

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



**INCIDENCIA DE LA IMPLEMENTACION  
DEL SICAS SOBRE LA RECAUDACION  
EN LA UNIDAD DE CALIFICACION  
DE AÑOS DE SERVICIO (UCAS)**

**2007-2012**

**MEMORIAL LABORAL**

**PETAENG**

**Postulante : Juana Patricia Gutiérrez Coris**

**LA PAZ – BOLIVIA  
2014**

## **DEDICATORIA**

*Quiero dedicar el presente trabajo, que plasma lo aprendido en mi vida Universitaria, a mi mama Hilda Coris Flores en primera instancia y a mi esposo Gabriel Poma Huanca, puesto que sin sus recomendaciones y su apoyo incondicional, no habría sido posible concluirlo; a mis hermanos con quienes pude compartir experiencias a la vez de recibir sugerencias constructivas y a mi hijo Álvaro Gabriel Poma Gutiérrez que espero le sirva también para encaminar su futuro.*

## AGRADECIMIENTOS

*El presente documento es fruto de las recomendaciones que recibí por parte de mis tutores de tesis, Lic. Yacqueline Cuentas Prieto, el Lic. Vladimir Gutiérrez Loza y el Lic. Humberto Palenque Reyes profesionales destacados y docentes de excelencia de la Carrera de Economía de la Universidad Mayor de San Andrés, a ellos y al cuerpo de docentes de quienes recibí conocimiento, pero principalmente orientación para afrontar la vida profesional, va mi más sincero agradecimiento.*

## RESUMEN

El estudio de los determinantes de la eficiencia, representa un campo de acción que ha merecido especial atención tanto en la Administración pública como en la industria privada pública recientemente.

El Decreto Supremo N° 29894 del 7 de febrero de 2009, en su artículo N° **56** inciso **s)** establece que una de las atribuciones del Viceministerio del Tesoro y Crédito Público es la de administrar el Régimen de Calificación de Años de Servicio de las servidoras y servidores públicos. La Unidad de Calificación de Años de Servicio (UCAS), es la única institución pública encargada de otorgar la Calificación de Años de Servicio, que permite a todos los servidores, servidoras y ex – servidores públicos obtener certificaciones de Calificación de Años de Servicio, que les acredite el tiempo de servicios para obtener diferentes beneficios sociales como el pago de Bono de Antigüedad, Vacaciones, Ascensos de Categoría, la Certificación de Compensaciones de Cotizaciones válida para su jubilación SENASIRy otros relacionados con el servicio público, Educación, Salud, Policía, entidades descentralizadas y otras instituciones.

La UCAS tenía una situación crítica porque la duración de los trámites tenía un promedio tres meses, seis meses hasta un año y en el interior del país era mucho más, se hacía los trámites manuales de manera precaria, dando lugar a múltiples deficiencias en su proceso de elaboración lo cual daba paso a un grado de corrupción.

El Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, a través del Viceministerio del Tesoro (del cual depende la UCAS), emprendió a modernizar la Unidad. Con la creación del Sistema de Calificación de Años de Servicio, que se implementó en la gestión 2008.

El Sistema Informático de Calificación Años de Servicio (SICAS), fue aprobado mediante Resolución Ministerial N° 632 de 7 de diciembre de 2007, e implementado por la Unidad de Calificación de Años de Servicio (UCAS) dependiente del Viceministerio de Tesoro y Crédito Público del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas. El Sistema Informático de Calificación de Años

de Servicio que ha permitido disminuir sustancialmente los tiempos de procesamiento de las solicitudes de certificación, aunque se ha encontrado que existen aún deficiencias con trámites manuales de antiguadata(planillas) y lectora de microfilm, gestión documental que pueden mejorarse y disminuir de esa manera los tiempos de despacho para así incrementar las recaudaciones de la institución.

Con la implementación del Sistema Información de Calificación Años de Servicio (S.I.C.A.S) se han estimado los ingresos corrientes considerando un margen de eficiencia del 54,4%.

El S.I.C.A.S. permitió un alto grado de sistematización del trabajo, entre ellas la recepción del trámite, designación de trámites, revisión, supervisión, despacho y la entrega de trámites. Con el nuevo sistema se lograron varios resultados positivos, como el significativo aumento de la cantidad de solicitudes recibidas y atendidas; reducción del tiempo de la entrega de las calificaciones de un promedio de un año a sólo 10 días calendario ahora tiene capacidad, mayor eficiencia y transparencia.

El Sistema Información de Calificación Años de Servicio (S.I.C.A.S).es una herramienta diseñada para automatizar el proceso de emisión de certificados de haberes y Cómputos de Años de Servicio, donde a resultando incrementos sustanciales que se estima que tripliquen el valor de recaudaciones actual hasta el año 2014.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA.....	2
AGRADECIMIENTOS .....	3
RESUMEN.....	4
<b>CAPÍTULO 1 DISEÑO METODOLÓGICO.....</b>	<b>11</b>
1.1. IDENTIFICACIÓN DEL TEMA .....	11
1.2. DELIMITACIÓN DEL TEMA.....	11
1.3. DELIMITACIÓN TEMPORAL.....	11
1.4. DELIMITACIÓN ESPACIAL .....	11
1.4.1. DELIMITACIÓN SECTORIAL .....	11
1.4.2. DELIMITACIÓN INSTITUCIONAL .....	12
1.5. DELIMITACIÓN DE CATEGORÍAS Y VARIABLES ECONÓMICAS.....	12
1.5.1. CATEGORÍAS ECONÓMICAS E INSTITUCIONALES .....	12
1.5.2. VARIABLES ECONÓMICAS.....	14
1.6. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA .....	14
1.7. IDENTIFICACIÓN DE SOLUCIÓN AL PROBLEMA .....	16
1.8. OBJETIVOS .....	16
1.8.1. OBJETIVO GENERAL .....	16
1.8.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	16
1.9. MARCO CONCEPTUAL Y TEÓRICO.....	17
1.9.1. MARCO CONCEPTUAL .....	17
1.9.2. MARCO TEÓRICO.....	19
1.10. METODOLOGÍA.....	20
1.10.1. MÉTODO.....	20
<b>CAPÍTULO 2 MARCO DE POLÍTICAS, NORMATIVO E INSTITUCIONAL .....</b>	<b>23</b>
2.1. MARCO DE POLÍTICAS .....	23
2.1.1. POLÍTICAS PÚBLICAS.....	23
2.2. MARCO NORMATIVO .....	24
2.2.1. LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA .....	24
2.2.1.1. CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL ESTADO.....	24
2.2.1.2. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL PODER EJECUTIVO DEL ESTADO PLURINACIONAL .....	25
2.2.1.3. ESTATUTO DEL FUNCIONARIO PÚBLICO .....	26
2.2.1.4. RESOLUCIÓN MINISTERIAL 632-582 - MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS PÚBLICAS.....	27
2.2.2. UNIDAD DE CALIFICACIÓN DE AÑOS DE SERVICIO.....	29
2.3. MARCO INSTITUCIONAL.....	38
2.3.1. ESTRUCTURA DEL SECTOR PÚBLICO.....	38
<b>CAPÍTULO 3 EVOLUCIÓN DE LAS VARIABLES ECONÓMICAS.....</b>	<b>43</b>
3.1. INGRESOS Y/O RECAUDACIONES.....	43
3.2. PERSONAL CALIFICADORA .....	46
3.3. SOLICITUDES Y/O TRÁMITES.....	46
3.4. TIEMPO DE DESPACHO .....	47
3.5. IMPLEMENTACIÓN DEL SICAS .....	49
<b>CAPÍTULO 4 PROPUESTA DE SOLUCIÓN .....</b>	<b>51</b>
4.1. EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD .....	51
4.2. PROCESAMIENTO DE LAS VARIABLES DE SOLUCIÓN.....	52
4.3. SITUACIÓN SIN PROYECTO.....	53
4.3.1. INGRESO (RECAUDACIONES) Y NÚMERO DE SOLICITUDES .....	53
4.3.2. TIEMPOS DE DESPACHO .....	56
4.3.3. PRODUCTIVIDAD.....	57
4.3.4. ESTRUCTURA DE LOS TRÁMITES POR AÑOS DE SERVICIO.....	59
4.4. SITUACIÓN CON PROYECTO.....	62

4.4.1. PROYECTO DE MEJORAMIENTO CONTINUO DE EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD EN INSTITUCIONES PÚBLICAS DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS: ACTIVIDADES DE DIGITALIZACIÓN DE PLANILLAS DE REGISTROS DE AÑOS DE SERVICIO .....	62
4.4.2. INCREMENTO DE EFICIENCIA .....	67
4.4.2.1. INCREMENTO DE LAS RECAUDACIONES Y EL NÚMERO DE SOLICITUDES (ES PROPORCIONAL AL INCREMENTO DE EFICIENCIA) .....	68
4.4.3. PREDICCIÓN CON EL MODELO ARIMA .....	72
4.4.3.1. MODELOS AUTORREGRESIVOS, DE MEDIAS MÓVILES (ARIMA) .....	72
4.4.3.2. IDENTIFICACIÓN DEL MODELO .....	75
4.5. CONCLUSIONES .....	82
BIBLIOGRAFÍA .....	84
ANEXOS .....	85

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1 Escala de Vacaciones del Sector Publico.....	31
Cuadro N° 2 Categorías del Sector Publico.....	31
Cuadro N° 3 Unidad de Calificación de Años de Servicio La Paz : Costos unitarios por trámite, 2012.....	45
Cuadro N° 4 Unidad de Calificación de Años de Servicio: Trámites y recaudaciones anuales, 2007-2012 .....	45
Cuadro N° 5 Unidad de Calificación de Años de Servicio: Ingreso Unitario recaudaciones anuales, 2007-2012 .....	45
Cuadro N° 6 Unidad de Calificación de Años de Servicio: Personal dependiente según localización, 2007-2012.....	46
Cuadro N° 7 Unidad de Calificación de Años de Servicio – La Paz: Tiempo de despacho por tramite (Periodización).....	57
Cuadro N° 8 Bolivia: Servidores Públicos por Edad, 2007-2012 .....	59
Cuadro N° 9 Bolivia: Años de Servicio, 2007-2012 .....	60
Cuadro N° 10 Bolivia: Tramites por Años de Servicio, 2007-2012 .....	61
Cuadro N° 11 Bolivia: Personal en la Unidad de Calificación de Años de Servicio en La Paz2012 .....	64
Cuadro N° 12 Personal recurrente para la sistematización de planillas .....	65
Cuadro N° 13 Costos Referentes .....	65
Cuadro N° 14 Resultados esperados, tras la digitalización de planillas .....	66
Cuadro N° 15 Unidad de Calificación de Años de Servicio La Paz : Tiempo de despacho por tramite, situación con proyecto (Anual), 2007-2012.....	68
Cuadro N° 16 Unidad de Calificación de Años de ServicioLa Paz: Ingreso corriente por solicitudes, situación con proyecto, 2007-2012.....	69
Cuadro N° 17 Unidad de Calificación de Años de ServicioLa Paz: Ingreso corriente por solicitudes, situación con proyecto, 2007-2012.....	69
Cuadro N° 18 Unidad de Calificación de Años de ServicioLa Paz: Recaudaciones, Solicitudes y Tiempo de despacho por trámite, situación con proyecto, 2007-2012 .....	70
Cuadro N° 19 Estimación de tiempos sin proyecto .....	86
Cuadro N° 20 Estimación de tiempos con proyecto .....	86
Cuadro N° 21 Estimación de ingresos con proyecto .....	87



## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1 Unidad de Calificación Años de ServicioLa Paz: Subsistemas del SICAS .....	278
Gráfico N° 2 Estructura funcional de la Unidad de Calificación de Años de Servicio .....	29
Gráfico N° 3 Estructura funcional de la Unidad de Calificación de Años de Servicio .....	322
Grafico N° 4 Procedimiento de la Unidad de Calificación Años de Servicio La Paz.....	36
Grafico N° 5 Diagrama de Flujo de Revision de Archivo y microfilm.....	38
Gráfico N° 6 Bolivia: Estructura del sector público.....	39
Gráfico N° 7 Bolivia: Trabajadores del sector público según instancia, 2012.....	41
Gráfico N° 8 Bolivia: Trabajadores del sector público según clase, 2012.....	42
Gráfico N° 9Trámites ingresados por año C.A.S LA PAZ según tipo, 2007-2012.....	47
Gráfico N° 10Proceso de atención de tramites C.A. S. La Paz antes de la implementación del SICAS.....	48
Gráfico N° 11 Unidad de Calificación de Años de Servicio: Ingreso anual por trámites y solicitudes, 2007-2012 .....	54
Gráfico N° 12 Unidad de Calificación de Años de ServicioLa Paz: Ingreso trimestral por trámites y solicitudes, 2007-2012 .....	55
Gráfico N° 13 Unidad de Calificación de Años de ServicioLa Paz: Tiempo promedio de despacho (anual), 2007-2012.....	56
Gráfico N° 14 Unidad de Calificación de Años de Servicio: Tiempo promedio de despacho de trámite por trabajador, 2007-2012.....	58
Gráfico N° 15 Unidad de Calificación de Años de ServicioLa Paz: Tramites por hora y por persona, 2007-2012 .....	58
Gráfico N° 16 Bolivia: Tramites por Años de Servicio, 2007-2012 .....	61

Gráfico N° 17 Unidad de Calificación de Años de ServicioLa Paz: Comparación de los ingresos corrientes anuales por trámites atendidos, con y sin proyecto, 2007-2012 .....	71
Gráfico N° 18 Unidad de Calificación de Años de ServicioLa Paz: Comparación de los ingresos corrientes trimestrales por trámites atendidos, con y sin proyecto, 2007-2012 .....	72
Gráfico N° 19 Unidad de Calificación de Años de ServicioLa Paz: Predicción de ingresos trimestral con proyecto obtenidos con el modelo ARIM, 2006-2020 .....	81

## **CAPÍTULO 1 DISEÑO METODOLÓGICO**

### **1.1. IDENTIFICACIÓN DEL TEMA**

#### **«INCIDENCIA DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL (SICAS) SOBRE LA RECAUDACIÓN EN LA UNIDAD DE CALIFICACIÓN DE AÑOS DE SERVICIO (UCAS), 2007-2012»**

El Sistema hace uso de la tecnología, reemplazará el antiguo sistema manual que era susceptible de alteración demoraba tres meses, seis meses hasta un año, la recaudación era baja sin embargo, ahora ese tiempo se reduce a 10 días hábiles y reduce la burocracia, con el fin de evitar la corrupción y acelerar el proceso administrativo. El Sistema Informático de Calificación de Años de Servicio(SICAS) cuenta con una base de datos computarizados desde el año septiembre1999 a la fecha, lo cual permitió que todos los funcionarios públicos realicen sus certificaciones vía internet, lo que les acredita el tiempo que prestaron sus servicios en el sector público, para que así puedan obtener el bono de antigüedad, vacaciones, ascensos de categoría, jubilaciones y otros. El SICAS otorga al solicitante mayor seguridad en su trámite, pero también transparencia en el proceso. El promedio de trámites en La Paz incrementa y esto hace que la recaudación suba.

### **1.2. DELIMITACIÓN DEL TEMA**

### **1.3. DELIMITACIÓN TEMPORAL**

El presente estudio, considerará un periodo de análisis entre los años 2007 y 2012. Asimismo, se podrá emplear información obtenida fuera de este rango de tiempo por razones demostrativas.

### **1.4. DELIMITACIÓN ESPACIAL**

#### **1.4.1. DELIMITACIÓN SECTORIAL**

El presente estudio estudia casi exclusivamente la información relacionada con la Unidad de Calificación Años de Servicios (UCAS) La Paz, sin embargo para fines descriptivos como antecedente presenta información de las restantes Regionales CAS a nivel Nacional.

#### **1.4.2. DELIMITACIÓN INSTITUCIONAL**

El estudio se enmarca dentro el enfoque institucional del Viceministerio de Tesoro y Crédito Público, instancia encargada del manejo de las Operaciones del Tesoro General de la Nación, que además procura el correcto manejo y la asignación eficiente de los recursos hacia todas las Unidades Administrativas dependientes del Gobierno Central. Asimismo se enmarca en el enfoque institucional del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, cuyo mandato constitucional cita Contribuir a la construcción del **Nuevo Modelo Económico Social Comunitario Productivo**, basado en la concepción del **Vivir Bien**, formulando e implementando políticas macroeconómicas soberanas que preserven la estabilidad como patrimonio de la población Boliviana y promuevan la equidad económica y social, en el marco de una gestión pública acorde con los principios y valores del nuevo Estado Plurinacional, que son objetivos del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas y la Constitución Política del Estado Plurinacional de Bolivia.

#### **1.5. DELIMITACIÓN DE CATEGORÍAS Y VARIABLES ECONÓMICAS**

##### **1.5.1. CATEGORÍAS ECONÓMICAS E INSTITUCIONALES**

###### **EL SECTOR PÚBLICO**

Es el conjunto de Instituciones u Organismos que regulan, de una forma u otra, las decisiones colectivas de carácter Político, Económico, Social y Cultural de un país.

Además, el Estado interviene en el desarrollo de la actividad económica como consumidor y como productor, actúa como unidad económica de consumo cuando adquiere bienes y servicios de las empresas privadas (nacionales o extranjeras) para desarrollar las funciones y los objetivos que tienen encomendados; para ello se financia, fundamentalmente a través de los impuestos. Por otro lado actúa como unidad productora a través de las instituciones públicas que producen bienes y prestan servicios de interés público (infraestructuras, enseñanza, sanidad).

Las **funciones** que se le asignan al sector público en una economía mixta son las siguientes:

- **Mejora la distribución de la renta.** El Estado redistribuye la renta, tratando de ayudar a los ciudadanos con rentas más bajas, por medio de la política de impuestos y de gastos, también mediante la regulación.
- **Propiciar la estabilidad y el crecimiento económico.** Al tratar de suavizar las fluctuaciones cíclicas intenta evitar los aumentos del nivel de desempleo en las recesiones y de los precios en las fases expansivas.

Todas estas funciones las realiza el Sector Público con los **objetivos** de estabilizar los precios, propiciar el crecimiento económico, haciéndolo a su vez sostenible con la protección del medio ambiente, conseguir el pleno empleo, mejorar la distribución de la renta, y evitar el déficit público y el déficit exterior en la medida de lo posible.

## **EL INGRESOPÚBLICO**

Los ingresos, en términos económicos, hacen referencia a todas las entradas monetarias que recibe una persona, una familia, una empresa, una organización, un gobierno.

El tipo de ingreso que recibe una persona u organización depende del tipo de actividad que realice (un trabajo, un negocio o una venta). El ingreso es una remuneración que se obtiene por realizar dicha actividad.

El ingreso que recibe un trabajador asalariado por su trabajo es el salario. Si ésta es la única actividad remunerada que hizo la persona durante un periodo, el salario será su ingreso total, el salario más el dinero del arrendamiento constituyen el ingreso total. Los ingresos son empleados para satisfacer las necesidades humanas (Samuelson & Norhaus, 2012).

En el ámbito industrial, cuando una empresa vende su producción o sus servicios a un cliente, el valor de la compra, pagada por el cliente, es el ingreso percibido por la empresa. Estos ingresos pueden ser utilizados por las empresas para pagar los salarios de los trabajadores, pagar los bienes que utilizaron para la producción

(insumos), pagar los créditos que hayan obtenido, dar utilidades a los dueños de la empresa, ahorrar o realizar nuevas inversiones.

**Ingreso del producto marginal:** Ingreso generado por la utilización de una unidad adicional de algún factor de producción (trabajo, capital), por ejemplo, la utilización de un trabajador más.

En general las personas, las familias y las empresas, buscan aumentar sus ingresos. Si éstos se elevan, su consumo y su ahorro pueden aumentar, llevando en muchos casos, a un mejor nivel de vida y de bienestar.

Los Estados también reciben ingresos, llamados **ingresos públicos**. El Estado recibe ingresos por el cobro de impuestos, por la venta de bienes producidos por empresas públicas, por utilidades que generan éstas mismas, por ventas o alquileres de propiedades, por multas impuestas, por emisión de bonos u obtención de créditos, entre otros. Cuando los ingresos provienen de impuestos se denominan ingresos tributarios, por el contrario, cuando provienen de fuentes distintas a los impuestos se denominan ingresos no tributarios, con los ingresos, los gobiernos y administraciones territoriales, financian sus gastos e inversiones.

### **1.5.2. VARIABLES ECONÓMICAS**

Para el desarrollo de la presente memoria laboral, se han de considerar las siguientes variables:

- **Tiempo de procesamiento de trámites** de Calificación Años de Servicio (Certificación, Cómputos, reposiciones) u otros asociados.
- **Numero de tramites (solicitudes)**, entendido como el número total de trámites que ingresan a la Unidad Calificación de Años de Servicios.

### **1.6. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA**

La disponibilidad de información oportuna sobre los aspectos más relevantes dentro de toda organización, determina la cualidad para la consecución de los objetivos planteados.

La Unidad de Calificación Años de servicio cuenta con información de archivo físico (planillas de 1950 al 2000 discontinuas), por lo que se elabora en base a

boletas de pago y planillas existentes en esta central, se procesa manualmente estos trámites, la demora en una primera instancia de tiempo promedio de despacho oscila entre dos y tres meses, seis meses, hasta un año excesivo y en muchos casos desalientan a los usuarios para concluir el trámite.

Se ha podido establecer que la recaudación por concepto de trámites de Certificación de años de servicio en la UCAS La Paz, es muy sensible a los tiempos de despacho, en este sentido las fallas en el procesamiento de trámites manuales como ser certificados, cómputos generales, reposiciones y otros perjudicaban de manera importante a los ingresos corrientes.

Los procesos técnicos, requieren a su vez renovaciones y mejoras en función del uso aplicado, la eficacia y eficiencia en este proceso se determina por la mejor utilización de recursos para alcanzar recaudación en la entidad y sobre la sociedad en su conjunto.

Por la aseveración anterior, se establece que los ingresos de recaudación por concepto de trámites, es sensible a los tiempos de despacho (incremento), en efecto, las fallas en el procesamiento de trámites manuales de antigua data (planillas y lectora de microfilm), perjudican de manera importante a los ingresos corrientes.

Las entidades públicas y descentralizadas de un tiempo a esta parte, han implementado mejoras en sus sistemas de archivo y procesamiento de información, con el fin de brindar una mejor atención al cliente o usuario final. La calidad en este proceso, se ha medido de formas diversas, evaluando la satisfacción de los clientes o usuarios y; las menos evaluando la reducción en los tiempos de procesamiento de solicitudes y la mejora en los ingresos de las empresas e instituciones gubernamentales.

