el

.....

Si la respuesta es NO, indique por que

.....

3. ¿Las actividades que actualmente realiza en esta área se encuentra en el manual de funciones?

SI

NO

Si la respuesta es NO como se da cuenta de que las actividades que realiza son las adecuadas

.....

4. Según usted la relación laboral con su inmediato superior o inferiores:

MALA REGULAR BUENA MUY BUENA

5. La fluidez de información que se maneja en esta Dirección / Unidad es:

MALA REGULAR BUENA MUY BUENA

6. La fluidez de información que se maneja entre esta Dirección / Unidad y otras Direcciones / Unidades es:

MALA REGULAR BUENA MUY BUENA

7. Detalle los objetivos de gestión de la Dirección / Unidad, así como el grado de ejecución y las fuentes de verificación

OBJETIVOS DE LA GESTIÓN	GRADO DE EJECUCIÓN %	FUENTE DE VERIFICACIÓN

8. ¿Los procesos y procedimientos en los que usted participa contribuye al logro de los objetivos de esta Dirección / Unidad?

SI NO NO SÉ

9. ¿La Dirección / Unidad en la que usted desempeña sus funciones dispone de procesos y procedimientos?

SI NO NO SÉ

10. ¿Qué aspectos positivos ha identificado en la unidad en la que desempeña sus funciones?

.....
.....

11. ¿Qué aspectos negativos ha identificado en la unidad en la que desempeña sus funciones?

.....

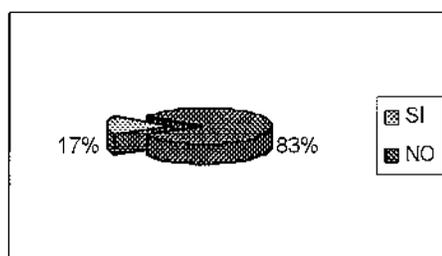
GUÍA DE ENTREVISTAS

1. ¿A qué Unidad o Dirección pertenece?
2. ¿Indicar el proceso que realiza?
3. ¿Cuál es el objetivo de este proceso?
4. ¿Cómo se realiza este proceso?
5. ¿De cuantas etapas consta el proceso?
6. ¿Qué insumos alimentan el proceso?
7. ¿Qué unidades intervienen?
8. ¿Utilizan algún tipo de registro, formularios o impresos para realizar el proceso?
9. ¿Qué producto se obtienen de este proceso?
10. ¿Cuál es el tiempo estimado de ejecución del proceso?

ANEXO 6

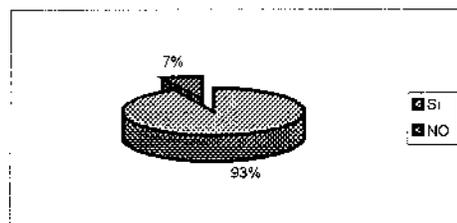
RESULTADO DE LAS TÉCNICAS APLICADAS EN LA INVESTIGACIÓN

1. Conocimiento de la existencia del Manual de Funciones en la Oficialía Mayor de Finanzas.



Como se observa en el gráfico gran parte del personal que compone la Oficialía Mayor de Finanzas no tiene conocimiento de la existencia del Manual de Funciones, dentro las principales causas que se pudo observar podemos destacar: El desconocimiento del personal encuestado, otro aspecto es que los mandos superiores no proporcionaron a sus dependientes dicho manual, y en algunos casos existe un manual de funciones pero aun se encuentra en etapa de revisión.

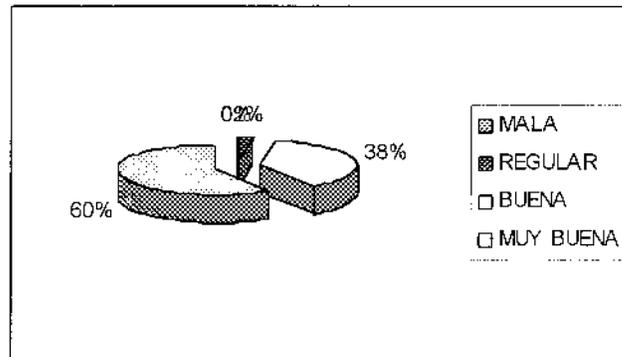
2. Conocimiento del objetivo de la Dirección / Unidad.



