

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS**  
**FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIAS POLITICAS**  
**CARRERA CIENCIAS POLÍTICAS**



# **TRABAJO DIRIGIDO**

**PROCESOS BUROCRATICOS GENERAN ACTOS DE CORRUPCION ENTRE  
CONTRIBUYENTES Y FUNCIONARIOS: CASO UNIDAD DE FISCALIZACION  
DEPENDIENTE DE LA DIRECCION DE RECAUDACIONES DEL  
GOBIERNO MUNICIPAL DE LA PAZ**

**POSTULANTE : MARCO SAAVEDRA MOGRO**

**TUTOR : RAMIRO ALEJANDRO PEREZ MENDEZ**

**LA PAZ – BOLIVIA**

**2006**

# **INDICE**

**INTRODUCCIÓN**

## **CAPITULO I “Corrupción el pan nuestro de cada día”**

**ENFOQUE SOBRE LA EMERGENCIA DE LA CORRUPCIÓN**

**COMO SE LA DEFINE A LA CORRUPCIÓN**

**LA CORRUPCIÓN BLANCA; LA CORRUPCIÓN NEGRA; LA CORRUPCIÓN GRIS**

**CORRUPCION ADMINISTRATIVA**

**SOBORNO O COHECHO; LA EXACCION; LA CONCUSIÓN; TRAFICO DE INFLUENCIA; LA MALVERSACIÓN; EL ABUSO DEL PODER; EL PECULADO.**

**DEFINICIÓN DE CORRUPCIÓN PARA EL SECTOR PÚBLICO.**

**ASPECTOS DE ORDEN TEÓRICO**

**CARACTERÍSTICAS**

**CLASIFICACIÓN**

**CORRUPCIÓN DIRECTA**

**ABUSO DE PODER; APROPIACIÓN DE BIENES PRIVADOS O PÚBLICOS; ENRIQUECIMIENTO ILÍCITO; EXTORSIÓN; FAVORITISMO**

**CORRUPCIÓN MEDIADA**

**ACEPTACIÓN DE VENTAJAS INDEBIDAS; TRAFICO DE INFLUENCIA; SOBORNO; CLIENTELISMO POLÍTICO; MALAS PRÁCTICAS ELECTORALES**

**APROVECHAMIENTO DE PROCEDIMIENTOS**

**MANEJO INDEBIDO DE BIENES O FONDOS PÚBLICOS Y/O PRIVADOS; MANEJO INDEBIDO Y EL OCULTAMIENTO DE INFORMACIÓN; NEGOCIACIÓN INCOMPATIBLE; MANEJOS INDEBIDOS DE LOS PROCEDIMIENTOS PÚBLICOS; LAVADO DE DINERO**

**FACTORES QUE CONDUCEN AL ESTADO DE CORRUPCIÓN**

**SENSUALIDAD DEL PODER; HEDONISMO Y LA AMBICIÓN DE RIQUEZA; INACTIVIDAD, INOPERANCIA O DESNATURALIZACIÓN**

**FUNCIONAL DE LOS ORGANISMOS DE CONTROL Y DE SANCIÓN;  
FALTA DE OPINIÓN PÚBLICA**

## **MODELOS EXPLICATORIOS DE LA CORRUPCIÓN**

**MODELO DE LA RESPONSABILIDAD INDIVIDUAL DE ÍNDOLE PSICODINÁMICA; MODELO FILOSÓFICO-MORAL; MODELOS SOCIOLÓGICOS; CORRUPCIÓN Y BUROCRACIA; LA CONCEPTUALIZACIÓN WEBERIANA; MODELO ECONÓMICO-RACIONAL DE LA CORRUPCIÓN; MODELO PSICOSOCIAL DE LA "NORMA PERVERSA".**

## **ESTADÍSTICAS DE CORRUPCIÓN**

**ÍNDICE DE CORRUPCIÓN**

## **CORRUPCIÓN EN EL ÁMBITO PÚBLICO Y PRIVADO**

**ÁMBITO PÚBLICO; AGENTES PÚBLICOS; AGENTES POLÍTICOS;  
CORRUPCIÓN EN EL ÁMBITO PRIVADO.**

## **CAUSAS DE LA CORRUPCIÓN**

**¿Cuáles son las causas de la corrupción?**

*Causas formales; Causas Culturales; Causas Materiales*

**¿Cuál es el impacto de la corrupción?**

*Impacto económico; impacto político; impacto social*

## **REFORMAS ADMINISTRATIVAS**

**LA PROBLEMÁTICA ACTUAL; POSIBLES ENFOQUES PARA UNA REFORMA ADMINISTRATIVA CON EL OBJETO DE COMBATIR LA CORRUPCIÓN; LOS PRINCIPIOS DE LA VIDA PÚBLICA; RESPONSABILIDAD DE LOS FUNCIONARIOS; PROFESIONALIZACIÓN DEL PERSONAL; REMUNERACIÓN ADECUADA DEL PERSONAL; DESARROLLO DE CÓDIGOS DE ÉTICA; EJEMPLO: LOS PRINCIPIOS DE LA COMISIÓN NOLAN; NEUTRALIDAD; INTEGRIDAD; OBJETIVIDAD; RENDICIÓN DE CUENTAS; SINCERIDAD; HONESTIDAD; LIDERAZGO; PESOS Y CONTRAPESOS; CAMBIOS ORGANIZACIONALES; REFORMA DE PROGRAMAS DEL SECTOR PÚBLICO; OBSERVACIÓN FINAL; LA EMPRESA COMO UN SISTEMA;**