**El problema se constituye de la siguiente manera: “Ineficiencia en el tiempo de despacho en los procesos de archivo y procesamiento de información”.**

## **1.7. IDENTIFICACIÓN DE SOLUCIÓN AL PROBLEMA**

Los procesos de la Unidad de Calificación Años de Servicio UCAS en La Paz y en Bolivia en general, están condicionados a los tiempos de despacho y a la cantidad de solicitudes y tramites que ingresan a las Unidades existentes, en este sentido, la solución al problema consiste en **“la digitalización de la información de todos los trabajadores del sector público, permitirá reducir los tiempos de procesamiento y despacho de solicitudes de certificación de años de servicio”**.

El Sistema Informático de Calificación de Años de Servicio (S.I.C.A.S) es una herramienta diseñada para automatizar el proceso de emisión de certificados de haberes y Calificación de Años de Servicio donde a resultando incrementos sustanciales.

**Con la implementación del Sistema Informático de Calificación de Años de Servicio (SICAS) en 2008 ha ido mejorando paulatinamente estos procesos,** han migrado desde el archivo físico, hacia el archivo digital, con la modernización y capacitación del personal asignado, se ha podido acelerar los trámites de certificación, cómputo general y reposiciones en 10 días hábiles. El SICAS cuenta con una base de datos informatizado desde septiembre de 1999 a la fecha, que permitió un alto grado de sistematización en las aéreas de recepción del trámite, designación, revisión, supervisión, desglose, despacho y la entrega de trámite.

## **1.8. OBJETIVOS**

### **1.8.1. OBJETIVO GENERAL**

Evaluar los resultados de la implementación del Sistema Informático de Calificación Años de Servicio (SICAS) sobre las recaudaciones de la Unidad de Calificación Años de Servicio (U.CAS), La Paz.

### **1.8.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Cuantificar el incremento en la recaudación de la U.C.A.S, con la implementación del (SICAS) el año 2008.



- Identificar los tiempos promedio de despacho tras la implementación del SICAS en 2008.
- Analizar la disminución en tiempos de despacho de trámites, antes y después de implementarse el SICAS.

## **1.9. MARCO CONCEPTUAL Y TEÓRICO**

### **1.9.1. MARCO CONCEPTUAL**

#### **INGRESOS**

Cuando el ingreso proviene de actividades productivas, puede clasificarse en:

- ingreso marginal: generado por el aumento de la producción en una unidad;
- ingreso medio: se obtiene, en promedio por cada unidad de producto vendida; es decir, es el ingreso total dividido en el total de unidades vendidas.
- ingreso del producto marginal: generado por la utilización de una unidad adicional de algún factor de producción (trabajo, capital); por ejemplo, la utilización de un trabajador más.

Las personas y las familias, buscan aumentar sus ingresos o rentas de esta manera para desarrollar su economía. Si estos se elevan, su consumo y su ahorro pueden aumentar, lo que conduce en muchos casos a un mejor nivel de vida y de bienestar.

Los ingresos también pueden clasificarse en ordinarios y extraordinarios.

Los *ingresos ordinarios*: son aquellos que se obtienen de forma habitual y consuetudinaria; por ejemplo, el salario de un trabajador que se ocupa en un trabajo estable o las ventas de una empresa a un cliente que compra periódicamente o de forma habitual.

Los *ingresos extraordinarios* son aquellos que provienen de acontecimientos especiales ; por ejemplo, un negocio inesperado por parte de una persona o una emisión de bonos por parte de un gobierno.

Los Estados también reciben ingresos, llamados *Ingresos Públicos*. El Estado recibe, con el presupuesto público, ingresos por el cobro de impuestos, por la venta de bienes producidos por empresas públicas, por utilidades que generan éstas mismas, por ventas o alquileres de propiedades, por multas impuestas o por emisión de bonos u obtención de créditos, entre otros. Cuando los ingresos provienen de impuestos se denominan ingresos tributarios; en cambio, cuando provienen de fuentes distintas a los impuestos se denominan ingresos no tributarios, con estos ingresos, el estado en todos sus niveles financia sus gastos, corrientes y de inversión.

## **ENTIDAD DE CERTIFICACIÓN**

Las entidades de certificación, son organizaciones privadas, que tienen como función evaluar la conformidad y certificar el cumplimiento de una norma o proceso de referencia, este puede ser un producto, o servicio del sistema de gestión en una organización. En particular dentro de las facultades conferidas por ley, el reconocimiento de sus dictámenes tiene validez jurídica y sobre esta base se elaboran algunos procesos específicos como contrataciones y otorgación de documentos legales. Las normas cuyo cumplimiento certifican son elaboradas por organismos internacionales de normalización.

Estos organismos de normalización se estructuran en Comités Técnicos, cada uno de los cuales trata una temática distinta, y en el que están representadas todas las partes interesadas en la materia.

La Calificación de Años de Servicio (CAS) a nivel nacional acredita el tiempo de Trabajo en Instituciones Públicas. La Certificación que emite la Unidad de Calificación de Años de Servicio (U.CAS) cuenta con un código que acredite la validez del documento.

La Calificación de Años de Servicio sirve:

- Para el Acenso de Categoría
- Para el Incrementar los días de vacación
- Para el Bono de Antigüedad
- Para tramites de Jubilación a SENASIR

- Otros relacionado con el Sector Publico

## **PROCESO DE CERTIFICACIÓN**

La certificación de producto o servicio, es un proceso mediante el cual se garantiza la calidad y/o las características de un producto final, o se da validez acerca de alguna característica específica que el bien o servicio posee, según lo establecido en una norma específica u otros documentos preestablecidos.

Este proceso comprende entre otros, la revisión documental del producto o servicio, o cuando se trata de solicitudes personales de certificación, se complementa con la comparación de la información histórica sobre la característica de interés de esa persona.

## **EL SECTOR PÚBLICO**

Es el conjunto de instituciones u organismos que regulan, de una forma u otra, las decisiones colectivas de carácter político, económico, social y cultural de un país.

Además, el Estado interviene en el desarrollo de la actividad económica como consumidor y como productor. Así, actúa como unidad económica de consumo cuando adquiere bienes y servicios de las empresas privadas (nacionales o extranjeras) para desarrollar las funciones y los objetivos que tienen encomendados; para ello se financia, fundamentalmente, a través de los impuestos. Por otro lado, actúa como unidad económica de producción a través de las empresas públicas que producen bienes y prestan servicios de interés público (infraestructuras, enseñanza, sanidad).

### **1.9.2. MARCO TEÓRICO**

El presente trabajo, se enmarca en el cuerpo de teorías sobre la administración pública y la eficiencia administrativa del sector público propuesto por la escuela de pensamiento institucionalista.

Con la digitalización de la información de todos los servidores y ex servidores públicos permite reducir los tiempos de procesamiento y despacho de las solicitudes de las Calificaciones de Años de Servicio.

Se llama economía institucional o escuela institucionalista, a la aproximación a estudios económicos que se centra en la comprensión del papel del proceso evolutivo y el papel de las instituciones sociales en la formación del comportamiento económico, una de ellas, el sector público. La aproximación original se basaba en la percepción de una dicotomía entre, por un lado, la tecnología y por el otro, la esfera ceremonial o ritual de la sociedad (Eatwell, Milgate, & Newman, 1997).

El Institucionalismo estudia las relaciones de mercado como resultado de la interacción compleja de diversas instituciones (por ejemplo, las normas sociales y jurídicas, empresas **administración pública**, todas las cuales afectan el comportamiento de los individuos). Los críticos de la escuela han sostenido que el concepto de "institución" es tan central para todas las ciencias sociales, que no tiene sentido utilizarla como un término exclusivo de una escuela teórica particular.

Los institucionalistas fueron los primeros en destacar la importancia económica del Estado, los hábitos de conducta y de pensamiento de los grupos humanos para comprender la interacción entre instituciones de la sociedad. Emplearon conceptos procedentes de la psicología y del evolucionismo darwinista. Fueron fuertemente críticos con la teoría económica dominante en su época, denunciando que las que en la teoría económica suelen llamarse "leyes" son en realidad fenómenos contingentes que dependen de factores históricos, sociales e institucionales. Hay muy pocas cosas inmutables en la economía y muchas que son influenciadas por los individuos y las instituciones (Ekelund, 1996).

## **1.10. METODOLOGÍA**

### **1.10.1. MÉTODO**

El método que se ha de emplear para la implementación de la presente memoria laboral, es el Método Deductivo (abstracción a partir de la observación), es interesante resaltar una distinción importante entre deductivismo y deducción. "La deducción, tanto si es axiomática como matemática, puede emplearse de manera que facilite el análisis estadístico y el contraste. Sin embargo, el deductivismo implica que la estadística y el conocimiento empírico son tan

transitorios que no vale la pena y que un primer análisis deductivo puede proporcionar una mejor comprensión de un determinado fenómeno (Gómez, 2012).

Inducir es ir más allá de lo evidente, la generalización de los eventos es un proceso que sirve de estructura a todas las ciencias experimentales, *-la economía entre ellas-*, se basan (en principio) en la observación de un fenómeno (un caso particular) y posteriormente se realizan investigaciones y experimentos que conducen a los científicos a la generalización.

Las ventajas de este método, se cifran en el rigor y la certeza: podemos estar seguros de que, si las premisas o principios generales son verdaderos, entonces los teoremas o conclusiones también lo son. Este es un método formal, es decir, un método que afecta a la forma de los razonamientos, no al contenido. De ahí que su campo de aplicación la constituyan las ciencias sociales (Hernandez, 2011). En consecuencia la base del método es la lógica y el razonamiento inductivo, para lo cual se inicia revisando la teoría económica en sus múltiples y alternativas corrientes del pensamiento, que para una fundamentación técnica y formal recurre a las leyes e instrumentos estadísticos y econométricos (Muñoz, 1998).

Asimismo se ha de emplear el **método comparativo y descriptivo**, que es un procedimiento de búsqueda sistemática de similitudes entre dos fenómenos con el objeto de estudiar su parentesco y finalmente reconstruir la causa que dio lugar a las dos. El método comparativo sigue los siguientes pasos:

**Observación.** Una vez definido su objeto de estudio, parte de la realidad social tal como se presenta a los sentidos pretende rebasar este nivel que puede presentar confusiones, para buscar la estructura o redes que se mantienen constantes y son impersonales.

**Descripción.** Se conoce e identifica con detalle los elementos de la estructura analizada. En el mayor número de situaciones posibles, en lugares distintos y en grupos sociales diversos, pero siempre siguiendo el mismo objetivo.

**Clasificación.** Una vez que se conoce la mayor parte de los casos, se procede a clasificarlos a partir de un rasgo o grupo de rasgos que se presenten

continuamente en la diversidad de aquéllos. Más que «clasificación» o que «géneros y especies» lo que aquí se construyen son tipologías y generalizaciones.

**Comparación.** Aquí se busca identificar lo que tienen en común dichas tipologías. No se comparan directamente los casos aislados, sino los que están agrupados en tales tipologías. La pregunta esencial entonces es: ¿en qué funciones coinciden estas tipologías?

## **CAPÍTULO 2 MARCO DE POLÍTICAS, NORMATIVO E INSTITUCIONAL**

### **2.1. MARCO DE POLÍTICAS**

#### **2.1.1. POLÍTICAS PÚBLICAS**

La Política de la Unidad de Calificación Años de Servicio (UCAS), dependiente del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, asume el firme compromiso de satisfacer los requisitos del usuario/cliente brindándole un servicio oportuno, transparente y eficaz en la emisión de Calificación de Años de Servicio, Fotocopia Legalizada y Certificado de No Servidor Público, en cumplimiento a la normativa vigente; asimismo mejorar continuamente los procesos con Calidad, Calidez y Transparencia.

La Constitución Política del Estado Plurinacional, en su línea estratégica para la democratización de la economía, formula funciones de bienestar social, con el propósito de resolver las distorsiones debidas a desajustes de los mecanismos e instrumentos estatales, en efecto se dirigen a la participación del Estado en la economía como un Agente Central de la recuperación y promoción del desarrollo económico(IIE-UMSA, 2011).

Las funciones que se le asignan al sector público en una economía mixta son las siguientes:

- **Mejora la distribución de la renta.** El Estado redistribuye la renta, tratando de ayudar a los ciudadanos con rentas más bajas, por medio de la política de impuestos y de gastos y también mediante la regulación.
- **Propiciar la estabilidad y el crecimiento económico.** Al tratar de suavizar las fluctuaciones cíclicas intenta evitar los aumentos del nivel de desempleo en las recesiones y de los precios en las fases expansivas.

Establece mejorar la **calidad de vida y el vivir bien** de toda la sociedad plural. Por otra parte, indica conducir el proceso de planificación económica y social, para dirigir y regular los procesos de producción, distribución, y comercialización de los bienes y servicios.

Asimismo garantizar el cumplimiento de la norma se erige como el principal argumento para la existencia del Estado, la sociedad por si misma demuestra cierta limitación para organizarse y cumplir la ley. El poder de cohesión que la sociedad faculta al Gobierno, permite el beneficio común de todos los actores de la sociedad.

## **2.2. MARCO NORMATIVO**

### **2.2.1. LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

La gestión del personal en la Administración Pública Nacional, es compleja en tanto que estas personas reciben un trato distinto al que reciben los trabajadores del sector privado.

#### **2.2.1.1. CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL ESTADO**

La Constitución Política del Estado Plurinacional, establece la división de poderes entre cuatro órganos: ejecutivo, legislativo, judicial y electoral. Estos en su conjunto conforman la Administración Pública y son los trabajadores pertenecientes a este, a quienes presta servicio la Unidad de Calificación Años de Servicio (UCAS). Respecto a las atribuciones de los ministerios, esta norma indica textualmente:

- Proponer y coadyuvar en la formulación de las Políticas Generales del Gobierno.
- Proponer y dirigir las Políticas Gubernamentales en su sector.
- La gestión de la Administración Pública en el ramo correspondiente.
- Dictar normas administrativas en el ámbito de su competencia.
- Proponer proyectos de Decreto Supremo y suscribirlos con la Presidenta o el Presidente del Estado.
- Resolver en última instancia todo asunto administrativo que corresponda al Ministerio.
- Presentar a la Asamblea Legislativa Plurinacional los informes que les soliciten.



- Coordinar con los otros Ministerios la planificación y ejecución de las políticas del gobierno.

### **2.2.1.2. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL PODER EJECUTIVO DEL ESTADO PLURINACIONAL**

El Decreto Supremo N° 29894, que define la estructura organizativa del poder ejecutivo del estado plurinacional de 7 de febrero de 2009, es la norma que establece los parámetros específicos, atribuciones y obligaciones de cada ente dependiente del Órgano Ejecutivo. Respecto al Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, instancia rectora de la UCAS, establece la siguiente estructura jerárquica:

#### ***MINISTRA(O) DE ECONOMÍA Y FINANZAS PÚBLICAS***

##### ***Viceministerio de Presupuesto y Contabilidad Fiscal***

- *Dirección General de Programación y Gestión Presupuestaria*
- *Dirección General de Contabilidad Fiscal*
- *Dirección General de Normas de Gestión Pública*
- *Dirección General de Sistemas de Gestión de Información Fiscal*

##### ***Viceministerio de Política Tributaria***

- *Dirección General de Tributación Interna*
- *Dirección General de Asuntos Arancelarios y Aduaneros*
- *Dirección General de Estudios Tributarios*

##### ***Viceministerio de Pensiones y Servicios Financieros***

- *Dirección General de Servicios Financieros*
- *Dirección General de Pensiones*

##### ***Viceministerio del Tesoro y Crédito Público***

- *Dirección General de Crédito Público*
- *Dirección General de Programación y Operaciones del Tesoro*
- *Dirección General de Administración y Finanzas Territoriales*
- *Dirección General de Análisis y Políticas Fiscales*

La UCAS, depende administrativamente de la Dirección de Programación y Operaciones del Tesoro.

Entre algunas de las atribuciones relacionadas con la razón de ser de la UCAS, se cuentan:

*r) Recopilar, procesar y publicar información económica financiera de las entidades del sector público de los diferentes niveles territoriales.*

*s) Registrar el Patrimonio del Estado Plurinacional y administrar los bienes asumidos por el Tesoro General de la Nación.*

*t) En coordinación con el Ministerio del Trabajo, Empleo y Previsión Social, diseñar y proponer políticas en materia de seguridad social de largo plazo.*

*u) Proponer políticas dirigidas a precautelar la sostenibilidad de los ingresos de la Pensión Mínima.*

*v) Administrar el pago de rentas del Sistema de Reparto y la Compensación de Cotizaciones.*

*w) Normar, fiscalizar y controlar a las entidades que otorgan prestaciones y/o realizan actividades de seguridad social de largo plazo.*

*x) Formular procedimientos de gestión y control del costo fiscal del Sistema de Reparto y la Compensación de Cotizaciones.*

Entre algunas de las atribuciones del **Viceministro de Tesoro y Crédito Público se cuentan:**

*s) Administrar el régimen de calificación de años de servicio de las servidoras y servidores públicos.*

*t) Centralizar la información de planilla de haberes, rentas y pensiones de las servidoras y servidores públicos.*

### **2.2.1.3. ESTATUTO DEL FUNCIONARIO PÚBLICO**

Las Entidades Públicas tienen la obligación en forma periódica de programar y conducir procesos de evaluación en la forma y condiciones que establece el

Estatuto del Servidor Público y las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal.

- El proceso de evaluación se fundará en aspectos de igualdad, de participación, de oportunidad, ecuanimidad, publicidad, transparencia mensurabilidad y verificabilidad.
- Los objetivos de la evaluación deberán ser previamente determinados por cada entidad y puestos en conocimiento, con la debida anticipación, de los Servidores a evaluarse.
- Y es responsabilidad de las Entidades reglamentar los procesos de evaluación conforme a esta ley, de las Normativas Básicas del Sistema de Administración de Personal y Normativas del Órgano Rector.

En este aspecto, para la promoción y evaluación de categoría que se realiza periódicamente, es requisito presentar la **certificación de la antigüedad en la carrera pública**, por lo cual se deben presentar la certificación de años de servicio.

#### **2.2.1.4. RESOLUCIÓN MINISTERIAL 632 Y LA RESOLUCION MINISTERIAL 582 - MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS PÚBLICAS**

Mediante esta norma interna del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas aprueba la implementación del Sistema Informático de Calificación de Años de Servicio – SICAS, este se conforma por siete subsistemas y su aplicación y gestión se encuentra bajo responsabilidad de la UCAS.

**Gráfico N° 1**  
**Unidad de Calificación Años de Servicio La Paz: Subsistemas del SICAS**



*Fuente: Reglamento Interno de la Unidad de Calificación de Años de Servicio UCAS  
Elaboración propia*

En esta norma, se establece las atribuciones del UCAS, en torno a las certificaciones, e indicando que «el Certificado de Calificación Años de Servicio, es el único documento oficial y válido a nivel nacional que acredita el tiempo de servicios prestados, por los servidores públicos y sirve de base para el pago del bono de antigüedad, cómputo de vacaciones, ascensos de categoría, jubilaciones y otros relacionados con los Años de Servicio Calificados».

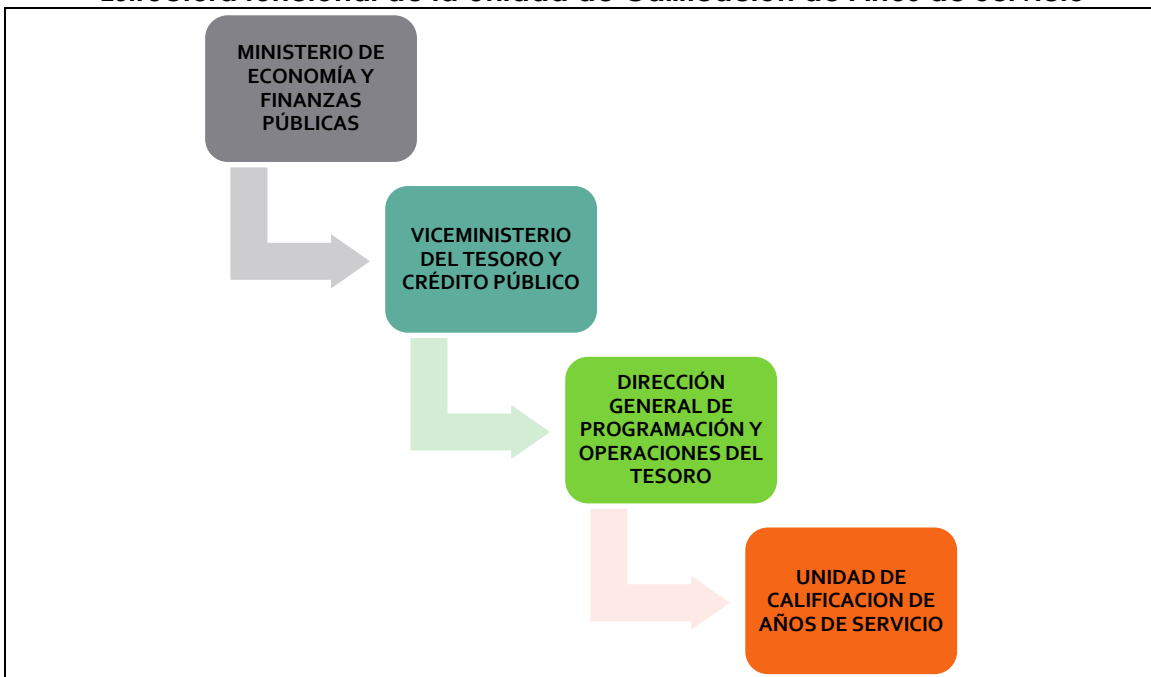
Adicionalmente en esta norma se establece la obligatoriedad de que las instituciones supeditadas al control de ley 1178, presenten sus planillas salariales para el cómputo de la antigüedad de los servidores públicos; incluyéndose a la «...Presidencia y Vicepresidencia de la República, los Ministerios, las Unidades Administrativas de la Contraloría General de la República, las Cortes Electorales; el Banco Central de Bolivia, las Superintendencias de Bancos y de Seguros las Corporaciones de Desarrollo, entidades Estatales de intermediación financiera, las Fuerzas Armadas, la Policía Nacional, los gobiernos departamentales, las Universidades, las Municipalidades, Organismos y Empresas de los Gobiernos Nacional, Departamental y local y toda otra persona jurídica donde el Estado tenga

la mayoría del patrimonio». Los Poderes Legislativo y Judicial, estos últimos bajo un tratamiento diferenciado.