De acuerdo a las respuestas obtenidas la mayor parte del personal de la Oficialía Mayor de Finanzas tiene conocimiento del objetivo de la unidad a la que pertenecen, pero cuando se hizo una comparación con el manual de funciones

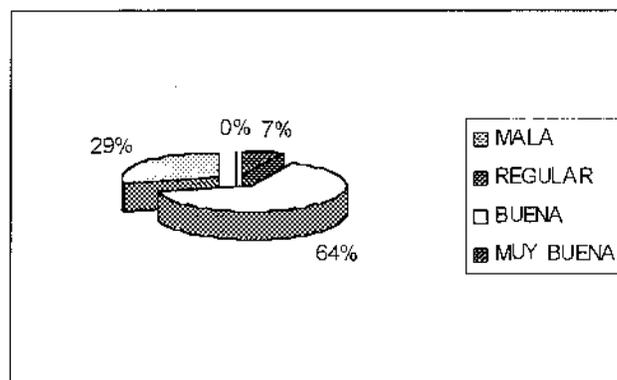
se pudo constatar que solo tenían una idea general y poco precisa, esto puede deberse a que se informaron por medios informales.

3. Relación laboral con su inmediato superior y/o inferior



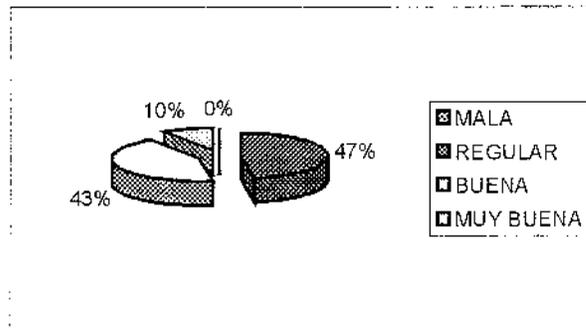
Como se puede observar el clima organizacional en la Oficialía Mayor de Finanzas es bastante buena, dado que la relación laboral entre los jefes y subalternos es amable, respetuosa y existe compañerismo.

4. Fluidez de la información



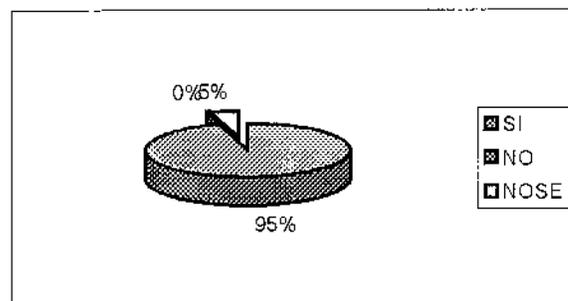
Como se puede observar el flujo de la información que se maneja dentro de cada unidad es ágil y oportuna, esto se debe a los circulantes e instructivos que se publican constantemente por medios escritos o en reuniones.

5. Fluidez de información que se maneja entre Dirección / Unidad y otras Direcciones / Unidades.



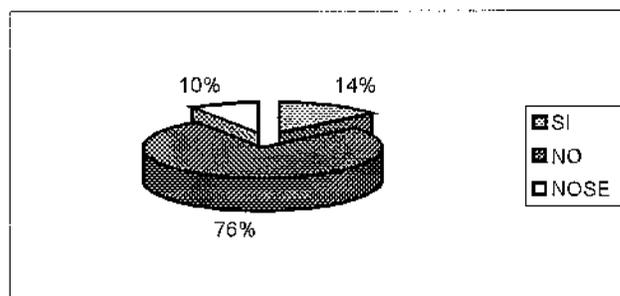
La información que existe entre las distintas Direcciones / Unidades, se realiza en forma regular, esto se debe a consecuencia que los canales formales (SIMUT) de comunicación están saturados, por la gran cantidad de información que se maneja y la burocracia existente.

6. Los procesos y procedimiento contribuyen al logro de los objetivos de esta Dirección / Unidad.



La mayoría de los funcionarios de la Oficialía Mayor de Finanzas realizan sus actividades dirigidas hacia determinados objetivos los mismos que son señalados en ley, instructivos y ordenanzas municipales.

7. Existencia del Manual de Procesos y Procedimientos en la Dirección / Unidad.



Un porcentaje significativo de las direcciones y unidades de la Oficialía Mayor de Finanzas no cuentan con manual de procesos, esto se debe a que todavía no se elaboraron o bien se encuentran en etapa de revisión o simplemente se rigen a reglamentos específicos u ordenanzas municipales.