## **CAPITULO II LA B U R O C R A C I A**

### **EL KAIZEN Y LAS ACTIVIDADES O PROCESOS ADMINISTRATIVOS**

**ESTANDARIZACIÓN; LAS 5 S; ELIMINAR EL MUDA; POKA-YOKE;**

## **ATRIBUTOS DE UN BUEN SISTEMA ADMINISTRATIVO**

### **CALIDAD DEL TRABAJO ADMINISTRATIVO**

*Formación; Motivación; Dirección; ERRORES. CAUSAS Y ACCIONES. COMO TRATARLOS; Fallos de interpretación; Fallo del sistema; Fallo del operador.*

### **DISPOSICIÓN DE OFICINAS**

### **FLUJO DE TRABAJO**

### **OFICINAS PRIVADAS**

### **CONSIDERACIONES RESPECTO A CONFORT Y EFICIENCIA**

*Iluminación; Color; Temperatura y ventilación; Ruidos;*

### **DESPERDICIO POR MOVIMIENTOS INNECESARIOS**

### **DESESTRATIFICACIÓN**

### **REDUCCIÓN DE COSTOS**

### **REPLANTEO DEL TRABAJO ADMINISTRATIVO**

*Simplicidad; Rapidez; Equilibrio*

### **INFORMATIZACIÓN**

### **TELETRABAJO**

### **EL USO DE INTERNET E INTRANET**

### **TERCERIZACIÓN**

### **DIAGNÓSTICO Y MEJORA DE LOS SISTEMA**

### **LA ÉTICA Y LA CULTURA**

## **CAPITULO III PROCESO DE FISCALIZACIÓN**

### **CAUSAS QUE GENERAN CORRUPCION**

**INCENTIVOS POLÍTICOS; INCENTIVOS LEGALES; INCENTIVOS ECONÓMICOS; REMUNERACIONES PARA FUNCIONARIOS CAPACES**

### **PROCEDIMIENTO**

### **FINALIDAD**

**FUNCIONES DE LA UNIDAD DE FISCALIZACIÓN DEPENDIENTE DE LA DIRECCIÓN DE RECAUDACIONES**

**NORMAS Y DISPOSICIONES APLICABLES**

**DETERMINACIÓN DE OFICIO**

**NOTIFICACIÓN**

**EMISIÓN DE LA VISTA DE CARGO**

**REGISTRO Y NUMERO DEL EXPEDIENTE**

**CONTROL DEL VENCIMIENTO DEL TERMINO PROBATORIO**

**RECEPCIÓN DE DESCARGOS**

**DISTRIBUCIÓN PARA LA ELABORACIÓN DE LA RESOLUCIÓN DETERMINATIVA**

**EVALUACIÓN Y ANÁLISIS DE LO ACTUADO**

**ANÁLISIS DE DESCARGOS**

**ELABORACIÓN DE LA RESOLUCIÓN DETERMINATIVA**

**REQUISITOS FORMALES DE VALIDEZ**

**NUMERO, FECHA Y EJEMPLARES**

**PLAZO PARA ELABORAR LA RESOLUCIÓN DETERMINATIVA**

**FIRMA DE RESOLUCIÓN DETERMINATIVA**

**EJECUTORIA DE LA RESOLUCIÓN DETERMINATIVA**

**RECURSOS DE REVOCATORIA Y NOTIFICACIÓN CON DEMANDAS CONTENCIOSO TRIBUTARIAS**

**COBRANZA COACTIVA**

**SEGUIMIENTO Y CONTROL**

**BAJA O CONCLUSIÓN DEL TRÁMITE**

**RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES**

**BIBLIOGRAFIA**

## INTRODUCCION

En el presente trabajo nos proponemos analizar el estudio de un tema que ha adquirido una importante relevancia en la actualidad, dado la sociedad materialista en la que vivimos, dicho tema a tratar no es otro que la corrupción.