### 2.2.2. UNIDAD DE CALIFICACIÓN DE AÑOS DE SERVICIO

En 1950, el Estado inicia un proceso de sistematización de la información relacionada en primera instancia con los pagos realizados a los funcionarios públicos y con el tiempo de ejercicio de funciones posteriormente. A este proceso se le había denominado en ese entonces «Calificación de Años de Servicio» y las unidades operativas encargadas de su gestión, funcionaban bajo mandato de la Contraloría General de la República. Cerca de cuarenta años más tarde, en 1989, estas dependencias se habían extendido ya por casi toda Bolivia, y pasan a depender del por entonces denominado Ministerio de Finanzas. Tras el ascenso del nuevo gobierno en 2006, esta instancia pasa a depender del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas hasta la fecha.

**Gráfico N° 2**  
**Estructura funcional de la Unidad de Calificación de Años de Servicio**



*Fuente: Reglamento Interno de la Unidad de Calificación de Años de Servicio UCAS  
Elaboración propia*

La Unidad de Calificación Años de Servicio, es un ente operativo que depende del Viceministerio del Tesoro y Crédito Público, su función es la de administrar la

información relativa a la trayectoria laboral y gestionar la otorgación de certificados que avalen los años de servicio de los Servidores Públicos cuyos haberes son desembolsados directamente por el Tesoro General de La Nación -dentro esta categorización no se incluyen a los trabajadores del sector público cuyos haberes fueron financiados con recursos propios, por ejemplo Universidades, Gobiernos Municipales y Gobernaciones-.

Los Certificados de haberes, la ampliación y/o Computo General, certificados con Derecho de Frontera, legalización de Fotocopias, Certificación de No Servidor Público, Reposición de Calificación de Años de Servicio que otorga la UCAS, se constituyen en un instrumento de primera necesidad para el conjunto de la Administración Pública Nacional, que beneficia al Estado puesto que permite controlar la entrada y salida de funcionarios en las distintas reparticiones a lo largo del tiempo beneficia también al servidor público, puesto que este documento le permite cumplir con los requisitos exigidos al interior de cada institución, además de darle certeza sobre los años que trabajó para el Estado.

Los trámites corrientes por los cuales los servidores públicos solicitan esta certificación tienen que ver con diferentes beneficios sociales como el pago de Bono de Antigüedad, incrementar los días Vacaciones, Ascensos de Categoría, la Certificación de Compensaciones de Cotizaciones válida para su jubilación al **SENASIR** y otros relacionados con el Sector Público.

Según la Ley 2027 del Estatuto Del Funcionario Público del 27 de octubre de 1999 capítulo III Artículo 49 (Derecho a vacaciones). Los Servidores Públicos, tienen derecho a una vacación anual, en relación a la antigüedad, conforme a la siguiente escala: Las escalas de vacaciones de 1 a 5 años de trabajo 15 días hábiles; De 5 años a 10 años de trabajo, 20 días hábiles; de 10 años.

### Cuadro N° 1

#### Escalas de Vacaciones de los Servidores Públicos

AÑOS	A	AÑOS DE TRABAJO	VACACIONES HABLES
1		5	15 DIAS
5		10	20 DIAS
10		Adelante	30

Fuente: Estatuto del Funcionario Público  
Elaboración propia

Según la Ley 2027 del Estatuto Del Funcionario Público del 27 de octubre de 1999 las categorías del Funcionario Público son:

### Cuadro N° 2

#### Categorías del Funcionario Público

AÑOS	A	AÑOS	ANTIGÜEDAD EN Bs.
2		4	5%
5		7	11%
8		10	18%
11		14	26%
15		19	34%
20		24	42%
25		Adelante	50%

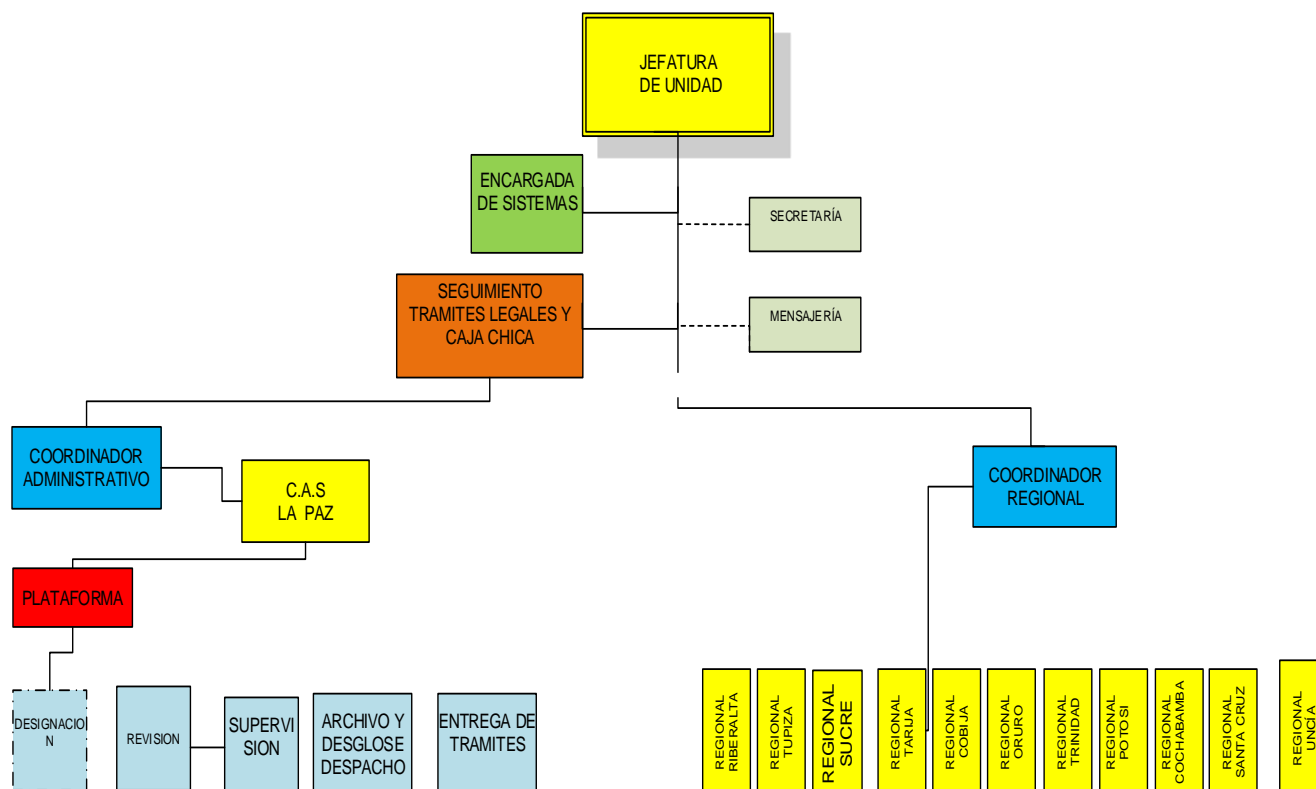
Fuente: Estatuto del Funcionario Público  
Elaboración propia

De esta manera, dentro el brazo operativo del Ministerio de Economía, la UCAS se constituye en una entidad determinante para resguardar los derechos y obligaciones del sector público por una parte, al evitar fraudes y asignaciones de personal no permitidas, y por otra parte al garantizar el cumplimiento de los beneficios laborales para los trabajadores.

La estructura interna de la UCAS, se compone por un Jefe de Unidad, dos coordinadores, uno regional y otro administrativo, bajo la administración del primero, se realiza la secuencia desde la atención en plataforma, hasta el archivo de la información. Por su parte, hasta 2013, se cuenta con 11 oficinas regionales

que funcionan en todo el estado Plurinacional. Este esquema se presenta en la figura siguiente:

**Gráfico N° 3**  
**Estructura funcional de la Unidad de Calificación de Años de Servicio**



*Fuente: Reglamento Interno de la Unidad de Calificación de Años de Servicio UCAS*  
*Elaboración propia*

A la fecha se cuentan con oficinas regionales en Uncía, Ribalta, Tupiza, Sucre, Tarija, Cobija, Oruro, Trinidad, Potosí, Cochabamba y Santa Cruz. Por su parte, dentro la coordinación administrativa se desarrollan los procesos específicos de Certificación Años de Servicio, entre estos se cuentan la atención en plataforma, revisión documental, supervisión al proceso - en la cual la postulante desarrolla su actividad-, y la sección de archivo, desde donde se desglosa la información a certificarse.

Los requerimientos de los usuarios, así como la normativa vigente, han hecho que los servicios que en una primera instancia se limitaban a certificar los años y las entidades donde el funcionario había prestado servicios, se diversifiquen con el tiempo.

La UCAS ofrece los siguientes servicios a los **“Usuarios”**:



- a) **Certificación de Haberes y/o Calificación de Años de Servicio**, para ascenso de categoría, pago del bono de antigüedad, vacaciones y jubilaciones para el sector público.
- b) **Reposición de Calificación de Años de Servicio**, trámite que se efectúa en caso de extravió o pérdida de los documentos de calificación de años de servicio.
- c) **Legalizaciones de Calificación de Años de Servicio**, con el fin de que el interesado pueda presentar en lugar del original a requerimiento de otra institución.
- d) **Certificados de No Servidor Público**, con el fin de emitir un certificado para ciudadanos que no prestaron servicios en los últimos doce meses o anteriores.  
Asimismo, la UCAS realiza los siguientes **trámites relacionados** a las calificaciones de años de servicio a los **“Usuarios”**.

- a) **Dictamen, por cambio o corrección de nombre (s), apellido (s), estado civil y cambio de número de cedula de identidad**, a determinar según la revisión de la documentación adjunta en el expediente.
- b) **Desarchivo de la Calificación de Años de Servicio**, que se realiza cuando el interesado no se apersona a la UCAS dentro el tiempo establecido (Doce meses) para informarse sobre el estado de su tramite o recojo del mismo.
- c) **Reintegro correspondiente al incremento del costo del trámite de calificación de años de servicio**, esto será determinado en el proceso de revisión y elaboración del trámite.

Los procesos que atiende la UCAS, han ido mejorando en su efectividad, tiempo y requisitos solicitados para la emisión de la certificación. En una primera instancia el tiempo promedio de despacho de un trámite oscilaba entre dos y tres meses (en otros casos críticos, un año, tiempo por demás excesivo, más aun considerando

que en el sector público desde siempre los procesos de contratación de personal requieren celeridad en el trámite.

El funcionamiento del proceso, ha ido mejorando paulatinamente a lo largo de estos años de servicio, si bien en sus inicios la unidad contaba con información procesada y archivada manualmente, en los últimos años, estos procesos han migrado desde el archivo físico, hacia el archivo digital.

Con la modernización y cambio de metodología de la archivística y de la capacitación del personal asignado, se ha podido acelerar un tanto el tiempo de demora en el despacho de trámites, para principios de 2000, el tiempo promedio de despacho de trámites oscilaba entre cuatro y cinco semanas. Posteriormente, con la implementación del Sistema Informático de Calificación de Años de Servicio (SICAS) en 2008, se dio un salto cualitativo y cuantitativo en la efectividad de atención al público, en esta etapa y hasta la fecha, el tiempo promedio de duración del trámite, desde la recepción de la solicitud, revisión, supervisión y entrega de trámite oscila entre 5 a 10 días hábiles, representando un salto estructural. Antes del 2007 los proceso de la elaboración de trámite desalentaba a las persona para concluir el trámite, con la consiguiente pérdida de recursos para la entidad, que además debía lidiar con inconvenientes técnicos de naturaleza variada.

Durante el periodo entre enero de 2008 y diciembre de 2012 **solo en la regional La Paz**, el CAS ha elaborado 37.779 certificaciones de años de servicio concluidos que han sido entregados al solicitante, en el mismo periodo se han entregado 37.095 certificados de detalle de haberes, 2.068 trámites de certificación de haberes en frontera, 30.930 reposiciones de obrados, 181 certificados de No Servidor Público, 8.196 legalizaciones, 1.086 desarchivos, 3.012 dictámenes y 332 reintegros (Se ha considerado este periodo de análisis porque es desde esta fecha que se tiene información del SICAS).

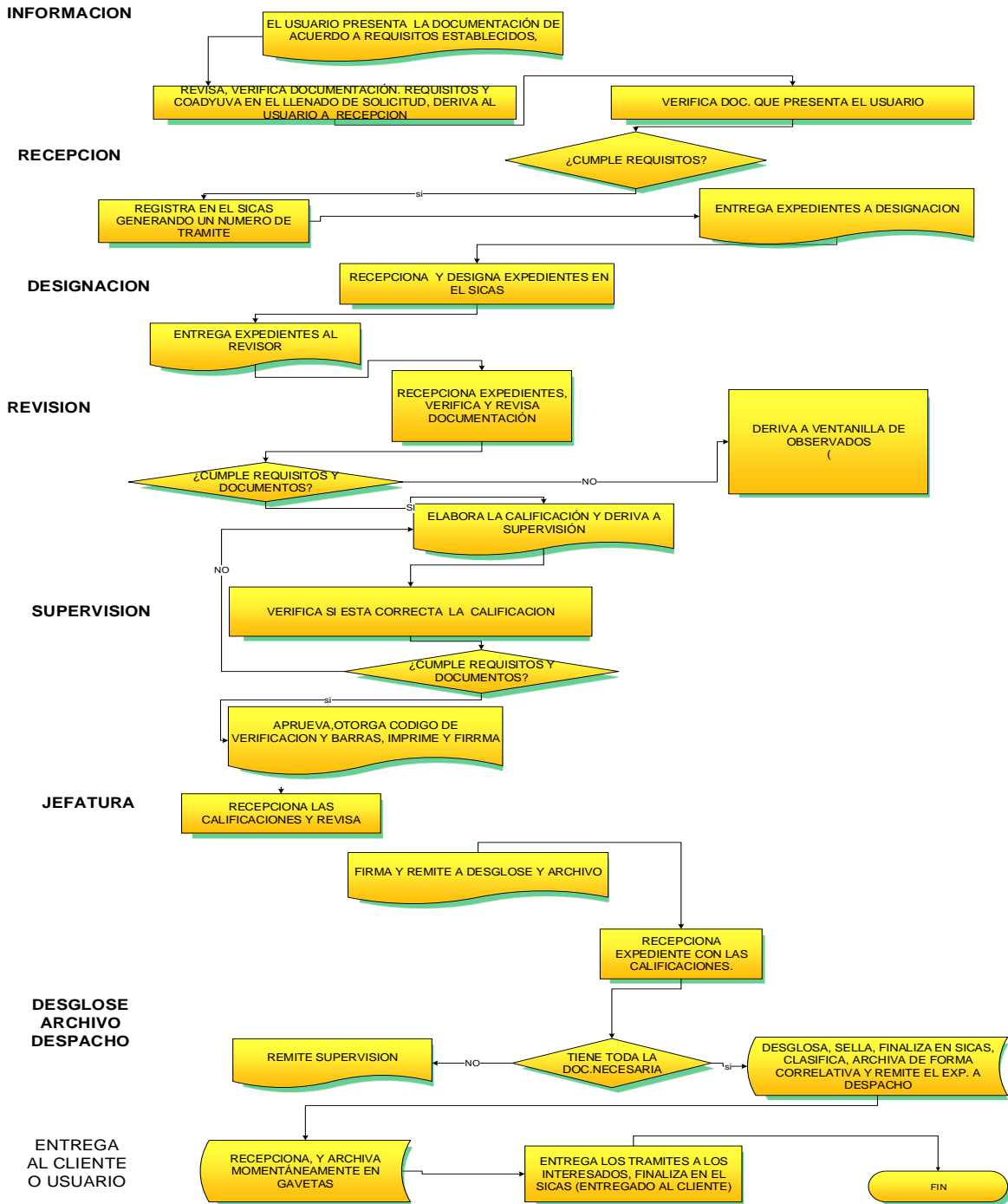
En él último quinquenio, se han realizado esfuerzos importantes para ampliar la cobertura y capacidad de atención al usuario, es así que paulatinamente se han recorrido la mayoría de localidades y ciudades intermedias con el denominado «Servicio de Atención Móvil», que ha permitido a muchas personas que por

diversas causas no podían trasladarse hasta las Oficinas de las Regionales, obtener este documento indispensable para sus trámites laborales.

Con el Servicio de Atención Móvil se efectúan requerimientos de Certificación de Años de Servicio, Legalización, ampliación de cómputos y otros relacionados con el servicio Público.

Las personas interesadas en obtener la certificación sólo deberán llenar un formulario de solicitud, adjuntar su cédula de identidad y realizar un depósito bancario en el Banco Unión en la cuenta N° 2852370. El costo del servicio es de 50 bolivianos, para trámites que incluyen gestiones entre 2009 y 2014, y de 90 bolivianos para trámites de gestiones anteriores a 2008, y 10 bolivianos para las legalizaciones de CAS.

**Gráfico N° 4**  
**Procedimiento de la Unidad de Calificación Años de Servicio La Paz**



Fuente: Reglamento Interno de la Unidad de Calificación de Años de Servicio UCAS  
 Elaboración propia

## **PROCEDIMIENTO DE LA UCAS**

**Información.-** Se revisa y se verifica la documentación si cumple con los requisitos coadyuva con el llenado de solicitud y deriva a recepción.

**Recepción.-** Verifica minuciosamente y revisa el documento que presenta el usuario y registra en el SICAS un número de trámite y remitirá todos los expedientes ingresados diariamente al área de designación.

**Designación.-** Recepcionaydesigna diariamente los expedientes a los diferentes revisores.

**Revisión.-** Los revisores analizaran, verificaran si cumplen con los requisitos y elaboraran las Calificaciones de Años de Servicio diariamente, si no cumplen con los requisitos lo derivan a observaciones según normativa vigente, los expedientes elaborados lo derivan al supervisor asignado.

Cuando son Trámites de antigua data se deriva a microfilm de los años 70 y parte del ochenta una vez verificadas por microfilm se transcribe el periodo que solicita el usuario luego se deriva a supervisión.

**Supervisión.-**Verifica si esta correcta la calificación, aprueba, otorga el código de verificación y barra, imprime, firma y lo deriva a Jefatura.

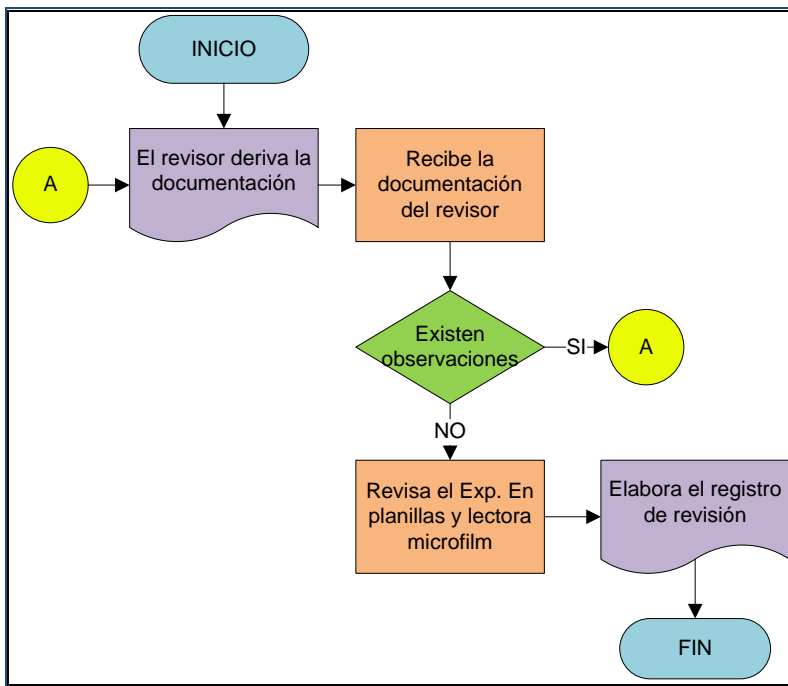
**Jefatura.-** Controla las Calificaciones de Años de Servicio verifica, revisa firma,envía a desglose y archivo.

**Desglose archivo.-** Verifica si tiene toda la documentación según requisito, lo desglosa finaliza en el SICAS clasifica, archiva de forma correlativa y remite el expediente a despacho.

**Despacho entrega al cliente.-** Se archiva momentáneamente en gavetas, cuando los usuarios vienen a recoger su trámite se les entrega los tramites a los interesados, se finaliza en el SICAS entregado al cliente.

## Cuadro N° 5

### Diagrama de Flujo de Revisión de Archivo y Microfilm



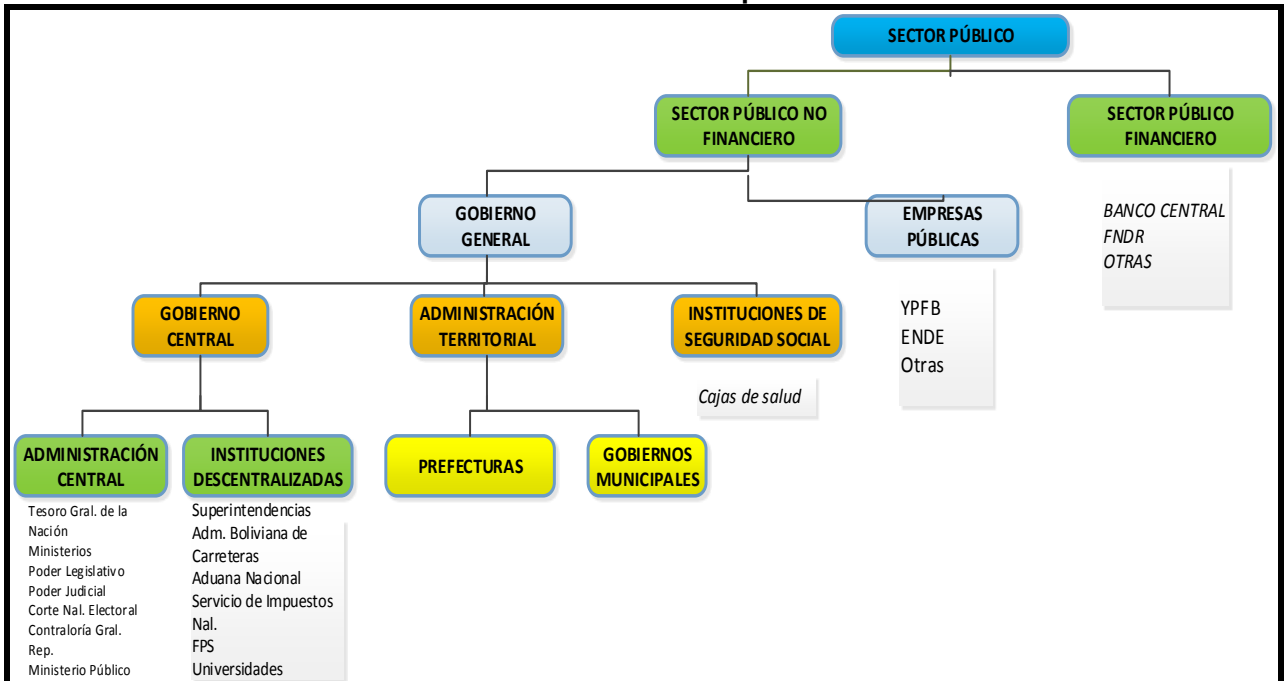
Fuente: Reglamento Interno de la Unidad de Calificación de Años de Servicio UCAS  
Elaboración propia

## 2.3. MARCO INSTITUCIONAL

### 2.3.1. ESTRUCTURA DEL SECTOR PÚBLICO

La estructura del sector público boliviano, se compone por dos sectores institucionales diferenciados en su naturaleza: el Sector Público Financiero (SPF) y el Sector Público No financiero (SPNF), se presentan las principales características de cada uno.