5. CONCLUSIONES

El manual de funciones existente en la Oficialía Mayor de Finanzas al no ser proporcionado al personal, se convierte en un obstáculo para poder determinar el objetivo, responsabilidades y el desempeño de sus actividades a cabalidad. Si bien los funcionarios realizan sus actividades basados en instructivos es necesario contar con un documento formal que reúna todas las actividades que cumplen cada cargo.

La relación laboral entre los funcionarios (jefes y subordinados) es positiva lo que constituye un aspecto favorable para el clima organizacional donde el personal se siente motivado, si bien en algunos casos no es por la retribución salarial, sino a causa de la motivación de los jefes de unidad, y por la colaboración y

comunicación que tienen entre compañeros de trabajo al verse involucrados en un ambiente de presión que diariamente deben desarrollar.

La información que se maneja entre unidades no es la mejor por no existir coordinación entre unidades y por que la principal fuente de información informática se encuentra en proceso de transición y ajuste; el sistema informático SIMAT trata de ser reemplazado por el RUA un sistema que al principio solo era utilizado por la unidad de vehículos pero actualmente se encuentra en funcionamiento en toda la Oficialía Mayor de Finanzas produciendo algunos desajustes que perjudican a la fluidez de información.

Las actividades que realizan los funcionarios de la Oficialía Mayor de Finanzas están sujetas en muchos casos a la aplicación de la Ley 843, Ley 1606, Código Tributario, Ordenanzas Municipales que regulan y determinan de manera general lo que se debe hacer, al no existir un manual específico que determine en forma detallada como debe realizar sus actividades, estas se realizan por la experiencia que obtuvieron durante los años de servicio que prestaron en la Institución.

Entre los aspectos más relevantes que pueden contribuir al buen funcionamiento de la Oficialía Mayor de Finanzas se encuentra la renovación del personal incorporando gente profesional y joven, con mayor inquietud y conocimientos actualizados.

Por otro lado los aspectos que tuvieran que mejorar para ofrecer al contribuyente un mejor servicio son: mejoramiento de la infraestructura, equipamiento. Estos elementos ocasionan que el funcionario no preste atención clara y oportuna por no tener un equipamiento adecuado a las necesidades y contar con ambientes donde tanto funcionario como contribuyente se sientan cómodos.

Actualmente la Oficialía Mayor de Finanzas no cuenta con un manual de procesos.

BIBLIOGRAFÍA

- AMARO GUZMÁN, Raymundo; "Introducción a la Administración Pública" Edt. McGraw Hill, 2da edición, México 1994.
- ARANDIA SARAVIA, Lexin; "Métodos y Técnicas de Investigación y Aprendizaje UMSA"; Editorial Catacora, 2da Edición; La Paz – Bolivia 1993.
- CHIAVENATO, Hidalberto; "Introducción a la Teoría General de la Administración"; Editorial Mc Graw Hill.
- KOONTZ, Rarold – WEIHRICH, Heinz; "Administración"; Edt. Mc Graw Hill, 9na Edicion; México 1990.
- LAZARRO, Víctor; "Sistemas y Procedimientos".
- MARTÍNEZ CHÁVEZ, Víctor Manuel; "Teoría y Practica del Diagnóstico Administrativo".
- QUIROGA LEOS, Gustavo. "Organización y Métodos en la Administración Pública". Edt. TRILLAS, México. 2º Edición. Año 1988.
- RODRÍGUEZ DELGADO, Rafael;"Metodología de Sistemas de información y Administración Pública"; Edición Madrid 1989.

DISPOSICIONES LEGALES

- Constitución Política del Estado. Año 1999.
- Ley N° 2028, Ley de Municipalidades. Año 1999.
- Ley 1551, Ley de Participación Popular. Año 1994.
- Ley 1178 Ley de Administración y Control Gubernamentales (SAFCO) Año 1999.
- Ley 843 Reforma Tributaria.
- Sistema Integrado de Gestión y Modernización Administrativa (SIGMA). Año 2000.
- Guía para la elaboración del Manual de Procesos, Unidad de Normas, Ministerio de Hacienda. Año 2000.
- Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa, Ministerio de Hacienda Unidad de Normas, La Paz – 1998.
- Ministerio de Hacienda. Unidad de Normas. Norma Básica del Sistema de Organización Administrativa, Año 1999.
- Programación de Operaciones Anual, GMLP, Año 2002.
- Plan de Desarrollo Municipal 2001. Unidad de Desarrollo Institucional. Municipalidad de La Paz.