La Corrupción es un tema de investigación sumamente difícil de abordar. Es evidente que resulta sumamente complicado recoger datos fiables y de manera sistemática sobre actividades ilegales o producto de corrupción. Lo que conocemos de la corrupción suele provenir de los escándalos más o menos publicitados por los medios de comunicación, de la experiencia personal y de inferencias más o menos sustentadas en los dos primeros aspectos mencionados. Como sostiene Steven Reed, un escándalo nos permite lanzar una breve mirada bajo la superficie de la política a través de un incidente determinado que se convierte en público por su tinte "corrupto", pero no existe motivo para pensar que los datos proporcionados por los escándalos sean imparciales o estadísticamente representativos. Por ello, debe ser tratada a partir de sus implicaciones fenomenológicas.

Entre todas las deformaciones que sufre la administración pública uno de sus más relevante exponente es la "corrupción" que no solo es uno de los principales problemas que enfrenta el país; y los gobiernos locales, La naturaleza de la crisis estructural se manifiesta en todas las ordenes de la vida nacional, principalmente en las estructuras económicas, sociales, políticas y culturales; asimismo, repercute en la dinámica interna de todos los organismos e instituciones y específicamente, a nivel de la conducta individual y colectiva de la población en general comprometiendo su futuro si no se toman medidas para combatirla.

Entender este trabajo requiere comprender que para que se produzca un acto de corrupción tienen que intervenir, en el modelo más simple, dos personas: el corruptor y el corrompido, en este caso, funcionario y sociedad. La corrupción no es solo un problema de una persona en particular sino también del conjunto de una institución, localizar la manera y la forma por la cual se

suscitan actos corruptos, es decir; las causas que generan esta acción, los controles en caso de que existan, consecuencias o castigos.

Los programas efectivos de gobierno para el combate de la corrupción ponen énfasis en la identificación y eliminación de prácticas y comportamientos corruptos, impulsan a comprender las fallas de las políticas e instituciones que ayudan a diseñar estrategias para el mejoramiento de la función gubernamental. Además requieren de disponibilidad de la información pública, liderazgo político y acción colectiva.

Actualmente en muchos países la corrupción es vista como un asunto que merece urgente atención. Diversos elementos de la realidad latinoamericana y del mundo nos muestran que el fenómeno ha adquirido dimensiones preocupantes y que a su vez se han desarrollado múltiples acciones para luchar en contra de ella.

Las altas esferas de la política y los negocios a lo largo y ancho del mundo se han visto afectadas por escándalos muy importantes. Además las recurrentes acusaciones mutuas de corrupción entre los políticos no han cesado de aumentar.

Reuniones, foros y conferencias de académicos, funcionarios y hombres de negocios se han multiplicado para estudiar y combatir el fenómeno. Paralelamente desde la sociedad civil se han multiplicado las protestas, denuncias, reclamos y marchas en contra de la corrupción. La ética, sin duda alguna, ha cobrado una extraordinaria importancia como medio para enfrentar la inexistencia de valores comunes y la expansión de la corrupción administrativa.

En muchos países, hay un amplio sentimiento de que el servicio público ha perdido su función original, que muchos elementos dentro de él son corruptos, y que también la son muchas de las empresas del sector privado que comercian con el Estado. El público ve a los funcionarios, y estos a su vez se ven a sí mismos, como un cuerpo no responsable ante la colectividad a quienes ellos han prometido servir.

# CAPITULO I

## “Corrupción el pan nuestro de cada día”

### ENFOQUE SOBRE LA EMERGENCIA DE LA CORRUPCIÓN

Existe un consenso de que el mayor de los fantasmas que recorre el mundo en este principio de siglo, es el de la corrupción. Pero este fenómeno generalizado provoca un proceso inverso en la búsqueda afanosa de una moral pública, eso que alguien denominó con toda precisión como el pudor del pueblo.

La corrupción no tiene especificaciones de tiempo o lugar. Ella es intemporal, que si bien es un problema de los individuos que muestran conductas ilícitas es también resultado de una sociedad que funciona con un sistema que nos es el apropiado. De ahí que la problemática que encierra la corrupción representa el mayor de los desafíos y es motivo de preocupación para el Estado moderno.

Está claro por otra parte, que el combate a la corrupción se enfrenta y tiene connotaciones de carácter eminentemente políticas, en donde más que los hombres, son las instituciones públicas las que juegan el papel de jueces de última instancia. Sin embargo, en nuestro país, por ser una sociedad con procesos de integración traumáticas: o están ausentes las instituciones públicas o van en proceso de formación y afianzamiento que, eso sí, servirán en el futuro como conductos por donde la sociedad se organizará para poner freno a los desmanes de la corrupción y la irresponsabilidad pública.

Además se requiere actuar a nivel educativo de la sociedad, para reorientar los valores a fin de cambiar en el plazo largo las conductas individuales. Autores como Llerena consideran que no se irá a fondo contra la corrupción en tanto no suceda una modificación interna del individuo, que hoy por hoy, está inmerso en una dinámica de valores presidida por el dinero, dejando de lado otro tipo de virtudes. Por lo tanto la moralidad o la corrupción, sucede en un determinado estado de la sociedad.