**Gráfico N° 7**  
**Bolivia: Estructura del sector público**



*Fuente: Fundación Milenio  
Elaboración propia*

**a) Sector Público Financiero (SPF), que se divide en dos ramas:**

**Instituciones Públicas Financieras Bancarias:** Que la conforma el Banco central de Bolivia, que es autónoma puesto que debe controlar el «déficit cuasi fiscal» que es el saldo negativo en sus operaciones, por ejecutar funciones que no le competen, a saber, financiar el déficit fiscal y financiar bancos y empresas públicas y privadas. Presupuestalmente depende del TGN para el pago de gasto corriente.

**Instituciones Públicas Financieras no Bancarias:** Son instituciones que apoyan políticas nacionales de compensación y crédito, o financian la inversión pública de prefecturas y municipios (proyectos de inversión). Las dos principales instituciones dentro esta categoría son la Nacional financiera de Bolivia (NAFIBO) y el Fondo de Desarrollo del Sistema Financiero y Apoyo al Sector Productivo (FONDESIF), estas regulan el accionar de las ONG's, brindan apoyo sectorial alimentario al plan nacional y prestan apoyo para modernización del sistema financiero en Bolivia.

**b) Sector Público No Financiero (SPF), que se divide en tres ramas:**

**Administración Territorial:** Se compone por las nueve prefecturas y por los 330 gobiernos autónomos municipales, los municipios y prefecturas reciben transferencias del Tesoro General de la Nación (TGN) y se rigen por la Ley de Autonómicas que establece las fuentes de recursos de municipios y las restricciones de gasto, ley de Hidrocarburos y demás leyes conexas.

**Empresas públicas no financieras:** Están compuestas por 3 niveles

- Empresas Públicas No Financieras (EPNF) Nacionales, bajo la tutela de un ministerio, cabeza de sector.
- Empresas Públicas No Financieras (EPNF) Regionales, bajo la tutela de las prefecturas
- Empresas Públicas No Financieras (EPNF) Locales, bajo la tutela de los Gobiernos Autónomos Municipales

**Gobierno General:** Que se compone además por tres grupos,

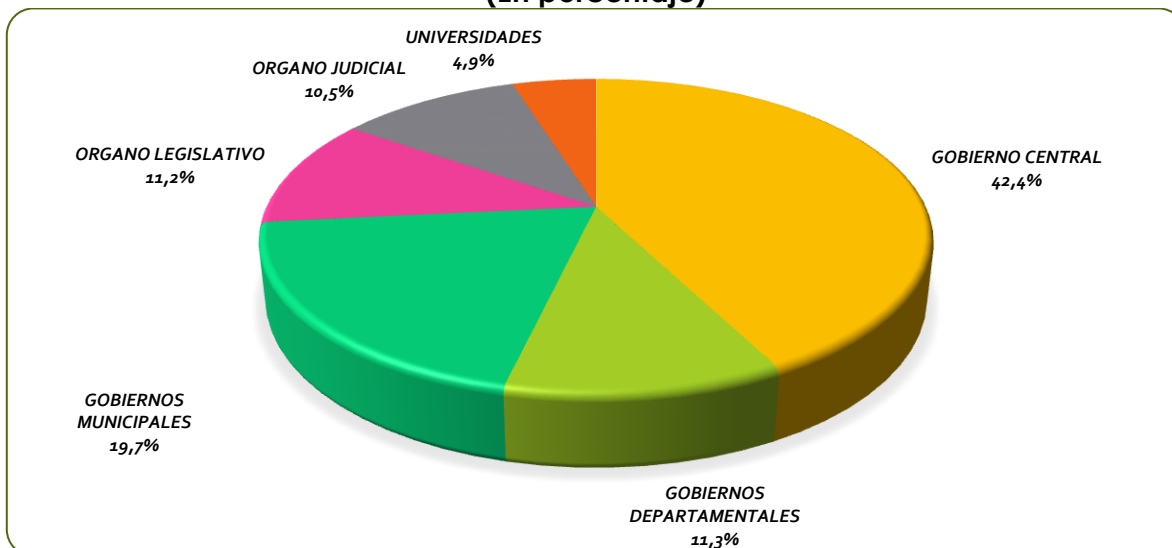
- Gobierno Central, constituido por los órganos ejecutivo, legislativo y judicial, además de la contraloría general, órgano electoral y el TGN. El ejecutivo se compone por Ministerios, Viceministerios y Direcciones Generales y unidades regulados por ley.
- Servicios Nacionales, que dependen de algún ministerio, son órganos públicos que se ocupan de atender procesos sectoriales específicos en apoyo a la gestión pública integral (ABC, SENAPE, SERNAP, SIN, ADUANA).
- Instituciones Públicas Descentralizadas sin Fines Empresariales, que hacen el sistema de regulación (Autoridades de Supervisión) que dependen de un ministerio cabeza de sector.

El Estado boliviano, se compone de un sector público que hasta 2012 contaba con 125.300 trabajadores, para todos sus niveles. El mayor porcentaje se concentra en el gobierno central, que abarca el 42%, le siguen en importancia los gobiernos municipales y departamentales con el 20% y el porcentaje restante que se distribuye entre los trabajadores de las universidades y de los órganos legislativo,



judicial y electoral (los datos incluyen a trabajadores con ítem y contrato eventual, no así a consultores de los cuales se estima representan el 5% del total de trabajadores del sector público).

**Gráfico N° 7**  
**Bolivia: Trabajadores del sector público según instancia, 2012**  
**(En porcentaje)**

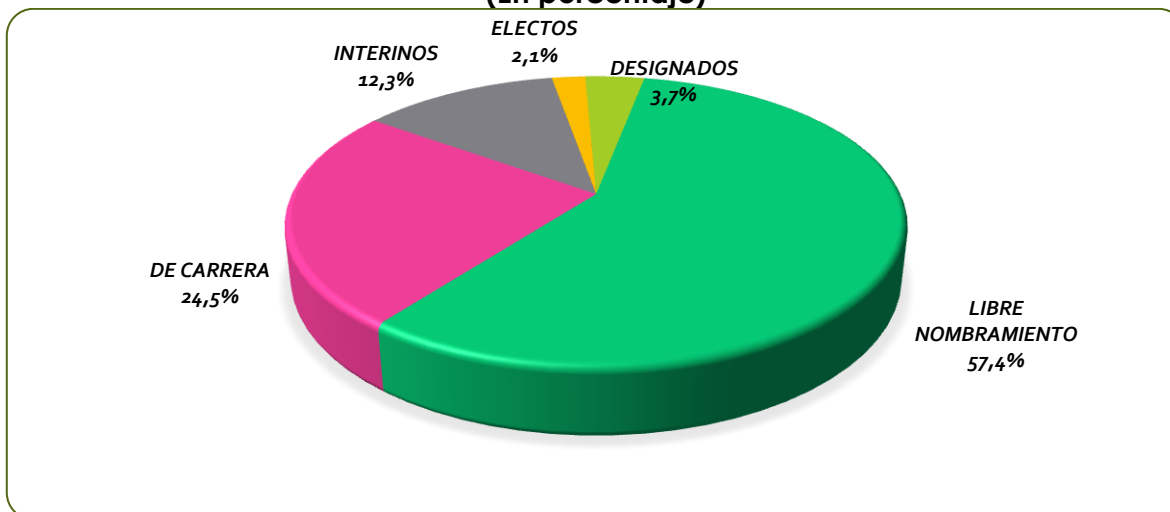


Fuente: Ministerio de trabajo, empleo y previsión social; SIGMA 2012  
Elaboración propia

La rotación al interior del sector es elevada, cuantificándose un movimiento de hasta tres veces en promedio por año, en un mismo cargo, es decir que por ejemplo el cargo de técnico de almacenes de un ministerio, es ocupado hasta por tres personas en promedio por año.

Dentro este mismo grupo de trabajadores, los funcionarios de libre nombramiento, conforman algo más del 57%, seguido por los funcionarios de carrera y los funcionarios delegados en algún cargo de manera interina (se denomina funcionario en cargo interino al hecho de asumir un funcionario un cargo para el cual no estaba designado en primera instancia, generalmente tiene implicancias sobre el haber ganado, debido a que mientras esté como interino esta persona no percibe la remuneración asignada a ese puesto).

**Gráfico N° 8**  
**Bolivia: Trabajadores del sector público según clase, 2012**  
**(En porcentaje)**



*Fuente: Ministerio de trabajo, empleo y previsión social; SIGMA 2012*  
*Elaboración propia*

Este importante número de trabajadores al interior de las entidades públicas, registra un movimiento singular, con elevadas rotaciones y tasas de ingreso, salida y jubilación también. Algunos trámites internos, requieren la certificación de la experiencia adquirida como funcionario público, así como el registro de los ingresos salariales durante el tiempo de ejercicio en las funciones; otros en la misma línea, requieren la certificación de no haber trabajado en el sector público, como requisito para la postulación a cargos jerárquicos o específicos tanto en la administración pública como en la privada.

Durante el periodo 2006-2012, el número de funcionarios públicos creció en 49.991 cargos nuevos, es decir, de 75.290 en 2006 a 125.281 personas hasta el último año, con un crecimiento de 66%. En los 20 ministerios, se incrementó el número de nuevos empleados de 9.423 a 13.373; en las empresas públicas, de 3.146 a 15.000, debido a la nacionalización de varias empresas.

Las entidades donde más aumento de personal se registró, después de los despachos ministeriales, son en el Órgano Electoral y las nueve gobernaciones del país.

## **CAPÍTULO 3 EVOLUCIÓN DE LAS VARIABLES ECONÓMICAS**

### **3.1. INGRESOS Y/O RECAUDACIONES**

Las recaudaciones por concepto de prestaciones realizadas, por la UCAS, han registrado un incremento sustancial durante los últimos años, debido a los requisitos establecidos en la administración pública, como a la reducción de los tiempos de procesamiento de las solicitudes.

Los servicios que presta la UCAS están constituidos en 6 ramos los cuales son:

#### ***a) RAMO ADMINISTRATIVO***

Se califican a todos los Ministerios, Salud, Policía Nacional, Prefecturas a nivel Nacional, Universidades Públicas, AASANA, EMI, Comando de Ingeniería del Ejército, Caja Nacional de Salud, Caja Petrolera de Salud, Caja Bancaria Estatal de Salud, Empresas Mineras Estatales, YPFB y otros.

#### ***b) RAMO EDUCACIÓN***

Se califica solo al sector magisterio: profesores directores, regentes, porteros, directores de la Normal de Maestros, niñeras, secretarias y otros.

#### ***c) RAMO COMUNICACIONES***

Se califica a todas las personas que trabajan en correos a nivel nacional

#### ***d) RAMO JUSTICIA***

Se califica al Órgano Judicial, tribunales de Justicia y Tribunal Constitucional Plurinacional.

#### ***e) RAMO DEFENSA***

Se califica al personal dependiente de las tres fuerzas: Ejército, Fuerza Aérea y Fuerza Naval a este ramo se califica mediante con «Autos Calificatorios» de la región Militar N° 1 y del Tribunal Supremo de Justicia Militar, estos trabajadores son personal de asimilado (de carrera con grado).

### **f) RAMO MUNICIPAL**

Se califica al personal dependiente de todos los Gobiernos Autónomos Municipales del país.

Los costos de los trámites, han sido fijados en función de una escala que permite sustentar el funcionamiento y mantenimiento de la infraestructura y soporte técnico de los servicios de calificación que implementa la UCAS, estos se presentan en el cuadro adjunto.

**Cuadro N° 3**  
**Unidad de Calificación de Años de Servicio: Costos unitarios por trámite, 2012**  
**(En bolivianos)**

<b>Tipo de Tramites</b>	<b>Costo Unitarios</b>	<b>Tramites por Internet</b>
<b>Certificado de Calificación de Años de Servicio CAS</b>	50 Bs.	SI
<b>Certificado de Haberes</b>	50 Bs.	SI
<b>Certificado de Haberes con Derecho de Frontera</b>	50 Bs.	NO
<b>Reposición de Obrados</b>	90 Bs.	NO
<b>Legalización- CAS c/u(por hoja)</b>	10 Bs.	NO
<b>Dictamen</b>	10 Bs.	NO
<b>Desarchivo</b>	40 Bs.	NO
<b>Certificado de No Funcionario Publico</b>	100 Bs.	NO
<b>Banco Corresponsal</b>	Cuenta	

*Fuente: Unidad de Calificación de Años de Servicio*  
*Elaboración propia*

El ingreso por concepto de trámites atendidos, ha sido variable en el periodo de estudio, aunque destaca que la recaudación de la regional La Paz, representa cerca del 40% del total nacional, siendo los primeros años esta participación más elevada.

**Cuadro N° 4**  
**Unidad de Calificación de Años de Servicio: Trámites y**  
**recaudaciones anuales, 2007-2012**  
**(En bolivianos)**

<b>Gestión</b>	<b>Trámites ingresados Bolivia</b>	<b>Recaudación La Paz</b>	<b>Recaudación General</b>	<b>Participación (%)</b>
<b>2007</b>	29.204	890.285	1.214.335	7,3%
<b>2008</b>	51.112	1.021.470	2.187.850	46,7%
<b>2009</b>	63.819	1.105.195	3.078.020	35,9%
<b>2010</b>	58.636	1.278.890	3.431.000	37,3%
<b>2011</b>	72.442	1.514.640	4.276.440	35,4%
<b>2012</b>	76.189	1.576.450	4.902.595	32,2%
<b>TOTAL</b>	<b>351.402</b>	<b>7.386.930</b>	<b>19.090.240</b>	<b>38,7%</b>

*Fuente: Unidad de Calificación de Años de Servicio  
 Elaboración propia*

La recaudación total entre 2007 y 2012, de la regional La Paz, alcanza los Bs. 7,3 millones, con una media anual de Bs. 1,2 millones y una tasa promedio de crecimiento del 12,2% anual, las mayores recaudaciones se han registrado entre 2010, 2011 y 2012. Preliminarmente se tiene información de que la recaudación de la regional La Paz, el año 2013, ascendió a Bs. 1.831.720, la más alta desde que la UCAS inició actividades.

**Cuadro N° 5**  
**Unidad de Calificación de Años de Servicio: Ingreso Unitario**  
**recaudaciones anuales, 2007-2012**  
**(En bolivianos)**

<b>PERIODO</b>	<b>Ingreso UNITARIO (Bs.)</b>
<b>2007</b>	41,65
<b>2008</b>	42,97
<b>2009</b>	49,74
<b>2010</b>	58,01
<b>2011</b>	58,42
<b>2012</b>	58,94
<b>2013</b>	65,27

*Fuente: Unidad de Calificación de Años de Servicio  
 Elaboración propia en base al Cuadro N° 1 y 2.*

### 3.2. PERSONAL CALIFICADORA

El personal dependiente de la UCAS, es reducido, en comparación con la mayoría de entidades públicas de carácter nacional a la fecha cuenta con 45 dependientes, de los cuales 27 se encuentran en la regional La Paz.

**Cuadro N° 6**  
**Unidad de Calificación de Años de Servicio: Personal dependiente**  
**según Regionales (C.A.S ), 2007-2012**  
**(Número de personas)**

REGIONAL	N° PERSONAL
La Paz	27
Sucre	2
Cochabamba	3
Santa Cruz	2
Oruro	2
Potosí	2
Trinidad	1
Cobija	1
Tarija	2
Tupiza	1
Uncía	1
Riberalta	1
<b>TOTAL</b>	<b>45</b>

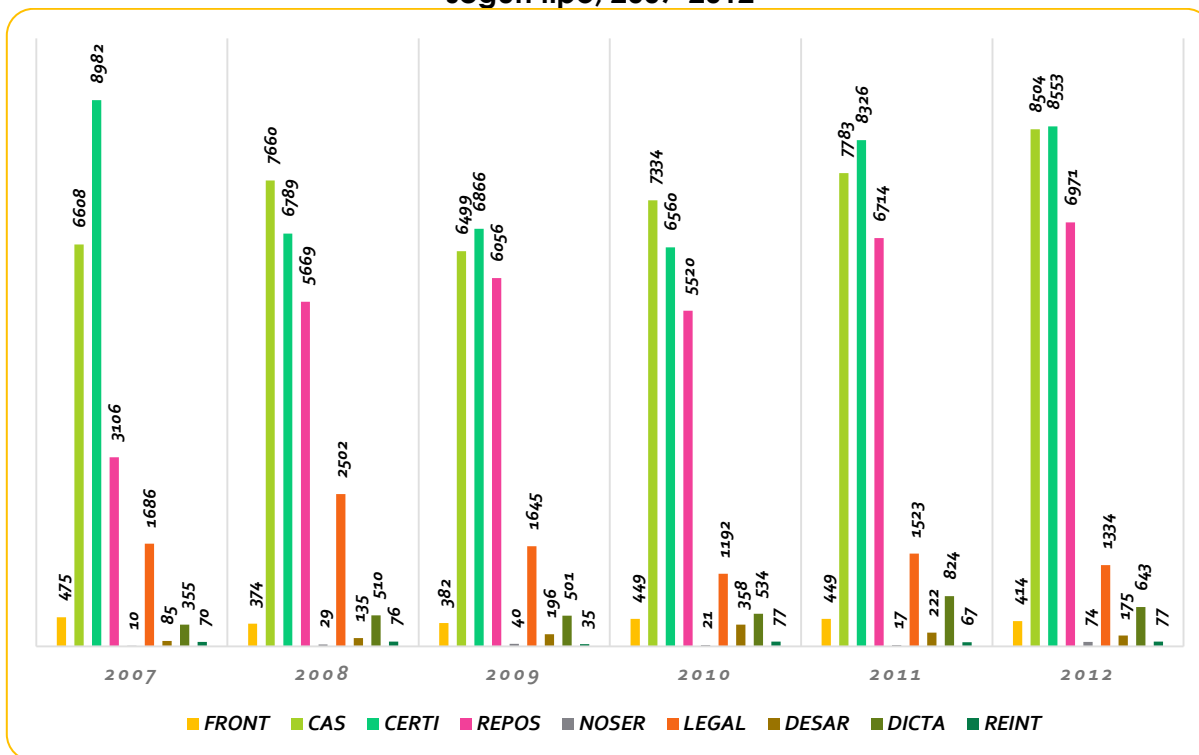
*Fuente: Unidad de Calificación de Años de Servicio*  
*Elaboración propia*

Estos resultados llamaban la atención en razón de que una proporción importante de trabajadores del sector público del interior del país, deben trasladarse hasta la ciudad de La Paz, para realizar sus solicitudes, debido a la falta de personal en sus localidades.

### 3.3. SOLICITUDES Y/O TRÁMITES

Durante el periodo de estudio, el número de trámites totales, atendidos por la UCAS La Paz, ascendió a un número de, de los cuales el 32,4% son certificaciones de haberes, el 31,2% corresponden a certificaciones por años de servicio, 24% son reposiciones y el restante porcentaje, se distribuye entre los otros servicios que presta la UCAS.

**Gráfico N° 9**  
**Trámites ingresados por año C.A.S LA PAZ**  
**según tipo, 2007-2012**



*Fuente: Unidad de Calificación de Años de Servicio*  
*Elaboración propia*

Según los resultados encontrados, las certificaciones de haberes y de años de servicio y las reposiciones son los trámites más requeridos por los solicitantes y representan casi la totalidad de trámites atendidos por la UCAS en cada gestión.

### 3.4. TIEMPO DE DESPACHO

Los tiempos de atención de trámites, en la UCAS, han registrado importantes reducciones durante su tiempo de existencia. Los trámites en un principio, demoraban un mes tres meses hasta un año tiempos, excesivamente largos; debido a que el proceso implicaba una serie de pasos que no se articulaban de manera eficiente. Seis etapas debían implementarse desde que una solicitud ingresaba en la UCAS, hasta su certificación:

**Gráfico N° 10**  
**Proceso de atención de tramites C.A. S. La Paz antes de la implementación del SICAS**



*Fuente: Unidad de Calificación de Años de Servicio  
Elaboración propia*

Los plazos en cada una de estas instancias eran moderadamente largos, siendo el proceso de revisión documental el que mayores acefalías detectaba, en tanto que se debía verificar la información de archivos, con las actualizaciones elaboradas por las unidades administrativas donde el solicitante desarrollaba su trabajo. Este proceso incluso podía demorarse una semana.

Lo anterior, tuvo impactos negativos sobre la capacidad resolutive de solicitudes dentro la UCAS, en tanto que los trámites demoraban, los solicitantes en muchos casos no regresaban para su conclusión, por lo que se guardaba en el área de archivo. Para el desarchivo el interesado tenía que depositar 40 Bs. Adjuntar una nota de solicitar por desarchivo con dos fotocopias

En este sentido, hacía falta modernizar cada uno de los procesos para la gestión eficaz de las solicitudes, esto se tendría dar gracias a la implementación del Sistema Informático de Calificación de Años de Servicio (SICAS).



### **3.5. IMPLEMENTACIÓN DEL SICAS**

Ante la situación descrita, las alternativas de solución ideadas al interior de la UCAS, pasaron en primera instancia por modernizar el equipo de computación disponible, tanto como por la capacitación en informática avanzada a los encargados del proceso de certificación, el personal de la Unidad C.A.S La Paz de mayores esfuerzos y tiempo de destino para su formación.

Se desarrolló un sistema informático integrado para la automatización de los procesos de certificación de años de servicio, a la cual se le denominó Sistema Informático de Calificación de Años de Servicio.

La implementación del Servicio Informático de Calificación de Años de Servicio (SICAS), permitió sextuplicar entre 2007 y 2012, el número de las solicitudes atendidas de Calificación de Años de Servicios realizadas por los servidores, servidoras públicas y ex servidores públicos.

El SICAS cuenta con una base de datos informatizado desde septiembre de 1999 a la fecha, lo cual permite que todos los funcionarios públicos realicen las certificaciones de calificación de años de servicio vía internet, que les acredita el tiempo que prestaron sus servicios en el sector público y puedan obtener sus beneficios sociales.

Desde que fue puesto en funcionamiento, del SICAS se optimizó en cuanto al tiempo de duración de los trámites, la rapidez y la cantidad de solicitudes atendidas, y ello se refleja en los resultados alcanzados hasta la fecha.