En tal virtud, el avance contra la corrupción necesitará de una activa sociedad civil y de la presencia de órganos de fiscalización, porque se enfrenta a toda una estructura de intereses que es finalmente la matriz de los conflictos sociales. De esas situaciones conflictivas sobresalen: la competencia entre las élites y el control y la participación de las masas en la política gubernamental. El modo como se concilien dichos conflictos marcará las reglas de la vida pública y creará las condiciones para un cambio positivo o negativo respecto a la sanción efectiva de las conductas delictivas.

### **COMO SE LA DEFINE A LA CORRUPCIÓN**

Según el diccionario de la real academia española, corrupción es acción y efecto de corromper; Alteración en escritos; Vicios o abusos en costumbres. Corromper: Alterar algo; echar a perder, pudrir, Sobornar, Seducir a una mujer, Estragar, pervertir.

Cuando la corrupción se apodera del individuo se transforma en un degradante de su conducta, por lo que es frecuente hablar de una doble moral donde ciertas cosas que van contra la moral son buenas y otras son aceptables, la moral es una y no tiene dobleces. La corrupción son las actitudes que tomamos a diario cuando decimos; "...Si todos lo hacen porque no lo voy a hacer...". Este fenómeno se apoderó de las sociedades modernas y no hay castigo para algunos que continúan haciéndolo para enriquecerse, mientras los honestos pagan el castigo de los corruptos, porque perdiendo la dignidad y la vergüenza también caen.

Es tan sutil y frágil el aroma de la corrupción que muchos caen y es difícil oponerse. Se necesita fortaleza, convicción y valorar la existencia individual para oponerse a este degradante. El desarrollo integral de nuestras comunidades depende de la actitud individual.

Corrupción es el fenómeno por medio del cual un funcionario público es impulsado a actuar en modo distinto de los estándares normativos del sistema para favorecer intereses particulares a cambio de una recompensa. Pero este fenómeno presenta ciertas causas que pueden responder a patrones diferentes.

Bielsa dice que corrupción en la función pública, es la desnaturalización o desviación del regular ejercicio de la función pública, entendida esta como la entera actividad del estado, esta no es solo las funciones del poder ejecutivo como poder administrador, sino como lo define Nuñez el ejercicio de las funciones legislativas, ejecutivas y judiciales, nacionales, provinciales y municipales, frente al comportamiento de sus titulares o al de terceros destinatarios o no del acto funcional. No todas las prácticas corruptas son delitos tipificados en el código. La corrupción no se limita solo a las transacciones de dinero, en determinados casos la corrupción es el precio que pagan los individuos por participar en decisiones contrarias al interés general y a los que fueran sus propias convicciones.

Se puede entender a la corrupción como los comportamientos llevados a cabo por una persona o por un grupo de personas, que se consideran como transgresores de las normas sociales. El hecho de que exista variabilidad dentro de las normas sociales hace que la calificación de un concepto como corrupto dependa y esté ligada al momento histórico y social como al sistema valórico vigente.

Otro enfoque para definir corrupción es el de Heidenheimer (1989, en García y otros, 1999), quien ha diferenciado matices de corrupción según las percepciones éticas de la clase política y la opinión pública. Se llama "corrupción negra" a aquellas acciones más potentes y universalmente aceptadas como el soborno y la extorsión. La llamada corrupción blanca ocurre en el caso en que actos corruptos son aceptados ampliamente por las personas en el ámbito que se trate. Entre la corrupción negra y blanca, se encuentra la corrupción gris, en la que se incluyen todas las conductas acerca de las cuales las elites y la opinión pública discrepan al momento de evaluarlas como corruptas o no.

La tipología citada permite hacer más explícito el carácter subjetivo y volátil de la definición de la corrupción:

### **1. LA CORRUPCIÓN BLANCA**

Se emplea para referirse a prácticas que no son reconocidas como corruptas ni por la opinión pública ni por las minorías. En otras palabras, la corrupción está tan completamente integrada en una cultura que ya ni siquiera se percibe el problema. En esta visión culturalista, lo que aquí es corrupción (por ejemplo en los Estados Unidos) no lo es en otro sitio (por ejemplo en Francia).

### **2. LA CORRUPCIÓN NEGRA**

Tiene el mismo consenso, pero al revés: todos, minorías y ciudadanos, están de acuerdo en estigmatizar ciertas prácticas. El desacuerdo aparece.

### **3. LA CORRUPCIÓN GRIS**

Lo que unos definen como corrupción, otros no lo consideran como tal. Es en este desajuste donde hay riesgo de que aparezca el escándalo, en el choque entre las percepciones de unos y las prácticas de otros, como ha ocurrido por ejemplo en el asunto de la financiación de los partidos políticos. La opinión pública se ha conmovido por las prácticas poco ortodoxas de los partidos, mientras éstos últimos trataban de justificarse invocando las necesidades de la vida democrática.

De manera general, la definición de la corrupción (con acuerdo o sin él) depende a la vez de ciertos efectos de umbral (cuantitativos o simbólicos) y de influencia en el sistema.