Hasta la implementación del SICAS, sólo tenía automatizado el registro y seguimiento de trámites y la totalidad del proceso de calificación era efectuado con la verificación comparada de la documentación presentada por el interesado, en forma manual.

El SICAS facilitó la sistematización del trabajo, entre ellas, la recepción del trámite, designación de trámites, revisión, supervisión, control de calidad y la entrega de trámites con el nuevo sistema se lograron varios resultados positivos, como el aumento de la cantidad de solicitudes recibidas y atendidas; reducción del tiempo

de la entrega de las calificaciones de un promedio de un año a sólo 10 días calendario en una primera fase (En algunos casos, debido a la sencillez, estos tiempos disminuyen hasta solo 48 horas).

A través del sistema, las servidoras y servidores públicos, desde cualquier punto del país y los siete días de la semana puedan efectuar su solicitud de Calificación de Años de Servicio y certificaciones vía Internet, además de realizar paralelamente el seguimiento de la solicitud (Véase: <http://cas.economiayfinanzas.gob.bo:7777/casweb/cas.jsp>).

Hasta 2007, las tareas eran realizadas de forma manual, los expedientes eran elaborados con boletas de pago y planillas existentes en la U.CAS. y no se contaba con una base de datos computarizada, hecho que retrasaba la entrega de los trámites en un plazo entre tres meses, seis meses y hasta un año.

En gestiones anteriores a 2006, las estadísticas recopiladas muestran que se tenía una gran cantidad de expedientes retrasados, así en la regional de Cochabamba se tenía 16.000 expedientes sin elaborar y en La Paz 9.000.

En este sentido, la implementación del nuevo sistema informático para la certificación de años de servicio, en la UCAS, ha mejorado ampliamente la capacidad para la resolución de solicitudes en el sector público, sin embargo, como se ha establecido antes, el servicio por sí mismo no cuenta con la capacidad de mejorar la eficiencia en los tiempos de despacho, requiere de la digitalización de los archivos de años de servicio. El problema identificado tras evaluar el comportamiento de los ingresos y de los tiempos de despacho, radica en la última variable, los cuales a la fecha permiten sostener la demora en los tiempos de despacho con (Reposiciones), con la consecuente afectación a las recaudaciones en favor de la UCAS. Reducir el tiempo de procesamiento, procesar los archivos y la digitalización al SICAS.

## CAPÍTULO 4 PROPUESTA DE SOLUCIÓN

### 4.1. EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD

Las utilidades e ingresos de las unidades económicas se comportan a razón de los factores exógenos, estructurales, empresariales y sistémicos. Las instituciones del sector público que brindan servicios no están exentas de dicha aseveración.

Por ello, los rendimientos de la actividad económica destinada a la venta de bienes y/o servicios, responden a niveles existentes de eficiencia y productividad en la gestión del proyecto. Asimismo, estos indicadores son sensibles a factores estructurales y empresariales como disposición de mano de obra, nivel de precios y la estructura funcional de archivos.

La competitividad está relacionada con la calidad, los bajos costos, los tiempos, la eficiencia, la innovación y los nuevos métodos de trabajo. La ineficiencia y la improductividad, debido a los problemas que ha tenido la estructura organizacional como la falta de digitalización de los archivos en relación a los años de servicio de los servidores públicos. Este problema produce que no haya continuidad en la ejecución de los proyectos con los mismos trabajadores bajando la productividad y la recaudación de ingreso por tramites, el *incumplimiento de los plazos*, las *pocas normas de eficiencia* aplicadas en el servicio y la *poca continuidad de los procesos*; *el proyecto* debe plantear los procesos llevados hasta ahora y mejorar aún más en la consecución de los proyectos (Moreno, 2011).

La Unidad de Calificación de Años de Servicio, es un ente operativo que depende del Vice-Ministerio del Tesoro y Crédito Público, las funciones supra son; *primero*, administrar la información relativa a la trayectoria laboral y *segundo*, gestionar la otorgación de certificados que avalen los años de servicio, de los servidores públicos cuyos haberes son desembolsados directamente por el Tesoro General de La Nación (al respecto, dentro esta categorización no se incluyen a los trabajadores del sector público cuyos haberes fueron financiados con recursos propios, por ejemplo Universidades, Gobiernos Municipales y Gobernaciones).

La Unidad de Calificación de Años de Servicio U.CAS. **Primero** contaba con archivos documentales (planillas discontinuas) una ineficiencia en dicha

administración, el proceso de trámite oscilaba entre dos, tres meses hasta un año con alto nivel de significancia de presencia del fenómeno de tardío (inicio de trámite y tiempo de despacho).

**Segundo**, con la modernización de la archivística y la capacitación del personal asignado, el nivel de productividad se incrementa a razón de 45% en el tiempo de trámite y despacho.

**Tercero**, posteriormente, la aplicación del SICAS (Sistema Informático de Calificación de Años de Servicio) en 2008, como resultado, se observa un salto cualitativo (eficiencia y cuantitativo (incremento de ingresos y número de trámites), el tiempo promedio desde la recepción de trámite hasta la archivo y desglose, se reduce.

El S.I.C.A.S. en el inicio la productividad se incrementó a tasas significativas medido en trámites por hora, trámites por persona. La aseveración a largo plazo tiene a la eficiencia por el lado de la organización de registros (se entiende el incremento continuo de la productividad).

De acuerdo a la anterior aseveración antes del SICAS, se presenta el desaliento a la persona para concluir el trámite, con resultados de pérdida de recursos para la entidad y la presencia de inconvenientes técnicos.

El análisis sin y con proyecto responde a la aplicación de funciones de la economía del sector público, por ejemplo:

- **Propiciar la estabilidad y el crecimiento económico.** Al tratar de suavizar las fluctuaciones cíclicas intenta evitar los aumentos del nivel de desempleo en las recesiones y de los precios en las fases expansivas.

#### **4.2. PROCESAMIENTO DE LAS VARIABLES DE SOLUCIÓN UNIDAD CA,S. LA PAZ**

Los índices de productividad y eficiencia son variables cualitativas que determinan el comportamiento del producto en demanda e ingresos. Por otra parte, son sensibles y están en función de correlacionar ante incrementos de las mismas.

Variable Dependiente:

- **Ingresos corrientes por trámites** administrativos de certificación de años de servicio (Recaudaciones por trámites).

Variables Independientes:

- **Tiempo de Procesamiento de Trámites** de certificación de años de servicio u otros asociados (Tiempo de Despacho) medido en “tramites por hora”.
- **Número de Trámites (solicitudes)**, entendido como el número total de trámites que ingresan a la Unidad de Calificación de Años de Servicios.

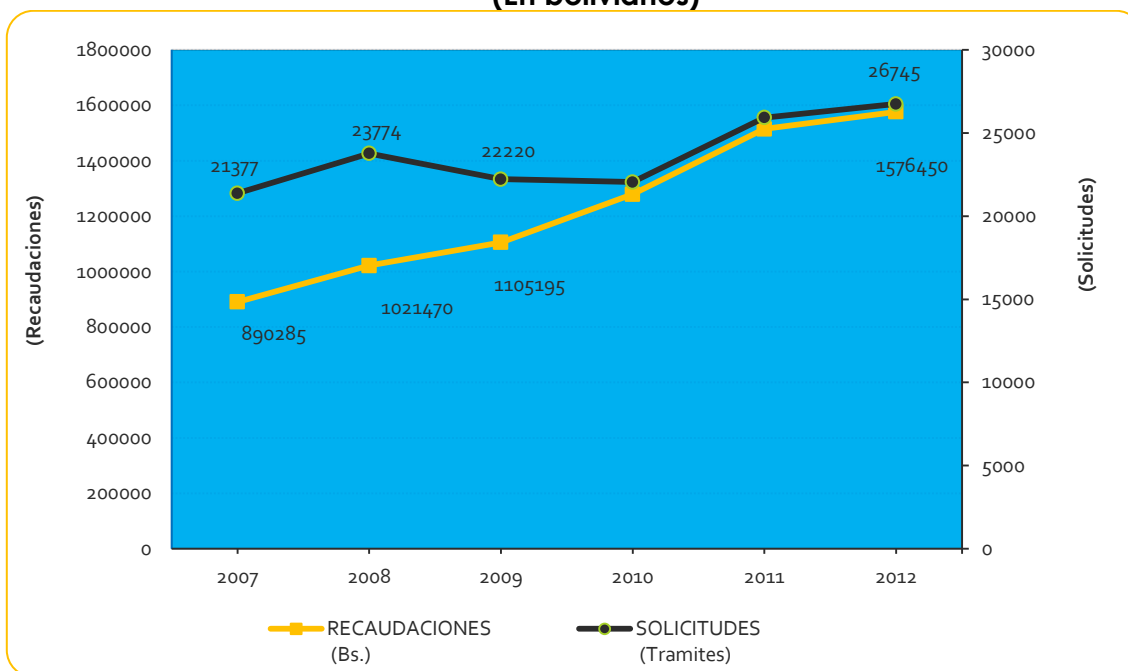
### **4.3. SITUACIÓN SIN PROYECTO**

Se tiene la serie histórica del comportamiento de los ingresos (recaudaciones) por trámites, el número de trámites, el personal de la Unidad de Calificación de Años de Servicio (UCAS) a partir de 2007 hasta 2012, el número de trámites por hora. La descripción de la evolución de las variables en el tiempo, es fuente de la implementación del proyecto de mejoramiento continuo al problema identificado.

#### **4.3.1. INGRESO (RECAUDACIONES) Y NÚMERO DE SOLICITUDES**

En el Gráfico N° 4 se observa el comportamiento de los ingresos (recaudaciones) por trámites y el número de solicitudes (tramites). En 2007 se registra una recaudación de Bs. 890.285, por 21.377 trámites, posteriormente a 2012 se tiene un incremento a Bs. 1.576.450 y tramites 26.745.

**Gráfico N° 11**  
**Unidad de Calificación de Años de Servicio: Ingreso anual por trámites**  
**y solicitudes, 2007-2012**  
**(En bolivianos)**

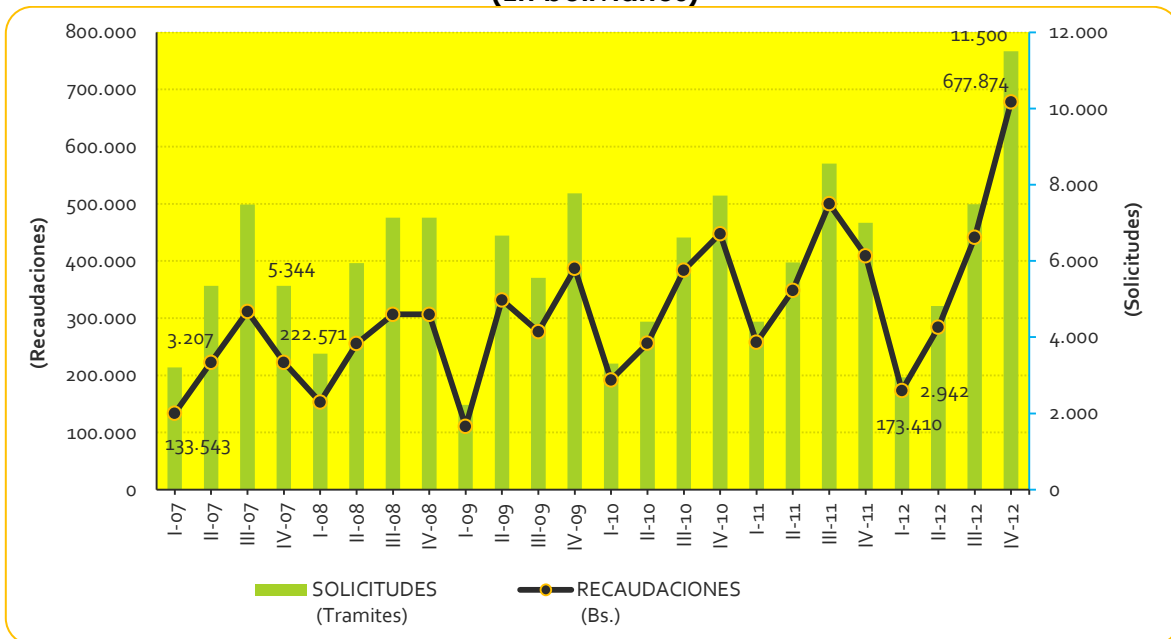


*Fuente: Unidad de Calificación de Años de Servicio*  
*Elaboración propia*

Los resultados indican que pese a que el número de solicitudes, se mantiene invariante e incluso con tendencia a la baja en 2009, tras la implementación del SICAS, la recaudación continua incrementándose, esta vez a una tasa promedio de 14,5%, este resultado además se correlaciona con el incremento del número de beneficiarios que pasa de 21.377 a más de 26.000 en 2007 y 2012, respectivamente.

Este comportamiento agregado, reviste una cierta incógnita, el hecho de conocer en que periodos del año se registran los mayores números de solicitudes de certificación, en tanto que los ciclos de contrataciones del sector público, registran variaciones estacionales conforme altas y bajas de demanda y son la programación del presupuesto.

**Gráfico N° 12**  
**Unidad de Calificación de Años de Servicio La Paz: Ingreso trimestral por trámites y solicitudes, 2007-2012**  
**(En bolivianos)**



Fuente: Unidad de Calificación de Años de Servicio  
 Elaboración propia

En el gráfico anterior, se aprecia el comportamiento de los ingresos (recaudaciones) y el número de solicitudes (tramites) por trimestre, se observa que, tasa de crecimiento de los ingresos por tramites mantienen una tendencia constante, sin embargo, el número de beneficiarios se incrementa a razón de la diferencia proporcional de la serie.

Los primeros trimestres de cada año muestran ingresos (recaudaciones) menores a los últimos tercero y cuarto trimestre. El fenómeno es explicado por la demanda creciente para los posteriores trimestres a principios de año y por la selección de personal tendiente a garantizar un nuevo ejercicio y por la ejecución del presupuesto en las distintas reparticiones.

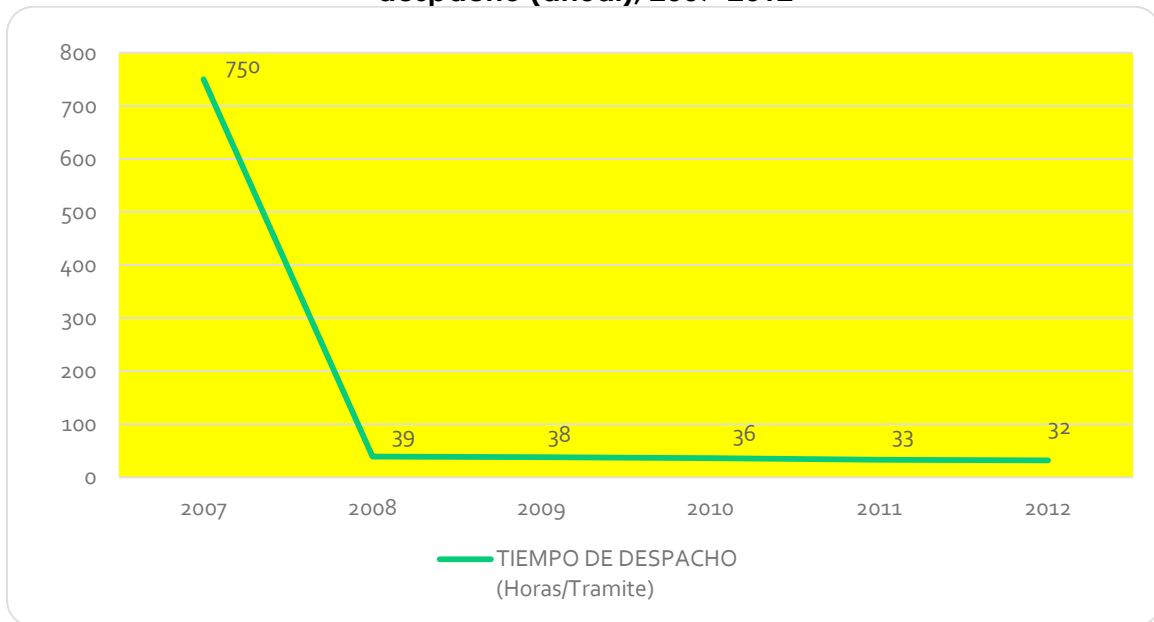
En este sentido, se registró de crecimientos sostenidos de los ingresos (recaudaciones) a Bs. 173.410 en el I-12 respecto al I-07 de Bs. 133.543. Asimismo, las recaudaciones en el cuarto trimestre crecieron del 2007 a Bs. 222.571 al año 2012 a Bs. 677.874.

### 4.3.2. TIEMPOS DE DESPACHO

El siguiente grafico muestra la tendencia de los tiempos de despacho por trámite, en 2007 el tiempo de despacho se registra en horas 750 por tramites (4 a 5 semanas), a partir de 2008, con la implantación del SICAS este tiempo se reduce a horas 39 y 32 a 2012 (1 a 2 días). Complementar que, este resultado muestra eficiencia en la aplicación del S.I.C.A.S.

Por otra parte, la tendencia del tiempo de trámites por hora 2008 y 2012 mantiene un ritmo constante de decrecimiento de tasa de 19,13. Esta serie presenta estacionalidad y por tanto la inexistencia de ampliación de eficiencia y productividad.

**Gráfico N° 14**  
**Unidad de Calificación de Años de Servicio La Paz: Tiempo promedio de despacho (anual), 2007-2012**



*Fuente: Unidad de Calificación de Años de Servicio*  
*Elaboración propia*

En el cuadro siguiente, se presenta la periodización de la estructura de tiempo de despacho por trámite. En resultado, este tiempo se reduce a tasas significativas entre el periodo ex-ante 2000 y post 2012 de 1680 horas a 36 horas, respectivamente.



**Cuadro N° 7**  
**Unidad de Calificación de Años de Servicio – La Paz: Tiempo de despacho por**  
**tramite (Periodización)**

CARACTERÍSTICAS	PERIODO	(DÍAS)	(HORAS)	PROMEDIO DE DESPACHO (HORAS/TRAMITE)
Archivo Físico	<1999	56 a 84	1344 a 2016	1680
Modernización de la Archivística Capacitación del Personal	2000 - 2007	28 a 35	672 a 840	756
Implementación del SICAS	2008 - 2012	1 a 2	24 a 48	36

*Fuente: Unidad de Calificación de Años de Servicio  
 Elaboración propia*

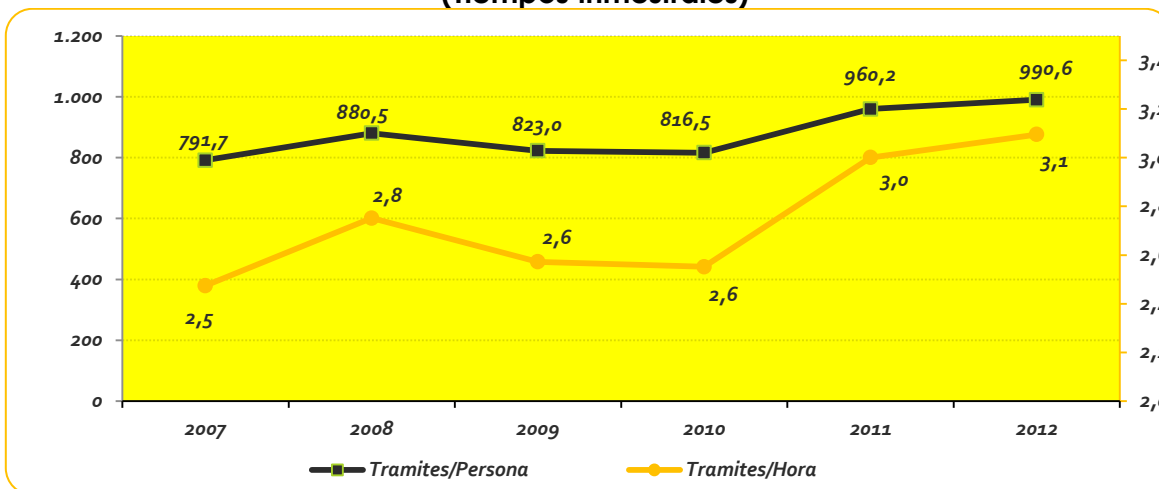
El cálculo de tiempo de despacho se realiza mediante el enfoque de Año fiscal, que contiene 360 días (8640 horas) y trimestrales 90 días (2160 horas).

#### **4.3.3. PRODUCTIVIDAD**

El siguiente gráfico, muestra el comportamiento trimestral de los indicadores, y se evidencia un alto nivel de correlación entre el número de trámites por persona y por hora.

El incremento de productividad trámites por persona se registra de 791,7 a 990,6 en los periodos 2007 y 2012, respectivamente. Por otra parte, el número de trámites por hora es de 2,5 a 3,1, en los mismos periodos.

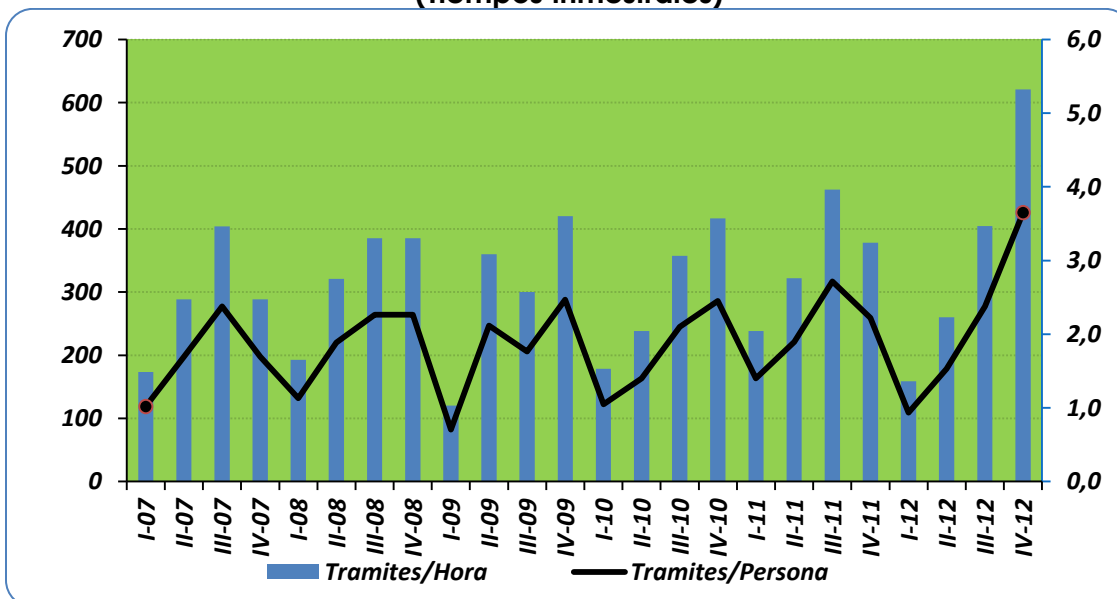
**Gráfico N° 14**  
**Unidad de Calificación de Años de Servicio La Paz: Tiempo promedio de despacho de trámite por trabajador, 2007-2012**  
**(Tiempos trimestrales)**



Fuente: Unidad de Calificación de Años de Servicio  
 Elaboración propia

Este comportamiento agregado, reviste una cierta incógnita, el hecho de conocer en que periodos del año se registran los mayores niveles de eficiencia y productividad.