Otra forma de entender el fenómeno de la corrupción es considerarlo tanto como un recurso como un proceder. En cuanto a la primera visión, la corrupción es referida como un recurso expeditivo, vale decir, la corrupción se utiliza para acelerar los procesos y, por tanto, el corrupto es "un experto en

atajos". Esta característica racional por excelencia sustrae al corrupto del orden de la inadvertencia, siendo jamás inocente, pues siempre sabe lo que hace, está sujeto a la vigilia cognitiva, al darse cuenta. Desde la segunda perspectiva, la corrupción es un proceder, un modo de hacer para obtener beneficios. Este proceder tiene una característica sustancial, que es la desviación respecto de una cierta normatividad, o sea, la obtención del beneficio, se lleva a cabo, al margen de la conducta normal. La desviación puede hacerse respecto a una norma jurídica o normas éticas.(Silva y Hernández, 1995)

## **CORRUPCION ADMINISTRATIVA**

El uso del termino corrupción es relativamente nuevo. La palabra corrupción en su actual sentido social y legal, es la acción humana que viola las normas legales y los principios de la ética. Hay quienes al hablar de la corrupción se refieren a los actos deshonestos en que incurren los empleados del Estado. No es apropiado usar solo esa palabra en ese sentido, pues las leyes incriminan y castigarán a la corrupción de menores, y en los códigos morales los predicadores condenan a la corrupción de las buenas costumbres. La corrupción administrativa sería entonces el genérico de los delitos que se cometen en el ejercicio de un cargo publico y que se clasifican jurídicamente en los términos siguientes.

**SOBORNO O COHECHO.** Es él más reiterativo de los delitos contra la Administración Publica. Se comete normalmente a instancia del contribuyente y va desde la entrega de una pequeña dádiva para evitar una contravención de simple policía hasta el ofrecimiento de abundantes sumas para salir del pago de los impuestos.

**LA EXACCION.** El agente fiscal que se aprovecha del miedo o de la ignorancia del contribuyente y le notifica el pago de un impuesto en cuantía mayor que lo que le corresponde, esta cometiendo exacción. Esta no se debe confundir con la liquidación provisional del impuesto que es frecuentemente mayor que la suma que termina pagando el contribuyente.

**LA CONCUSIÓN.** Es una especie de extorsión hecha por el cobrador de impuestos, que bajo la presión de su investidura, conmina al contribuyente a pagarle determinada cantidad de dinero bajo la amenaza de aplicarle todo el peso de la ley impositiva. Ej. Son concusionarios los agentes de seguro social que en vez de exigir el cumplimiento de la ley, diligencia el pago de coima a cambio de hacerse de la vista gorda ante la violación de los preceptos que están bajo su celo.

**TRAFICO DE INFLUENCIA.** Este se realiza cuando el funcionario influye para conseguir a favor de alguien allegado una contrata de obras publicas; o cualquier otra actividad en la que este involucrada una posición o un trabajo de beneficio.

**LA MALVERSACIÓN.** Consiste en desviar caudales públicos hacia objetivos distintos a los que consigna el presupuesto en ejecución.

**EL ABUSO DEL PODER.** Este consiste en utilizar la fuerza publica para resolver problemas particulares, tan propio de los militares de alto rango, y de políticos en el ejercicio de puestos de mando, es igualmente abuso de poder. Lo es además la obediencia o el acatamiento de las sentencias u ordenes judiciales por parte del poder ejecutivo.

**EL PECULADO.** Contiene el significado de todas las palabras descritas precedentemente. El sujeto que ilegalmente se enriquece o enriquece a otros en perjuicio del Estado es reo de peculado. El uso en provecho propio de bienes públicos, la retención de bienes ajenos que por error han caído en manos de empleados oficiales, el uso de materiales y equipos en labores diferentes al objeto de su compra, las perdidas de bienes estatales, todos son actos que reúnen los elementos constitutivos del peculado.

#### **DEFINICIÓN DE CORRUPCIÓN PARA EL SECTOR PÚBLICO.**

En términos simples, la corrupción es "el abuso de poder público para obtener beneficio particular". No se puede suponer que la corrupción siempre signifique la misma cosa o que tenga el mismo impacto o motivación.

Para los fines de este trabajo "se designa como corrupción al fenómeno por medio del cual un funcionario público es impulsado a actuar de modo distinto a los estándares normativos del sistema para favorecer intereses particulares a cambio de una recompensa. Corrupto es por lo tanto el comportamiento desviado de aquel que ocupa un papel en la estructura estatal. "La corrupción es un modo particular de ejercer influencia: influencia ilícita, ilegal e ilegítima. Esta se encuadra en referencia al funcionamiento de un sistema y, en particular, a su modo de tomar decisiones"

Hay dos categorías muy diferentes de corrupción administrativa: la primera acontece cuando los actos corruptos se cometen "de acuerdo con las reglas" y la segunda cuando las operaciones se desarrollan "en contra de las reglas". En el primer caso, un funcionario está recibiendo un beneficio de parte de un particular por llevar a cabo algo que debe hacer, según lo dispone la ley. En el segundo caso, se cometen actos de corrupción para obtener servicios que el funcionario tiene prohibido proporcionar. La corrupción "de acuerdo con la ley y contra la ley" puede ocurrir a todos los niveles gubernamentales y oscila desde la "gran corrupción" hasta las más comunes y pequeñas formas en la escala de la misma.