**Gráfico N° 15**  
**Unidad de Calificación de Años de Servicio La Paz: Tramites por hora y por persona, 2007-2012**  
**(Tiempos trimestrales)**



Fuente: Unidad de Calificación de Años de Servicio  
 Elaboración propia

En el grafico anterior, se aprecia el comportamiento de los tramites por hora y por persona, los primeros dos trimestres de cada año muestran tasas de productividad menor a los últimos trimestres. A lo largo del periodo 2007 y 2011 el tercer trimestre muestra una productividad mayor al cuarto trimestre, sin embargo, en 2012, el trimestre cuarto es mayor a los restos de la serie en provisión de servicios.

En 2007, las recaudaciones y el número de beneficiarios de la serie trimestral se mantienen constantes, sin embargo, con la aplicación del SICAS en 2008, se incrementa los ingresos (recaudaciones) y las solicitudes (tramites), por otra parte, se observa un estancamiento en su evolución de largo plazo durante el periodo 2008-2011 y un crecimiento leve en 2012.

#### 4.3.4. ESTRUCTURA DE LOS TRÁMITES POR AÑOS DE SERVICIO

El cuadro siguiente muestra la proporción de población de edad entre 18 y 64. Este dato es significativo para el cálculo de la población joven y adulta como servidores públicos.

**Cuadro N° 8**  
**Bolivia: Servidores Públicos por Edad, 2007-2012**

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
<b>TOTAL</b>	<b>75.290</b>	<b>81.313</b>	<b>87.818</b>	<b>100.112</b>	<b>108.122</b>	<b>125.281</b>
<b>TOTAL %</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
<b>18 - 29</b>	<b>45,74</b>	45,66	45,58	45,49	45,41	<b>45,33</b>
<b>30 - 64</b>	<b>54,26</b>	54,34	54,42	54,51	54,59	<b>54,67</b>

*Fuente: Unidad de Calificación de Años de Servicio  
Elaboración propia*

Por otra parte, la proporción de jóvenes y adultos, explica la tendencia de años de servicio en el sector público, asimismo, la diferencia de los periodos de digitalización de la información de años de servicio entre 2000 y 2012, es 12, por

tanto, el cálculo de proporción de edades es significativa para aquellos que poseen mayor o menor años de servicio de 12.

La distribución de los años de servicio en porcentajes de los servidores públicos es correlacional con la tasa de crecimiento de la población joven y adulta. Asimismo, la tendencia de la población adulta servidor público es creciente, por otra parte, la población joven es decreciente.

La población joven posee años de servicio menor a 12, lo que significa que los servidores públicos concentran una mayor parte de personas adultas.

**Cuadro N° 9**  
**Bolivia: Años de Servicio, 2007-2012**  
**(Anual)**

PERIODO	<12 años	>12 años
2007	45,74	54,26
2008	45,66	54,34
2009	45,58	54,42
2010	45,49	54,51
2011	45,41	54,59
2012	45,33	54,67

*Fuente: Unidad de Calificación de Años de Servicio  
Elaboración propia*

El número de años de servicio **menores** a 12 años, es de 9.778 trámites en el año 2007 y 12.124 trámites en el año 2012.

Por otra parte, tramites con años de servicio **mayores** a 12 son 11.599 en el año 2007 a 14.621 en el año 2012.

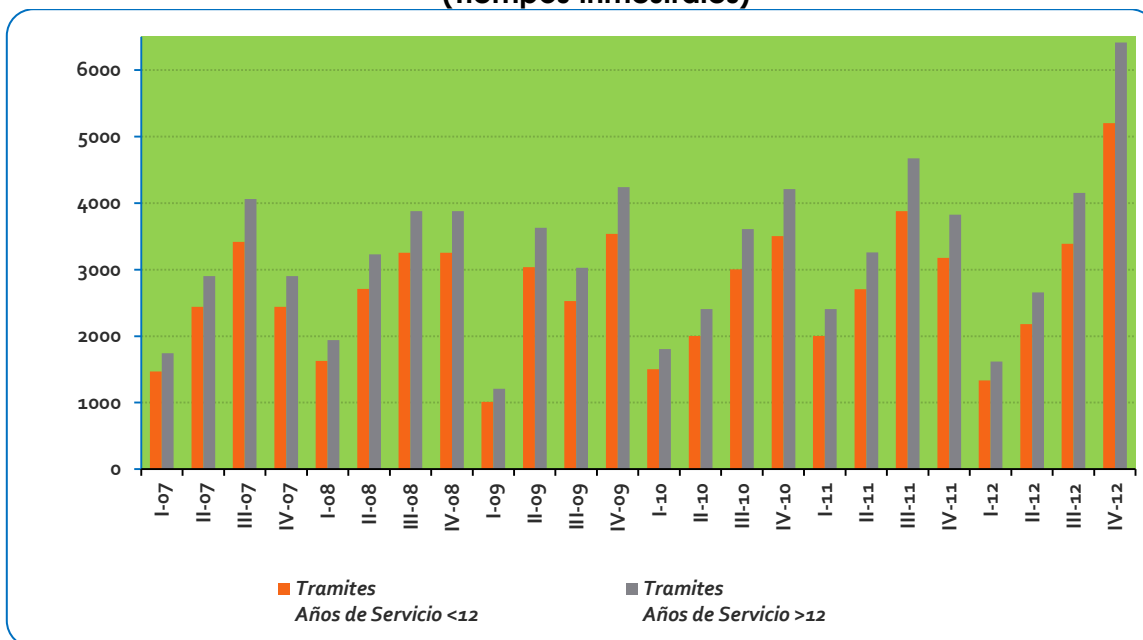
**Cuadro N° 10**  
**Bolivia: Tramites por Años de Servicio, 2007-2012**  
**(Anual)**

PERIODO	Tramites	Tramites	
		Años de Servicio <12	Años de Servicio >12
2007	21377	9778	11599
2008	23774	10855	12919
2009	22220	10127	12093
2010	22045	10029	12016
2011	25925	11773	14152
2012	26745	12124	14621

Fuente: Unidad de Calificación de Años de Servicio  
 Elaboración propia

En este sentido, la distribución trimestral de los años de servicio menor y mayor a 12 años, muestra una tendencia creciente, entre el tercero y el cuarto trimestre de 2007 a 2012. Por otra parte, los trámites con años de servicio por encima de 12 años son mayores a los trámites por debajo de 12 años.

**Gráfico N° 16**  
**Bolivia: Tramites por Años de Servicio, 2007-2012**  
**(Tiempos trimestrales)**



Fuente: Unidad de Calificación de Años de Servicio  
 Elaboración propia

Este comportamiento muestra la presencia de un problema de ineficiencia debido a la subsistencia de manejo de archivos documentales, la no digitalización de las planillas.

#### **4.4. SITUACIÓN CON PROYECTO**

El trabajo en la Unidad de Calificación de Años de Servicio (UCAS), se ve escindida por la presencia de bajo nivel de productividad en el tiempo de despacho. El proyecto de mejora que se desarrolla de manera individual, debido a una relación directa que existe entre rendimiento y productividad, es una solución recurrente y de soporte a la aplicación del SICAS, como los modelos de recepción, procesamiento y despacho de trámites.

“el proyecto de mejoramiento continuo de eficiencia y productividad en instituciones públicas de prestación de servicios” (ALADI, 2012), responde al área de procesamiento y despacho de trámites, la alta proporción de planillas no digitalizadas y la pérdida de las relaciones públicas son orígenes del problema:

##### **«Ineficiencia en el tiempo de despacho en los procesos de archivo y procesamiento de información»**

Se establece que la recaudación por concepto de trámites de certificación de años de servicio en la UCAS La Paz, es muy sensible a los tiempos de despacho, en este sentido, las fallas en los procesos de archivo y procesamiento de información, perjudican de manera importante a los ingresos corrientes (recaudaciones).

#### **4.4.1. PROYECTO DE MEJORAMIENTO CONTINUO DE EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD EN INSTITUCIONES PÚBLICAS DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS: ACTIVIDADES DE DIGITALIZACIÓN DE PLANILLAS DE REGISTROS DE AÑOS DE SERVICIO**

De acuerdo a la aseveración del anterior punto, se construye la siguiente función “cadena de determinantes”:

- **Ingresos corrientes por trámites** (Recaudaciones por trámites) (YcT).
- **Tiempo de Procesamiento de Trámites** (tramites/hora) (TPT).

- **Numero de Trámites y/o solicitudes (NT-S).**

La derivada de la relación eficiencia y productividad del tiempo de despacho, es:

$$YcT = f(TPT)$$

(+)      (+)

Por otra parte:

$$NT-S = f(TPT)$$

(+)      (+)

Los resultados se restringen a los siguientes Supuestos:

- La reducción del tiempo de procesamiento de trámites, expande los ingresos (recaudación) por trámites, que es proporcional en la misma magnitud.
- La reducción de los tiempos de procesamiento de trámites, incrementa el número de trámites y/o solicitudes.

El personal calificadora existente en la Unidad de Calificación de Años de Servicio La Paz, en estructura organizacional es la siguiente:

**Cuadro N° 11**  
**Personal en la Unidad de Calificación de Años de Servicio en La Paz 2012**

ACTIVIDADES	CARGOS	N° DE PERSONAL
<b>PERSONAL CALIFICADORA</b>	JEFE DE UNIDAD	1
	PROFESIONAL COORDINADOR REGIONAL	1
	PROFESIONAL COORDINADOR ADMINISTRATIVO	1
	PROFESIONAL EN SISTEMAS INFORMÁTICOS	1
	ENCARGADO DE SEGUIMIENTO DE TRAMITES LEGALES	1
	SECRETARIA	1
	TÉCNICO SUPERVISORES UCAS	4
	TÉCNICO REVISORES UCAS	14
	TÉCNICO EN ARCHIVO DESGLOSE	1
	ENCARGADO DE LEGALIZACIONES Y ARCHIVO	1
	MENSAJERA	1
	<b>TOTAL DE PERSONAL</b>	<b>27</b>

*Fuente: Unidad de Calificación de Años de Servicio  
 Elaboración propia*

El personal dependiente de la Unidad de Calificación de Años de Servicio (UCAS) se compone de 27 servidores.

Implementar el proyecto de digitalización de las planillas de registro de años de servicio de los servidores públicos, se requiere realizar las siguientes actividades:

El nuevo personal temporal dependiente de la Unidad de Calificación de Años de Servicio (UCAS) se compone de 7 servidores. Para la digitalización de las planillas, se generaliza la importancia de las actividades que realiza cada individuo.



**Cuadro N° 12**  
**Personal recurrente para la sistematización de planillas**

ACTIVIDADES	CARGOS	N° DE PERSONAL	CARACTERÍSTICAS
PERSONAL DE SISTEMATIZACIÓN DE PLANILLAS	PROFESIONAL ADMINISTRATIVO	1	1. MANEJO DE ARCHIVOS 2. MANEJO DE SISTEMAS INFORMÁTICOS (SICAS)
	PROFESIONAL EN SISTEMAS INFORMÁTICOS	1	
	TÉCNICOS REVISORES	4	
	TÉCNICO SUPERVISORES	1	
	TÉCNICO EN ARCHIVO DESGLOSE	1	
	TOTAL DE PERSONAL	8	

*Elaboración propia*

Los costos de referencia, esta depende de las características profesionales y de la productividad medida en los cargos recurrentes.

**Cuadro N° 13**  
**Costos Referentes**

ACTIVIDADES	CARGOS	Costos Unitarios Bs.	Costo Globales Bs.	CARACTERÍSTICAS
PERSONAL PARA LA SISTEMATIZACIÓN DE PLANILLAS	PROFESIONAL ADMINISTRATIVO	8000	8000	1. MANEJO DE ARCHIVOS 2. MANEJO DE SISTEMAS INFORMÁTICOS (SICAS)
	PROFESIONAL EN SISTEMAS INFORMÁTICOS	6000	6000	
	TÉCNICOS REVISORES	3700	14800	
	TÉCNICO SUPERVISORES	4500	4500	
	TÉCNICO EN ARCHIVO DESGLOSE	3700	3700	
	COSTO MENSUAL TOTAL		37000	
TIEMPO DE SISTEMATIZACIÓN	16 MESES		592000	
	COSTO TOTAL			

*Fuente: Unidad de Calificación de Años de Servicio, La Paz.*  
*Elaboración propia*

El costo de la digitalización se internaliza de acuerdo al tipo de investigación en la delimitación espacial, es decir, que el gasto se realiza una vez y puede ser amortizado por la institución hasta en un plazo de cinco años, sin afectar decisivamente los resultados de gestión interna. Por otra parte, el estudio incurre solo en el análisis de las recaudaciones brutas y no así en la recaudación neta.

En este sentido, el costo de la digitalización tiene una presión sobre las recaudaciones de 35,5% como promedio anual.

**Los resultados de la sistematización de planillas de años de servicio:**

Del 100% de los registros de años de servicio de los servidores públicos, un promedio de 54,4% se encuentra en planillas no digitalizadas, esta referencia explica la existencia de ineficiencia en el tiempo de despacho -incremento del tiempo tardío-. Este resultado se debe al porcentaje de servidores que tienen mayor a 12 años de servicio y un promedio máximo de edad de 30 a 64 años (calculado en base a datos de dispersión de edad poblacional adulta y referencias de planillas de años de servicio de la Unidad de Calificación de Años de Servicio, La Paz).

En este sentido, con la sistematización de las planillas de años de servicio, la eficiencia se incrementa en la misma proporción de las no digitalizadas, por tanto el tiempo de despacho se reduce en un 54,4%.

**Cuadro N° 14**  
**Resultados esperados, tras la digitalización de planillas**

CARACTERÍSTICAS	EFICIENCIA (INCREMENTO PROMEDIO)	RESULTADO CUALITATIVO	RESULTADO CUANTITATIVO
1. MANEJO DE ARCHIVOS 2. MANEJO DE SISTEMAS INFORMÁTICOS (SICAS)	54,4%	1. REDUCCIÓN DE TIEMPO DE DESPACHO.  2. INCREMENTO DE PRODUCTIVIDAD, TRÁMITES POR HORA Y POR PERSONA.	1. INCREMENTO DE LA RECAUDACIÓN POR TRÁMITES.  2. INCREMENTO DE DEMANDA Y NUMERO DE SOLICITUDES.

*Elaboración propia en base al Cuadro N° 8.*

Bajo los resultados de la sistematización y/o digitalización de las planillas de años de servicio de los servidores públicos, se tiene la siguiente relación proporcional:

- El aumento de eficiencia en el tiempo de despacho de 54,4%, reduce el tiempo de procesamiento por trámite en la misma proporción.
- La reducción en el tiempo de procesamiento de trámite, incrementa los ingresos por trámite (recaudaciones) y las solicitudes.

Una vez conocidos los costos unitarios y globales de la sistematización y/o digitalización de las planillas, y debido a que no se pretende modificar la estructura de costos de la institución, se procede a estimar los incrementos de ingresos por efecto de la disminución del tiempo de despacho por trámite y por el procesamiento de archivos. Los objetivos de la economía del sector pública, indica la provisión de bienes sociales, por ello, los precios de los bienes y/o servicios son subvencionados. Asimismo, para la estimación de los ingresos corrientes por trámites, se utiliza en cuenta su tendencia constante a lo largo del periodo de estudio, en efecto, no tiene nivel de significancia sobre los resultados.

#### **4.4.2. INCREMENTO DE EFICIENCIA**

El análisis anterior da cuenta del potencial existente en la UCAS - La Paz, para en primera instancia reducir los tiempos de despacho y procesamiento de archivos, y segunda instancia fomentar el incremento de solicitudes.

Se ha estimado un ahorro de tiempo de 54,4% por cada trámite con las mejoras, además de un incremento de la eficiencia y productividad tramites por hora y por persona, tras implementar el programa de sistematización y/o digitalización de las planillas.

El siguiente cuadro muestra la reducción del tiempo de despacho y procesamiento de archivos.

**Cuadro N° 15**  
**Unidad de Calificación de Años de Servicio La Paz: Tiempo de despacho por**  
**tramite, situación con proyecto (Anual), 2007-2012**

PERIODO	TIEMPO DE DESPACHO (Horas/Tramite)
2007	408
2008	21
2009	21
2010	20
2011	18
2012	17

*Elaboración propia en base a los resultados estimados y Cuadro N° 11.*

Según el cálculo de estimación de acuerdo al rendimiento de la digitalización de planillas, el índice de eficiencia se incrementa en 0,54, en efecto, el tiempo de despacho se reduce.

#### **4.4.2.1. INCREMENTO DE LAS RECAUDACIONES Y EL NÚMERO DE SOLICITUDES (ES PROPORCIONAL AL INCREMENTO DE EFICIENCIA)**

Las recaudaciones también registran un incremento sustancial como consecuencia de las mejoras implementadas.

La demanda de solicitudes se comporta a razón de la eficiencia del servicio en cuestión, por ello, la reducción de tiempo de trámite y la respectiva extensión del certificado, tiene un efecto positivo proporcional a la misma tasa de incremento de eficiencia en tiempo de despacho. Por otra parte, se toma en referencia que la demanda de solicitudes en su evolución es constante, en efecto, la lógica del cálculo reside en la estimación promedio de la teoría económica(SapagChain, 2008).

La demanda de un bien es elástica a factores de comportamiento del precio (menor), calidad del producto, cantidad del producto. Por otra parte, la demanda de un servicio no está exenta a los mismos factores, sin embargo, se incluye la

existencia o no del tiempo tardío, si el tiempo de despacho se incrementa, se desecha un número mayor de solicitantes, en efecto, las recaudación se reducen.

**Cuadro N° 16**  
**Unidad de Calificación de Años de Servicio La Paz: Ingreso corriente por solicitudes, situación con proyecto, 2007-2012**

PERIODO	SOLICITUDES (Tramites)
2007	33.006
2008	36.707
2009	34.308
2010	34.037
2011	40.028
2012	41.294

*Elaboración propia en base a los resultados estimados y el Cuadro N° 11 y 12.*

El siguiente cuadro muestra la estimación promedio de incremento de ingresos por la reducción del tiempo de despacho y el aumento de solicitudes y/o demanda de certificación de años de servicio, por otra parte, el cálculo de ingresos se utiliza estrictamente el comportamiento invariable del costo unitario por cada trámite (el ingreso corriente estimado se obtiene mediante los múltiplos de ingreso unitario igual al costo unitario (ingresos/unidad de solicitudes) como referencia a índices sin proyecto).

**Cuadro N° 17**  
**Unidad de Calificación de Años de Servicio La Paz: Ingreso corriente por solicitudes, situación con proyecto, 2007-2012**

PERIODO	RECAUDACIONES (Bs.)
2007	1.374.600
2008	1.577.150
2009	1.706.421
2010	1.974.606
2011	2.338.604
2012	2.434.039

*Elaboración propia en base a los resultados estimados y el Cuadro N° 3, 14 y 15.*

El incremento de los ingresos corrientes (recaudación) y el número de solicitudes, hace referencia la cuantificación arbitraria por efecto proporcional del aumento de eficiencia (reducción del tiempo de despacho).

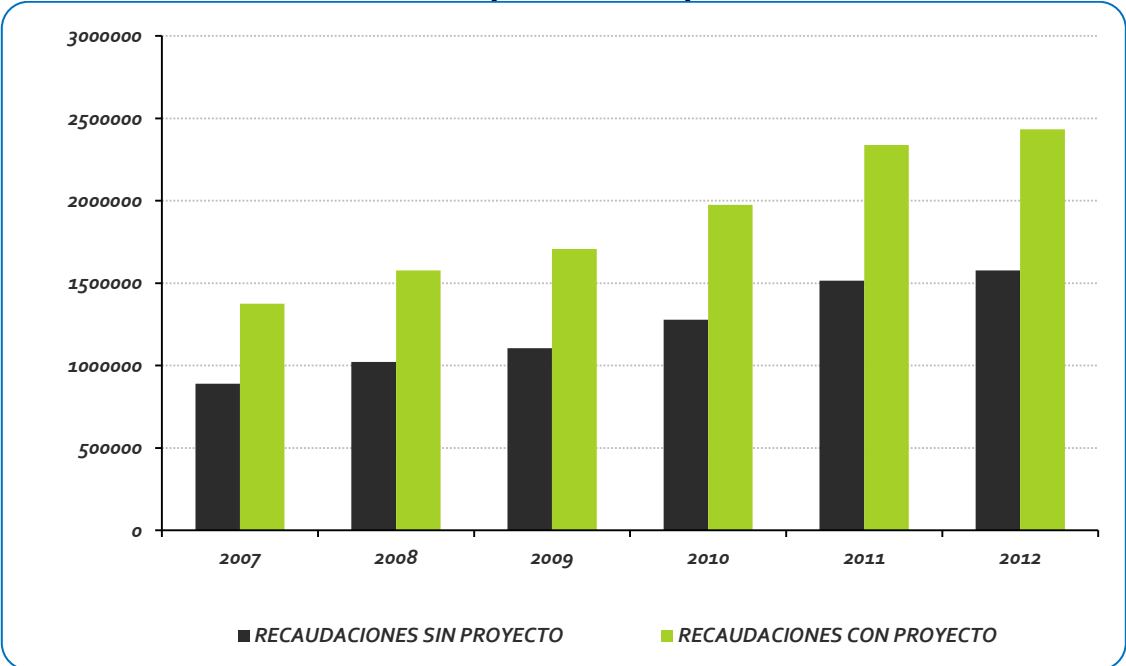
**Cuadro N° 18**  
**Unidad de Calificación de Años de Servicio La Paz :Recaudaciones, Solicitudes y**  
**Tiempo de despacho por trámite, situación con proyecto, 2007-2012**

PERIODO	RECAUDACIONES (Bs.)	SOLICITUDES (Tramites)	TIEMPO DE DESPACHO (Horas/Tramite)
<b>2007</b>	1.374.600	33.006	408,00
I-07	206.190	4.951	408,00
II-07	343.650	8.252	408,00
III-07	481.110	11.552	408,00
IV-07	343.650	8.252	408,00
<b>2008</b>	1.577.150	36.707	21,22
I-08	236.572	5.506	21,22
II-08	394.287	9.177	21,22
III-08	473.145	11.012	21,22
IV-08	473.145	11.012	21,22
<b>2009</b>	1.706.421	34.308	20,67
I-09	170.642	3.431	20,67
II-09	511.926	10.292	20,67
III-09	426.605	8.577	20,67
IV-09	597.247	12.008	20,67
<b>2010</b>	1.974.606	34.037	19,58
I-10	296.191	5.106	19,58
II-10	394.921	6.807	19,58
III-10	592.382	10.211	19,58
IV-10	691.112	11.913	19,58
<b>2011</b>	2.338.604	40.028	17,95
I-11	397.563	6.805	17,95
II-11	537.879	9.206	17,95
III-11	771.739	13.209	17,95
IV-11	631.423	10.808	17,95
<b>2012</b>	2.434.039	41.294	17,41
I-12	267.744	4.542	17,41
II-12	438.127	7.433	17,41
III-12	681.531	11.562	17,41
IV-12	1.046.637	17.757	17,41

*Elaboración propia en base a los resultados estimados del Cuadro N° 15.*

La cuantificación de los efectos de la digitalización de planillas, muestra en promedio un incremento de eficiencia de 54,4%, asimismo, es coherente con el crecimiento promedio de los beneficiarios de 4,97% anual, por ello, la tasa de incremento de eficiencia y productividad se limita al índice de demanda existente.

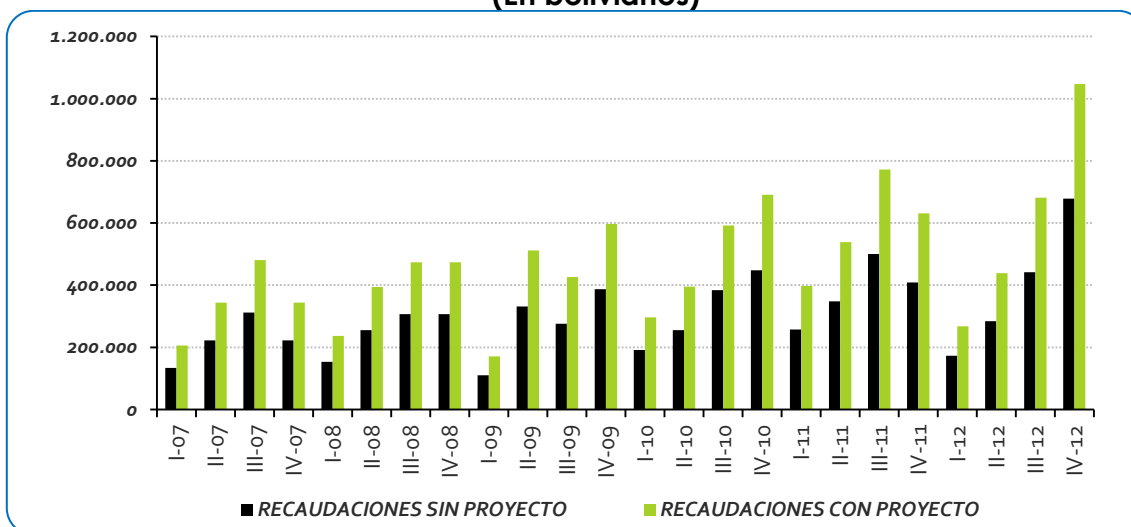
**Gráfico N° 17**  
**Unidad de Calificación de Años de Servicio La Paz: Comparación de los ingresos corrientes anuales por trámites atendidos, con y sin proyecto, 2007-2012 (En bolivianos)**



*Elaboración propia en base a los resultados estimados*

En el anterior gráfico, se observa el comportamiento de las recaudaciones estimadas, con y sin proyecto, de todas formas las recaudaciones han registrado un incremento sustancial durante el periodo de estudio, y aunado por la implementación del SICAS el año 2008. Las estimaciones indican una recaudación promedio que bordea el 22 y 25% conforme lo estimado anteriormente.

**Gráfico N° 18**  
**Unidad de Calificación de Años de Servicio La Paz: Comparación de los ingresos corrientes trimestrales por trámites atendidos, con y sin proyecto, 2007-2012 (En bolivianos)**



*Elaboración propia en base a los resultados estimados*

En el gráfico anterior, se aprecian los ingresos (recaudaciones) con tendencia creciente a lo largo de todos los trimestres (y crecimientos sostenidos), por otra parte, las estimaciones de los ingresos corrientes por trámites con el proyecto de mejoramiento continuo de eficiencia y productividad son mayores a los observados.

#### **4.4.3. PREDICCIÓN CON EL MODELO ARIMA**

Si bien, los indicadores obtenidos, denotan un incremento sustancial de las recaudaciones corrientes de la UCAS, es necesario comprobar si estos son sostenibles en el tiempo, para ello se ha decidido implementar un modelo de predicción de series temporales, debido a que se cuenta con información de las recaudaciones con y sin proyecto para esta institución. En adelante presentamos un modelado ARIMA, apropiado para tratar con datos de este tipo.

##### **4.4.3.1. MODELOS AUTORREGRESIVOS, DE MEDIAS MÓVILES (ARIMA)**

Los modelos ARIMA tratarán de expresar la evolución de una variable  $Y_t$  de un proceso estocástico en función del pasado de esa variable o de impactos aleatorios que esa variable sufrió en el pasado. Para ello, se utilizarán dos tipos de



formas funcionales lineales sencillas: los modelos AR (Modelos Autorregresivos), y los modelos MA (de Medias Móviles).

Definimos un modelo AR (**autorregresivo**) como aquel en el que la variable endógena de un período **t** es explicada por las observaciones de ella misma correspondientes a períodos anteriores (parte sistemática) más un término de error ruido blanco (innovación).

Los modelos autorregresivos se abrevian con la palabra **AR** tras la que se indica el **orden** del modelo: AR(1), AR(2),...etc. El orden del modelo expresa el número de observaciones retrasadas de la serie temporal analizada, que intervienen en la ecuación. Así, por ejemplo, un modelo AR(1) tendría la siguiente expresión:

$$Y_t = \phi_0 + \phi_1 Y_{t-1} + a_t$$

La expresión genérica de un modelo autorregresivo, no ya de un AR(1) sino de un AR(p) sería la siguiente:

$$Y_t = \phi_0 + \phi_1 Y_{t-1} + \phi_2 Y_{t-2} + \dots + \phi_p Y_{t-p} + a_t$$

Esta forma funcional se acompaña de una serie de restricciones conectadas con importantes hipótesis analíticas:

- El proceso no debe ser anticipante (hipótesis de recursividad temporal); lo que quiere decir que los valores de una variable en un momento **t** no dependerán de los que esta misma tome en **t+j**.
- La correlación entre una variable y su pasado va reduciéndose a medida que nos alejamos más en el tiempo.
- La magnitud de los coeficientes está limitada en valor absoluto: así, por ejemplo, en el caso de un AR(1), el coeficiente autorregresivo de un proceso estocástico estacionario ha de ser inferior a 1 en valor absoluto; en el caso de un Ar(2), es la suma de los dos coeficientes la que no puede exceder la unidad. Estas restricciones expresadas en los coeficientes conectan con las propiedades de estacionariedad del proceso analizado o, dicho de otro modo: sólo los modelos cuyos coeficientes respetan una serie de condiciones (que

dependen del orden «p» del modelo) representan procesos estocásticos estacionarios y, por tanto, tienen utilidad analítica.

### **Operador y polinomio de retardos**

El operador retardo  $L^p$  aplicado al valor  $Y_t$  de una determinada serie devuelve el valor de esa serie retardado «p» observaciones, es decir:

$$L^p Y_t = Y_{t-p}$$

Un polinomio de retardos de orden «p»  $\phi_p(L)$  se compone de una sucesión de «p» operadores de retardos con sus respectivos coeficientes:

$$\phi_p(L) = 1 - \phi_1 L - \phi_2 L^2 - \dots - \phi_p L^p$$

El polinomio de retardos permite abreviar la expresión de un modelo AR(p) escribiéndose:

$$\phi_p(L) Y_t = \phi_0 + a_t$$

La utilidad del polinomio de retardos no es, sin embargo, permitir una notación abreviada: las características del polinomio de retardos o, más concretamente, el valor de sus raíces (las soluciones del polinomio) permiten analizar la estacionariedad del proceso estocástico que subyace al modelo ARIMA. Es decir, los analistas pueden evaluar características relevantes del proceso estocástico que se está modernizando estudiando las propiedades matemáticas del polinomio de retardos, de ahí su utilidad.

### **Modelo de medias móviles MA(q)**

Un modelo de los denominados de medias móviles es aquel que explica el valor de una determinada variable en un período  $t$  en función de un término independiente y una sucesión de términos de error, de innovaciones correspondientes a períodos precedentes, convenientemente ponderados. Estos modelos se denotan normalmente con las siglas **MA**, seguidos, como en el caso de los modelos autorregresivos, del orden entre paréntesis. Así, un modelo con  $q$  términos de error MA(q) respondería a la siguiente expresión:

$$Y_t = \mu + a_t + \theta_1 a_{t-1} + \theta_2 a_{t-2} + \dots + \theta_q a_{t-q}$$

Que de nuevo puede abreviarse utilizando el polinomio de retardos (como en el caso de los modelos AR):

$$Y_t = \theta_q(L)a_t + \mu$$

Así como un modelo autorregresivo es intuitivamente sencillo de comprender, la formulación de un modelo de medias móviles resulta sorprendente para el no iniciado. ¿Qué significa que una variable aleatoria se explique en función de los errores cometidos en períodos precedentes?, ¿De dónde proceden esos errores?, ¿Cuál es la justificación de un modelo de este tipo? En realidad, un modelo de medias móviles puede obtenerse a partir de un modelo autorregresivo sin más que realizar sucesivas sustituciones:

$$\begin{aligned} Y_t &= \phi Y_{t-1} + a_t \rightarrow Y_{t-1} = \phi Y_{t-2} + a_{t-1} \rightarrow \\ Y_t &= a_t + \phi a_{t-1} + \phi^2 Y_{t-2} \rightarrow \dots\dots\dots \\ \dots\dots\dots Y_t &= a_t + \phi a_{t-1} + \phi^2 a_{t-2} + \phi^3 a_{t-3} + \dots + \phi^j a_{t-j} + \end{aligned}$$

#### 4.4.3.2. IDENTIFICACIÓN DEL MODELO

Queda clara que la aproximación a los procesos estocásticos con modelos AR o MA está restringida, en términos generales, a aquellos procesos estocásticos que cumplan, al menos de forma débil, la condición de estacionariedad. Así pues debemos analizar la estacionariedad de las series temporales analizadas antes de proceder a la identificación de la estructura del proceso estocástico AR ó MA.

La no estacionariedad en media recibe vulgarmente el nombre de «tendencia» aunque, técnicamente, debería utilizarse el término «tendencia determinista» diferenciándose de lo que más adelante denominaremos «tendencia aleatoria». Identificar «tendencias deterministas» en las series suele ser habitualmente muy sencillo: normalmente es suficiente observar el gráfico de la serie para diagnosticar si su valor medio se mantiene constante o, por el contrario, crece o decrece con el tiempo.

Debe recordarse, no obstante, que cuando observamos la estacionariedad en media, nos interesa la estabilidad de la serie en el medio plazo,

independientemente de las variaciones de corto plazo alrededor de esa tendencia. En este sentido, no debe considerarse como tendencia determinista un cambio temporal en la media, una fluctuación que parezca transitoria, sino un cambio relevante y persistente en la serie que parezca «dominar» el valor a medio plazo de la media.

En primera instancia es preciso definir los aspectos mínimos que una serie temporal debe cumplir para que las estimaciones basadas en su comportamiento aleatorio sean confiables. Definimos las variables intervinientes en el análisis como sigue:

**ING:** Representa el valor de las recaudaciones de la UCAS durante el periodo de estudio, estos datos se encuentran trimestralizados para un mejor tratamiento.

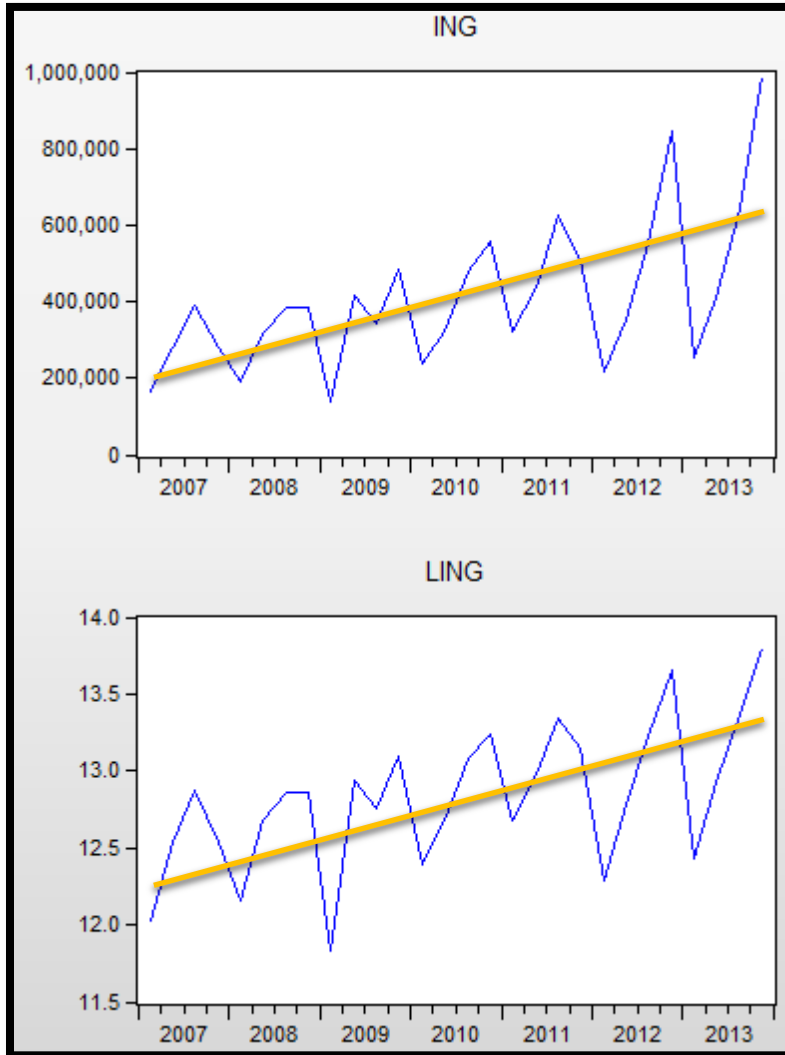
**LING:** Representa el valor de las recaudaciones de la UCAS, tomadas en logaritmo natural.

**DIFING:** Representa la primera diferencia de la serie del ingreso por recaudaciones de operaciones de la UCAS.

**DIFLING:** Representa la primera diferencia de la serie del logaritmo natural de las recaudaciones operacionales de la UCAS.

Como primer paso, se realiza el análisis gráfico de la serie original (ING), la cual no está transformada. Como se puede apreciar al analizar el gráfico, esta serie presenta, además de oscilaciones sobre su media (o esperanza matemática), una tendencia claramente identificable hacia arriba, una tendencia positiva. Este hecho indica que la serie es no estacionaria en media. La teoría econométrica indica algunas pautas para corregir la presencia de tendencia sobre la serie original, en este caso pasa por aplicar logaritmo (natural o en base diez) para tratar de suavizar la serie.

El segundo gráfico LING, en el cual han cambiado las escalas de medición, indica que a pesar de haber aplicado logaritmo natural sobre ING, la tendencia positiva continua presente y las oscilaciones son aún más profundas, indicando esto la presencia también de no estacionariedad en varianza.



Las series analizadas presentan un patrón común, se incrementan entre el tercer y cuarto trimestre de cada gestión con bruscas caídas entre el cuarto y primer trimestre posteriores. Como se ha visto, dado que la serie ING, es no estacionaria ni en media ni en varianza, corresponde su transformación en diferencias -en las series económicas es común que la no estacionariedad desaparezca a la primera diferencia-. Para mejor tratamiento se deberá realizarse la prueba de raíz unitaria que nos indicará el orden de diferenciación (una o más diferencias). Para ello se realiza el test de raíz unitaria de Dickey Fuller, cuyas hipótesis nula y alterna son las siguientes:

$$H_0 : \rho = 1 \quad \text{Existe Raíz Unitaria}$$

$$H_1 : \rho < 1 \quad \text{No se cumple } H_0$$

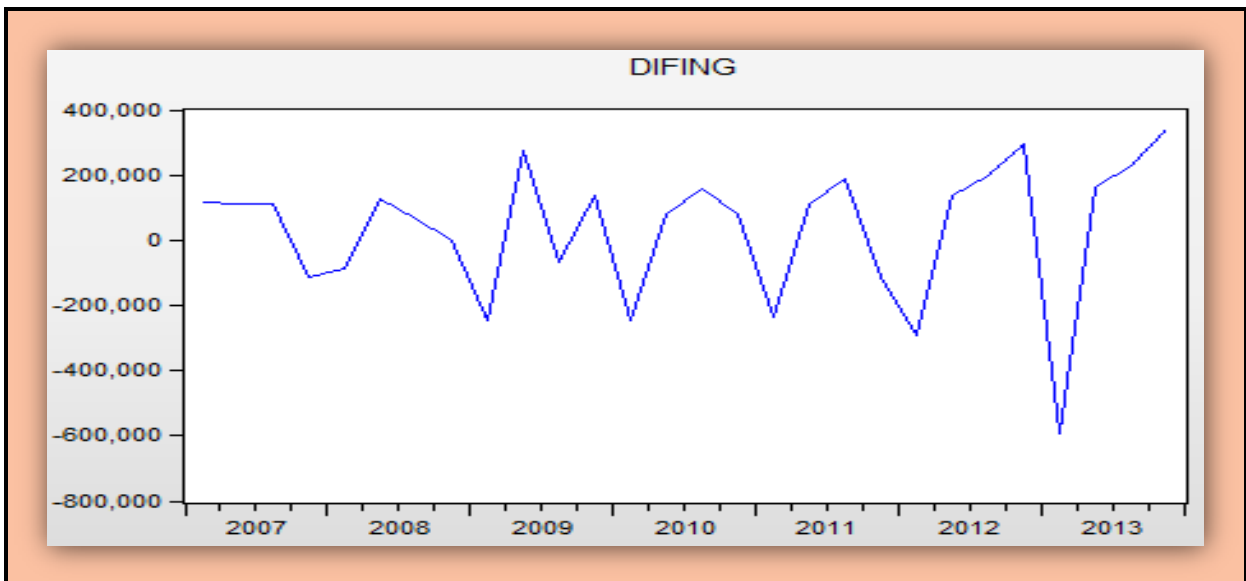
Los resultados tras aplicar el test son:

Null Hypothesis: ING has a unit root  
 Exogenous: Constant  
 Lag Length: 3 (Automatic - based on SIC, maxlag=7)

	t-Statistic	Prob.*
Augmented Dickey-Fuller test statistic	-2.047634	0.2661
Test critical values:		
1% level	-3.689194	
5% level	-2.971853	
10% level	-2.625121	

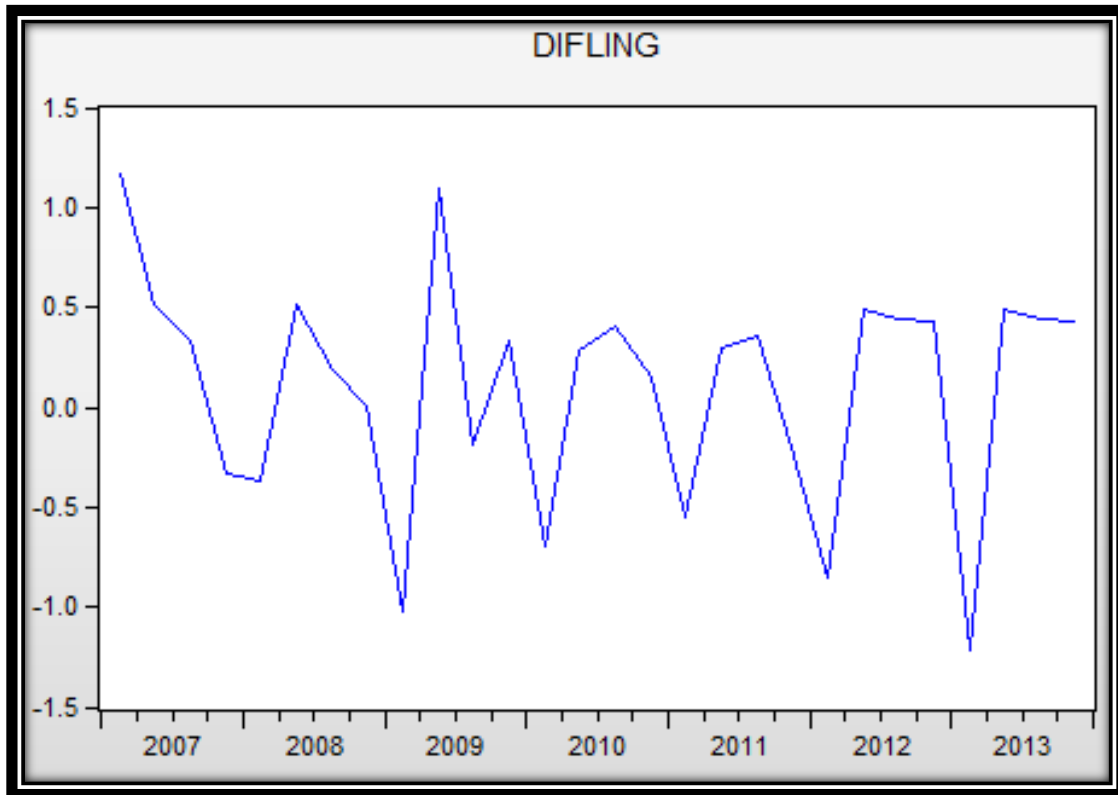
\*Mackinnon (1996) one-sided p-values.

Dada la probabilidad del estadístico DFA, mayor que 0,05, no se rechaza la hipótesis nula, por tanto existe raíz unitaria y el orden de integración es  $I=1$ . El gráfico de esta serie así rezagada, se presenta a continuación.



Como se aprecia, al aplicar una diferencia, la serie se torna estacionaria en media, es decir, se elimina la tendencia, oscilando entre más y menos 200.000. Queda pendiente en esta instancia el análisis y eliminación de la no estacionariedad en

varianza, es decir, eliminar las variaciones estacionales en la serie, esto se logra a través de la aplicación de logaritmos naturales, este proceso se realiza en adelante.



Como se aprecia, al aplicar logaritmos a la serie y luego diferenciar en un orden, la serie se torna estacionaria por que las variaciones apenas superan la unidad.