Para tener una clara concepción de lo que se quiere analizar podemos demarcar una definición general de la corrupción: la presentan como "la utilización de un cargo público en beneficio propio". El uso indebido de una posición pública en este contexto se produce cuando:

- a) El funcionario acepta o pide un soborno.
- b) Cuando en las contrataciones de personal en "x" institución actúa por motivaciones partidarias (apadrinamiento, clientelismo) o contratando a familiares (nepotismo), sin pasar por sistemas incentivados por méritos.
- c) Cuando el funcionario hace apropiación indebida de activos de la institución.

d) Cuando el funcionario hace malversación de fondos públicos.

## ASPECTOS DE ORDEN TEÓRICO

La Sociología Política comparativa aún tiene que alcanzar acuerdos unánimes sobre la definición del concepto "corrupción", aunque, el camino trazado por Gibbons (1993) al identificar como corrupto todo comportamiento que, de convertirse en conocimiento público, conduciría a un escándalo. Esta definición tiene en cuenta las actitudes, e implica que un acto pudiera ser corrupto en algunas ocasiones y lugares, pero no en otros. A menudo, la variación cultural entorpece los estudios comparativos sobre la corrupción: el comportamiento escandaloso en un país podría considerarse normal en otro.

La definición de una conducta escandalosa y corrupta varía según la época y el lugar. Heidenheimer (1993) nos proporciona el mejor marco para analizar la corrupción desde una perspectiva comparativa. Se muestra a continuación una parte de su análisis de indicadores de conducta externa.

La corrupción desde una perspectiva comparativa

| <b>Punto</b> | <b>Indicadores</b>  | <b>Actitud publica</b> |
|--------------|---|------------------------|
| 1.           | Las autoridades se desvían de la ley en aspectos menores para beneficiar a los amigos                                   | Frecuente              |
| 2.           | Las autoridades aceptan obsequios como muestra generalizada de buena voluntad   | Muy frecuente          |
| 3.           | Nepotismo en designaciones oficiales y adjudicación de contratos  | Frecuente              |
| 4.           | Las autoridades se benefician de decisiones públicas a través de negocios complementarios (sobornos políticos directos) | Muy frecuente          |
| 5.           | Los clientes comprometen el voto de acuerdo con las directrices del patrocinador  | Frecuente              |
| 6.           | Los clientes necesitan la intervención de un patrocinador para conseguir la «vía de derecho» administrativo             | Frecuente              |
| 7.           | Las autoridades esperan recibir obsequios (comisiones ilegales) como requisito para respetar «vía de derecho»           | Frecuente              |
| 8.           | Las autoridades toleran el crimen organizado a cambio de compensaciones   | Frecuencia desconocida |
| 9.           | Los militantes cambian repentinamente su fidelidad al partido por razones pecuniarias                                   | Muy Frecuente          |
| 10.          | Las autoridades y los ciudadanos ignoran pruebas claras de corrupción   | Muy Frecuente          |

Obviamente, la definición de la frecuencia no tiene base estadística; es más bien un conjunto de hipótesis de trabajo que podrían medirse de manera directa o indirecta, si es que fuera el propósito. La validez del esquema de Heidenheimer consiste en evidenciar los comportamientos típicos no legítimos susceptibles de ser considerados como "corruptos" y, de esa forma, proporcionarnos un marco de comprensión.

## **CARACTERÍSTICAS**

Pueden distinguirse cuatro elementos que caracterizan a la corrupción:

1. Toda acción corrupta, consiste en la trasgresión de una norma.
2. Se realiza para la obtención de un beneficio privado.
3. Surge dentro del ejercicio de una función asignada.
4. El individuo corrupto intenta siempre encubrir activamente su comportamiento.

Estas características relacionan la conducta del agente corrupto al secreto, la apariencia de ilegalidad y la alteración de las funciones públicas, para conseguir una ventaja privada. El aspecto medular de esta conducta radica en que la gente realiza la acción corrupta cumpliendo una función que cae dentro de la esfera de atribuciones que le compete, de acuerdo a normas legales o administrativas vigentes (Godoy, 1996, en García y otros, 1999).

Una definición integrativa de las características de corrupción es la entregada por Fernández – Dols (García y otros, 1999; Fernandez-Dols, 1993) quien entiende la corrupción como una manipulación o trasgresión encubierta de las normas que rigen una organización racional, con vistas a lograr, un beneficio privado.

Según Cartier-Bresson (1996, en García y otros, 1999), la corrupción puede ser caracterizada por la fórmula:

**Corrupción = Monopolio + discrecionalidad - transparencia.**

Según esta concepción habrá corrupción, probablemente cuando alguien tiene un poder monopólico sobre un bien o sobre un servicio, posee la

discrecionalidad de decidir quién lo va a recibir o no y en qué medida, y falta de transparencia, entendido esto como la falta de controles sobre las acciones del sujeto en su función (Cartier – Bresson, 1996, citado en García y otros, 1999).

Un aspecto importante a considerar al caracterizar la corrupción es su rasgo elusivo que se refiere a la naturaleza secreta que adquiere los actos corruptos, siendo este un fenómeno de encubrimiento activo ya que se realiza de un modo intencionado. Este carácter elusivo hace difícil su definición, dada su naturaleza secreta, e intento de ser invisible a cualquier espectador. Esto explica la existencia de la gran variedad de perspectivas que intentan aclarar su significado, y también las dificultades a la hora de cuantificar el fenómeno.

La esencia más lesiva de la corrupción, radica en que importantes decisiones son determinadas por móviles ajenos al beneficio colectivo, sin importar las consecuencias que acarrearán para la sociedad.

## **CLASIFICACIÓN**

Las distintas acciones que se pueden clasificar como actos corruptos pueden ser clasificadas en 17 categorías, las cuales a su vez, pueden ser agrupadas en 3 grupos que se detallan a continuación:

### **1. CORRUPCIÓN DIRECTA**

Es aquella corrupción en que ocurre un aprovechamiento directo de su función, por parte del funcionario público, el privado o el individuo particular, para obtener un beneficio.

Dentro de este grupo se encuentra el:

#### **a. ABUSO DE PODER**

Que puede ser entendido como el acto por el cual un agente público o privado utiliza el poder de su cargo en perjuicio de una persona, grupo de persona o de institución, pública o privada que se sitúe en una posición inferior a éste, obteniendo algún beneficio.

**b. APROPIACIÓN DE BIENES PRIVADOS O PÚBLICOS**

Que se define como un aprovechamiento indebido de bienes o fondos que pertenecen a una institución o a terceros y a los cuales se ha tenido acceso gracias a la función que desempeña el individuo.

**c. ENRIQUECIMIENTO ILÍCITO**

Que se considera como el incremento del patrimonio de un agente, con significativo exceso, respecto de ingresos legítimos o la obtención de mejoras económicas, durante el ejercicio de una función, sin una debida justificación.

**d. EXTORSIÓN**

Es la utilización del poder que se dispone para presionar a un tercero para obtener un beneficio privado.

**e. FAVORITISMO**

El primero es la conducta destinada a obtener beneficios personales para personas cercanas y es efectuada por un agente público o privado, en desmedro de otras personas más idóneas que buscan la obtención de un cargo o de un beneficio.

El nepotismo, es un tipo de favoritismo en que el favoritismo se realiza en función de las relaciones familiares.

**2. CORRUPCIÓN MEDIADA**

En estas acciones el beneficio particular proviene de un tercero.

**a. ACEPTACIÓN DE VENTAJAS INDEBIDAS**

Consiste en la admisión de beneficios personales de cualquier tipo a cambio de realizar un acto indebido, o cualquier favor, en la función de un cargo.

**b. TRAFICO DE INFLUENCIA**

Es la negociación o uso indebido de las influencias o poder propio del cargo en ámbitos no relacionados con la actividad propia.

**c. SOBORNO**

Que consiste en el ofrecer u otorgar a un agente en particular, cualquier tipo de beneficio a cambio de la realización de un acto corrupto.

**d. CLIENTELISMO POLÍTICO**

Consiste en el pago de los candidatos a sus votantes para el logro de su elección.

**e. MALAS PRÁCTICAS ELECTORALES**

Que consisten en acciones ilícitas en procesos electorales con el objetivo de modificar los resultados de una elección.

**3. APROVECHAMIENTO DE PROCEDIMIENTOS**

En este grupo de categorías el acto corrupto consistiría en el aprovechamiento de falencias en el sistema de procedimientos en que se halla inserto el individuo.

**a. MANEJO INDEBIDO DE BIENES O FONDOS PÚBLICOS Y/O PRIVADOS**

Que es el uso de bienes o fondos fuera de sus objetivos, o sin austeridad eficiencia, o transparencia, en el ejercicio de una función pública y con un beneficio particular.

**b. MANEJO INDEBIDO Y EL OCULTAMIENTO DE INFORMACIÓN**

Siendo el primero el aprovechamiento indebido en beneficio propio o de terceros, de cualquier tipo de información reservada a la que se hubiese tenido acceso en función de su cargo. El ocultamiento de información consiste en retener información de un agente público, privado, o un particular, la cual debería enfrentar en función de su cargo.