Entonces como ya se cuenta con la serie estacionaria tanto en media como en varianza, procedemos a identificar el modelo ARIMA de predicción, para ello visualizamos el correlograma de la serie de ingresos estimados ING.

Date: 03/30/14 Time: 23:30  
 Sample: 2007Q1 2013Q4  
 Included observations: 27

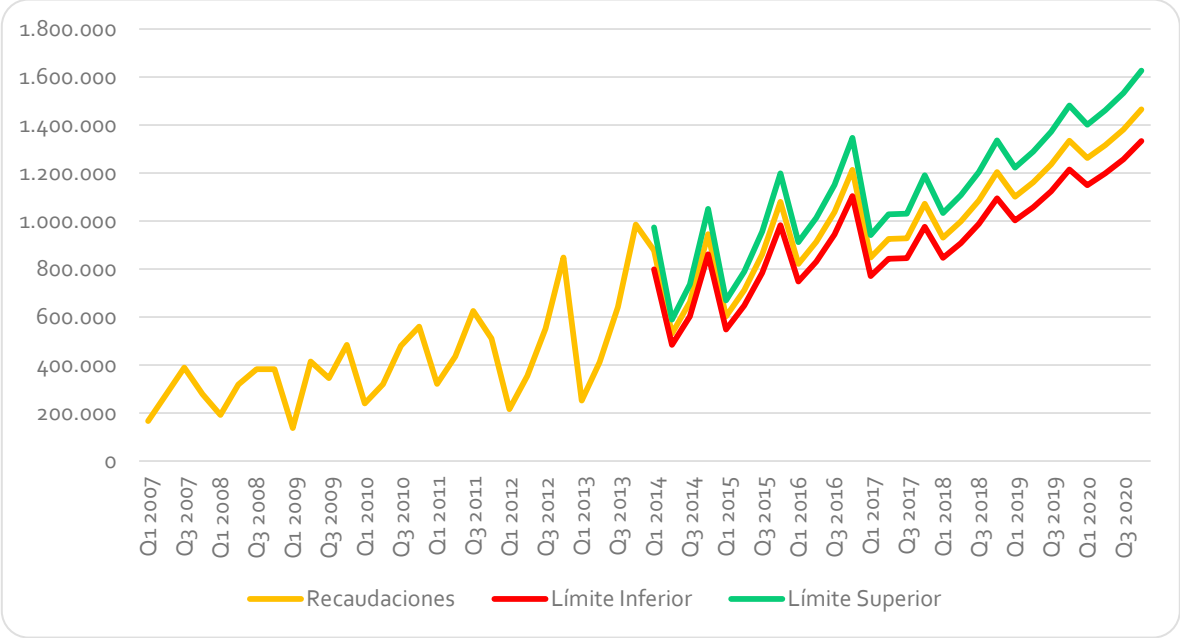
	Autocorrelation	Partial Correlation	AC	PAC	Q-Stat	Prob
1			-0.211	-0.211	1.3402	0.247
2			-0.280	-0.340	3.8042	0.149
3			-0.321	-0.559	7.1696	0.067
4			0.545	0.233	17.278	0.002
5			0.080	0.123	17.506	0.004
6			-0.246	-0.119	19.764	0.003
7			-0.240	0.025	22.021	0.003
8			0.328	0.139	26.458	0.001
9			0.054	-0.155	26.586	0.002
10			-0.177	-0.125	28.025	0.002
11			-0.221	-0.103	30.405	0.001
12			0.337	0.093	36.325	0.000
13			-0.004	-0.132	36.326	0.001
14			-0.016	0.178	36.342	0.001
15			-0.299	-0.030	42.158	0.000
16			0.254	-0.055	46.743	0.000
17			0.051	0.046	46.943	0.000
18			-0.041	-0.099	47.091	0.000
19			-0.184	-0.039	50.417	0.000
20			0.056	-0.149	50.774	0.000
21			0.115	-0.027	52.509	0.000
22			-0.034	-0.063	52.686	0.000
23			-0.088	0.026	54.185	0.000
24			-0.015	-0.042	54.242	0.000
25			0.035	-0.106	54.710	0.001
26			0.021	-0.100	55.061	0.001

Se han considerado 26 retardos para analizar la estacionariedad. En la función de Autocorrelación, se observa que en el cuarto periodo la función supera las bandas de confianza, y que este comportamiento se repite cada cuatro periodos, aunque con menor intensidad. De la misma manera en la función de Autocorrelación parcial las oscilaciones siguen un esquema de onda tipo abanico, que se repite cada tres periodos. Como se aprecia la forma funcional del modelo indica la presencia de un comportamiento alternado en la Función de Autocorrelación (FAC) y en la Función de Autocorrelación Parcial (FACP), con un rezago de tres periodos, además que la no estacionariedad no desaparece ante un rezago, por tanto hace suponer la presencia de componente de integración  $I=1$ , sin componente autorregresivo ni de medias móviles, además el componente



estacional registra componente autorregresivo sin orden de integración ni de medias móviles. Por tanto el modelo ARIMA, así estimado tendrá la forma **ARIMA (0,1,0) (1,0,0)** y la predicción de la serie de recaudaciones de la UCAS, quedaría como sigue.

**Gráfico N° 19**  
**Unidad de Calificación de Años de Servicio La Paz : Predicción de ingresos**  
**trimestral con proyecto obtenidos con el modelo ARIM, 2006-2020**  
**(en Bolivianos)**



Esta estimación se ha realizado considerando un incremento de la productividad del personal dependiente de la UCAS, del 25%, se puede apreciar que la estimación indica que debido a la historia de la serie, el incremento de las solicitudes y manteniendo constantes los costos de trámites efectuados por la UCAS, para el cuarto trimestre de 2020, la recaudación podría incrementarse hasta Bs. 1.465.012.-, que prácticamente duplicaría el ingreso generado actual.

#### **4.5. CONCLUSIONES**

El estudio de la gestión administrativa y del proceso de despacho de las solicitudes en la Unidad de Calificación de Años de Servicio (UCAS), representa un aporte de relevancia para la institución, para el Ministerio de Economía y Finanzas Públicas y para la colectividad académica en general. La estructura del sector público nacional, hace necesario el desarrollo de instrumentos de fiscalización y control de los procesos de contratación, promoción y asignación de beneficios sociales a los trabajadores. En este sentido la existencia de la UCAS, es indispensable no solo para el beneficio de trabajadores, sino también para resguardar los intereses del sector público, en tanto que a través de la fiscalización se evitan daños económicos al Estado y el correcto funcionamiento de los sistemas de control y fiscalización establecidos en la ley 1178.

Las mejoras conseguidas en esta institución, tras la implementación de acciones para reducir los tiempos de despacho de trámites, han sido exitosos, entre las más relevantes se cuentan:

- Los tiempos de procesamiento de las solicitudes de certificación en la UCAS, han disminuido considerablemente permitiendo agilizar los trámites de los solicitantes, la movilidad laboral y el cumplimiento del estatuto del funcionario público con eficiencia.
- La implementación del Sistema Informático de Calificación de Años de Servicio (SICAS), ha permitido a la vez diseñar una plataforma por la cual se mejora el procesamiento de solicitudes de certificación de años de servicio y trámites afines para los trabajadores del sector público en general. Este sistema permite integrar la información generada en todas las dependencias públicas, con los archivos históricos de la UCAS, para obtener resultados en tiempo real y con mayor eficiencia.
- La implementación del SICAS ha permitido incrementar de manera importante los ingresos corrientes de la UCAS, que sin embargo ha podido ser mejorada en los tiempos de despacho, en los procesos de archivística y procesamiento físico de los trámites.

- Los resultados de las estimaciones de mejora de la eficiencia, indican que el tiempo promedio de ahorro o incremento en los tiempos de procesamiento de solicitudes, puede incrementarse en un 25%. Es posible incrementar la recaudación en la UCAS, incrementando los ingresos hasta 2020, de manera sustancial hasta casi duplicar el registro obtenido del 2013. En este sentido se tiene certeza de que los resultados de gestión tendrán un impacto favorable para las recaudaciones.
- No solo debería enfocarse las acciones en el sentido de disponer mayores recursos en la UCAS, sino también en las instituciones donde los servidores públicos prestan servicios, debiendo mejorar los registros de personal, así como la presentación de la información personal de sus dependientes, en este sentido, queda un reto para las gobernaciones, municipalidades, Ministerios y otros (varias entidades estatales) de recursos humanos, para mejorar e implementar si fuera posible sistemas informáticos alternos que interactúen con el SICAS en un futuro cercano.

## BIBLIOGRAFÍA

- ALADI. (2012). *Fortalecimiento de la gestión de pequeñas y medianas industrias*. Quito: DAPMDER.
- BARILLAS, N. (2004). *Instrumento para la autoevaluación de la gestión municipal. Señales de un buen gobierno para el desarrollo local*. San Salvador: USAID.
- EATWELL, J., Milgate, M., & Newman, P. (1997). *The new palgrave: A dictionary of economics*. Cambridge: ESSA.
- EKELUND, R. (1996). *Historia de la teoría económica y su método*. México DF: Mc Graw Hill.
- FUNDACIÓN MILENIO. (2008). *Guía para la interpretación y el análisis del presupuesto general de la nación*. La Paz: KZA-MISEREOR.
- GÓMEZ, R. (2012). *Evolución científica y metodológica de la economía*. Málaga: UNED.
- HERNANDEZ, R. (2011). *Metodología de la investigación*. México DF.: Mc Graw Hill Interamericana.
- IIE-UMSA. (2011). Sobre los paradigmas de desarrollo local. *El Economista*, 19-23.
- MORENO, B. (2001). *La productividad y competitividad en obra*. Bogota: Universidad Nacional de Colombia.
- MUÑOZ, C. (1998). *Cómo elaborar y asesorar una tesis*. México DF: Prentice Hall.
- PORTER, M. (2009). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Buenos Aires: Pirámide editorial.
- SAMUELSON, P., & Norhaus, W. (2012). *Economía*. México DF: Mc Graw Hill Interamericana.
- SAPAGCHAIN, N. (2008). *Preparación y evaluación de proyectos*. Santiago : Mc Graw Hill.

# ANEXOS

## Anexo 1: Estimación de tiempos de procesamiento con y sin proyecto

**Cuadro N° 19**  
**Estimación de tiempos sin proyecto**

PERIODO	RECAUDACIONES (Bs.)	SOLICITUDES (Tramites)	PERSONAL CALIFICADORA	TIEMPO DE DESPACHO (Horas/Tramite)	PERSONAL CALIFICADORA (Tramites/Persona)
2006	166710	20323	27	0,43	753
2007	890285	21377	27	0,40	792
2008	1021470	23774	27	0,36	881
2009	1105195	22220	27	0,39	823
2010	1278890	22045	27	0,39	816
2011	1514640	25925	27	0,33	960
2012	1576450	26745	27	0,32	991
2013	1831720	28063	27	0,31	1039

**Cuadro N° 20**  
**Estimación de tiempos con proyecto**

PERIODO	RECAUDACIONES (Bs.)	SOLICITUDES (Tramites)	PERSONAL CALIFICADORA	TIEMPO DE DESPACHO (Horas/Tramite)	PERSONAL CALIFICADOR (Tramites/Persona)
2006	208388	25404	27	0,34	941
2007	1112856	26721	27	0,32	990
2008	1276838	29718	27	0,29	1101
2009	1381494	27775	27	0,31	1029
2010	1598613	27556	27	0,31	1021
2011	1893300	32406	27	0,27	1200
2012	1970563	33431	27	0,26	1238
2013	2289650	35079	27	0,25	1299

## Anexo 2: Predicción de ingresos con el modelo ARIMA

**Cuadro N° 21**  
**Estimación de ingresos con proyecto**  
**(En bolivianos)**

Periodo	Recaudaciones	Predicción	Límite Inferior	Límite Superior
Q1 2007	166.928	84.419	-377.884	546.723
Q2 2007	278.214	190.369	-102.663	483.400
Q3 2007	389.500	301.654	8.623	594.686
Q4 2007	278.214	380.704	87.673	673.736
Q1 2008	191.526	374.354	81.322	667.385
Q2 2008	319.209	284.923	-8.109	577.954
Q3 2008	383.051	412.606	119.575	705.638
Q4 2008	383.051	304.299	11.268	597.331
Q1 2009	138.149	323.324	30.292	616.356
Q2 2009	414.448	244.229	-48.802	537.261
Q3 2009	345.373	471.149	178.118	764.181
Q4 2009	483.523	352.696	59.664	645.728
Q1 2010	239.792	301.425	8.393	594.457
Q2 2010	319.723	460.819	167.787	753.851
Q3 2010	479.584	273.619	-19.413	566.651
Q4 2010	559.514	593.759	300.727	886.790
Q1 2011	321.861	378.322	85.290	671.354
Q2 2011	435.459	391.006	97.975	684.038
Q3 2011	624.789	566.427	273.395	859.459
Q4 2011	511.191	693.934	400.903	986.966
Q1 2012	216.762	334.699	41.668	627.731
Q2 2012	354.701	311.947	18.916	604.979
Q3 2012	551.758	508.462	215.430	801.494
Q4 2012	847.342	471.217	178.185	764.249
Q1 2013	251.862	626.937	333.905	919.969
Q2 2013	412.137	365.874	72.842	658.906
Q3 2013	641.102	571.874	278.842	864.905
Q4 2013	984.550	877.046	584.014	1.170.077
Q1 2014	877.046	531.295	798.112	973.521
Q2 2014	531.295	662.583	483.478	589.737
Q3 2014	662.583	847.000	602.951	735.467
Q4 2014	945.840	1.119.963	860.715	1.049.883
Q1 2015	602.591	776.714	548.358	668.876
Q2 2015	711.459	885.582	647.428	789.720
Q3 2015	861.420	1.035.543	783.892	956.176

<b>Q4 2015</b>	1.079.867	1.253.990	982.679	1.198.652
<b>Q1 2016</b>	821.702	995.825	747.749	912.089
<b>Q2 2016</b>	913.229	1.087.352	831.038	1.013.684
<b>Q3 2016</b>	1.036.539	1.210.662	943.250	1.150.558
<b>Q4 2016</b>	1.212.821	1.386.944	1.103.667	1.346.231
<b>Q1 2017</b>	847.464	1.194.587	771.192	940.685
<b>Q2 2017</b>	925.579	1.272.702	842.277	1.027.392
<b>Q3 2017</b>	928.276	1.375.399	844.731	1.030.386
<b>Q4 2017</b>	1.071.944	1.519.067	975.469	1.189.858
<b>Q1 2018</b>	930.488	1.377.611	846.744	1.032.841
<b>Q2 2018</b>	998.228	1.445.351	908.388	1.108.034
<b>Q3 2018</b>	1.084.983	1.532.106	987.334	1.204.331
<b>Q4 2018</b>	1.203.426	1.650.549	1.095.118	1.335.803
<b>Q1 2019</b>	1.101.338	1.548.461	1.002.218	1.222.486
<b>Q2 2019</b>	1.161.055	1.608.178	1.056.560	1.288.771
<b>Q3 2019</b>	1.235.478	1.682.601	1.124.285	1.371.381
<b>Q4 2019</b>	1.334.411	1.781.534	1.214.314	1.481.197
<b>Q1 2020</b>	1.262.774	1.709.897	1.149.124	1.401.679
<b>Q2 2020</b>	1.316.284	1.763.407	1.197.819	1.461.076
<b>Q3 2020</b>	1.381.170	1.828.293	1.256.864	1.533.098
<b>Q4 2020</b>	1.465.013	1.912.136	1.333.161	1.626.164



COPIA LEGALIZADA



RESOLUCIÓN MINISTERIAL No. **582**  
La Paz, 02 DIC 2011

**VISTOS Y CONSIDERANDO**

Que el Decreto Supremo N° 29894, de 7 de febrero de 2009, en su artículo N° 56, inciso s) establece que una de las atribuciones del Viceministerio del Tesoro y Crédito Público es la de administrar el régimen de Calificación de Años de Servicio de las servidoras y servidores públicos.

Que mediante Resolución Secretarial N° 576 / 97, de 30 de julio de 1997 se aprobó el Reglamento Funcional del Departamento de Calificación de Años de Servicio (C.A.S.).

Que habiéndose modificado la emisión de Calificación de Años de Servicio y trámites relacionados, así como la estructura del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas es necesario actualizar el Reglamento para la Calificación de Años de Servicio y trámites relacionados de servidores y ex servidores públicos, con la finalidad de optimizar la presentación de los referidos servicios.

**POR TANTO:**

El Ministro de Economía y Finanzas Públicas, en uso de sus atribuciones conferidas por Ley.

**RESUELVE:**

**PRIMERO:** Aprobar el Reglamento para la Calificación de Años de Servicio y trámites relacionados de servidores y ex servidores públicos, en sus IV capítulos y 25 artículos, cuyo texto normativo adjunto forma parte de la presente Resolución.

**SEGUNDO:** I. Dejar sin efecto la Resolución Secretarial N° 576 / 97, de 30 de julio de 1997, Reglamento Funcional de Departamento de Calificación de Años de Servicio (CAS).

II. Abrogar la Resolución Ministerial N° 181, de 22 de mayo de 2009.

Regístrese, comuníquese, cúmplase y archívese.



*[Signature]*  
Luis Alberto Arce Catacora  
MINISTRO DE ECONOMÍA  
Y FINANZAS PÚBLICAS

*[Signature]*  
ES COPIA FIDEL DEL ORIGINAL  
Rajmundo A. Ferrufino Eduardo  
Encargado de Archivo Legal  
Dirección General de Asuntos Jurídicos  
Ministerio de Economía y Finanzas Públicas



RESOLUCION MINISTERIAL No. **632**  
La Paz, **07 DIC 2007**

**VISTOS Y CONSIDERANDO:**

Que dentro de las funciones del Viceministro de Tesoro y Crédito Público, señaladas en el artículo 60 del Decreto Supremo N° 28631, de 8 de marzo de 2006, que reglamenta la Ley N° 3351, de 21 de febrero de 2006, de Organización del Poder Ejecutivo, se encuentra la de administrar el régimen de calificación de años de servicio de los funcionarios públicos.

Que mediante Resolución Ministerial N° 178 de 8 de mayo de 2006, se crea dentro de la estructura de la Dirección General del Tesoro, dependiente del Viceministerio de Tesoro y Crédito Público del Ministerio de Hacienda, la Unidad de Calificación de Años de Servicio.

Que a efecto de atender con calidad, eficiencia y oportunidad las solicitudes de calificación de años de servicio de los servidores públicos, la Unidad de Calificación de años de Servicio ha desarrollado un Sistema Informático para la Calificación de Años de Servicio, correspondiendo aprobar el mismo y autorizar su aplicación.

**POR TANTO:**

El Ministro de Hacienda en uso de las atribuciones conferidas por Ley,

**RESUELVE:**

**PRIMERO.-** Aprobar el **SISTEMA INFORMÁTICO DE CALIFICACIÓN DE AÑOS DE SERVICIO-SICAS**, integrado por los Subsistemas de Recepción, Asignación, Revisión, Supervisión. Control de Calidad, Firmas y Despacho, cuya aplicación estará a cargo de la Unidad de Calificación de Años de Servicio dependiente de la Dirección General del Tesoro.

**SEGUNDO.-** Autorizar a La Unidad de Calificación de Años de Servicio, dependiente de la Dirección General del Tesoro, a emitir Certificados de Años de Servicio, Reposiciones, Legalizaciones, Certificación de Aportes, Desarchivo y Devoluciones mediante el SICAS.

**TERCERO.-** El Certificado de Calificación de Años de Servicio es el único documento oficial y válido a nivel nacional, que acredita el tiempo de servicios prestados por los servidores públicos y sirve de base para el pago de bono de





632

antigüedad, cómputo de vacaciones, ascensos de categoría, jubilaciones y otros relacionados con los años de servicio calificados.

**CUARTO.- I.** Todas las entidades e instituciones públicas comprendidas en los artículos 3º y 4º de la Ley N° 1178, de 20 de julio de 1990, de Administración y Control Gubernamentales, están obligadas mensualmente a presentar sus planillas salariales a la Dirección General del Tesoro y en el interior del país a las Regionales CAS de las capitales de departamento, en el formato aprobado por Resolución Ministerial N° 808 de 10 de noviembre de 2004, hasta 30 días después de efectuado el pago.

II. La no presentación de planillas salariales por parte de las entidades e instituciones, dará lugar a la no atención de las solicitudes de calificación de años de servicio de sus funcionarios.

III. En la página web del Ministerio de Hacienda ([www.hacienda.gov.bo](http://www.hacienda.gov.bo)), se publicará mensualmente la relación de las entidades que no presentaron sus planillas salariales.

IV. Las solicitudes de calificación de años de servicio de funcionarios de entidades que financian sus haberes con recursos diferentes al Tesoro General de la Nación, a partir de la fecha de la presente Resolución, tendrán como base las planillas salariales proporcionadas por esas entidades. Las solicitudes de calificación de años de servicio de gestiones anteriores se continuarán atendiendo mediante certificados emitidos por las entidades en las cuales trabajaron los solicitantes.

**QUINTO.-** Las entidades públicas que utilicen los certificados de calificación de años de servicio para la determinación de vacaciones, ascensos de categoría, jubilaciones, etc., están obligadas a validar las mismas, mediante consulta del Código de Verificación, impreso en el documento de calificación emitido por el SICAS, información que se obtendrá ingresando a la página web del Ministerio de Hacienda ([www.hacienda.gov.bo](http://www.hacienda.gov.bo)).

**SEXTO.- I.** Las planillas salariales con mala apropiación de bonos, categorías, salarios, meses de pago y otros que perjudiquen la calificación correcta, sólo podrán ser enmendadas a través de la presentación de una planilla rectificatoria de acuerdo al procedimiento establecido por la Dirección General del Tesoro.

II. Las rectificaciones de gestiones pasadas serán efectuadas únicamente por personal autorizado por la Dirección General del Tesoro.

**SÉPTIMO.-** El Ministerio de Hacienda a través de las instancias respectivas elaborarán los Manuales Técnicos del Sistema Informático de Calificación de Años de Servicio-SICAS y los Manuales de Funciones, Procesos y Procedimientos de la





632

Unidad de Calificación de Años de Servicio, que serán aprobados mediante Resolución Ministerial.

Regístrese, comuníquese y archívese.

  
Dra. María Inés Vega de Ayarza  
DIRECTORA GENERAL DE ASUNTOS  
JURIDICOS  
MINISTERIO DE HACIENDA

  
Oscar Navarro  
VICEMINISTRO DE TESORO  
Y CREDITO PUBLICO  
Ministerio de Hacienda

  
LUIS ALBERTO ARCE CATAORA  
MINISTRO DE HACIENDA