**c. NEGOCIACIÓN INCOMPATIBLE**

Que es la acción cometida por un agente público o privado, quien en función de su cargo debe participar como agente público de una negociación, y al mismo tiempo actúa como agente privado, teniendo una situación ventajosa frente a los otros participantes de la negociación.

**d. MANEJOS INDEBIDOS DE LOS PROCEDIMIENTOS PÚBLICOS**

Caracterizada porque un agente transgrede disposiciones sobre procedimientos o normas que regulen el funcionamiento de las organizaciones a las cuales el individuo pertenece obteniendo un beneficio para sí.

**e. LAVADO DE DINERO**

Acción realizada por un particular, en la cual éste participa en la legalización de un capital obtenido originalmente por el narcotráfico o por otros ilícitos.

**FACTORES QUE CONDUCEN AL ESTADO DE CORRUPCIÓN**

Los factores que conducen al estado de corrupción se pueden resumir en cuatro:

## **SENSUALIDAD DEL PODER**

Para alcanzar el poder todo vale, el poder nos atrae, se pierde el control de los modos éticos de la conducta.

## **HEDONISMO Y LA AMBICIÓN DE RIQUEZA**

En nuestra sociedad la mayor cantidad de bienes materiales da prestigio, lo vemos como una virtud, algo digno de admiración (en lugar de reprocharlo).

## **INACTIVIDAD, INOPERANCIA O DESNATURALIZACIÓN FUNCIONAL DE LOS ORGANISMOS DE CONTROL Y DE SANCIÓN**

Establecidos con la consiguiente impunidad; por ejemplo lo voy a hacer, si no me va a pasar nada, al otro no le pasa a mí tampoco.

## **FALTA DE OPINIÓN PÚBLICA**

La opinión pública es muy importante (generalmente no se equivoca), y la prensa es la encargada de transmitirlo. La opinión pública, por silenciosa, por Falta de conocimiento, por indiferencia, esto es un modo de permitir la corrupción, por eso si tiene como expresarse, como manifestarse, podría entonces poner frenos, esto se logra a través de la prensa.

## **MODELOS EXPLICATORIOS DE LA CORRUPCIÓN**

### **1. MODELO DE LA RESPONSABILIDAD INDIVIDUAL DE ÍNDOLE PSICODINÁMICA**

Algunos psicoanalistas han desarrollado una hipótesis sobre la motivación interna de aquellos que intervienen en actos de corrupción. Según estos autores, la motivación responde a la necesidad potenciada de todos los humanos de poseer y controlar cada vez más. Una especie que se sabe condenada a morir, a deformar, a envejecer busca seguridad en algo que supuestamente podría entregarla: el dinero. En los grandes manejos de la corrupción lo que opera es una negación de la vulnerabilidad. (Huerta, 1992)

Otros psicoanalistas como Anderson y Aresti (en Huerta, 1992), expresan que el corrupto es alguien que se miente, pero no se da cuenta de ello, porque en el fondo no quiere saber la verdad, "su verdad". Llegar a saberla, implica un dolor muchas veces intolerable, pues tendría que enfrentar el mundo de otro modo como está acostumbrado.

Según Aresti, la corrupción humana es la corrupción del sujeto consigo mismo. El mismo se roba cosas a la que tiene derecho, en aras de facilitarse la vida y, posteriormente, podrá cometer corrupción en perjuicio de los demás, pues ya se produjo la corrupción fundamental, cual es la de robar su verdad; la aceptación de ésta implica dolor, pero también la fortaleza interna para poder vivir de otra manera. Concluye entonces Aresti, que lo humano es accesible a la corrupción por miedo a la verdad, y esta es la base de las grandes corrupciones en el ámbito material.

Un enfoque más personal, psicoanalítico, estima que las personas que comúnmente actúan de forma corrupta, creando grandes desfalcos, desde su infancia aprendieron que para tener algo parecido al amor, tenían que comprarlo.

## **2. MODELO FILOSÓFICO-MORAL**

La sociedad, se expone a un desarrollo incontrolable y desaforado, alterando la estructura natural, sin que este crecimiento tome en consideración límite alguno. Esto parece ser uno de los signos característicos de nuestro tiempo, al que llaman "postmoderno".

Junto a este desarrollo de los procesos, asistimos a una suerte de retirada de la participación, resultando indiferente aquello que no depende directamente de uno. Este relajamiento de los valores colectivos, vindica sin miramientos la figura del individuo, produciéndose una exacerbación del ser para sí (Silva y Hernández, 1995).

Hoy día las personas se inclinan más por el pequeño mundo, que por mundo maximales. Hoy día, lo que seduce no es el bien común, sino la prerrogativa individual (Foucault, en Silva y Hernández, 1995).

La sociedad postmoralista, se enmarca en la postmoderna y se caracteriza porque no hay obligación ni sanción. Hay un apego a los beneficios de los valores individualistas en que no resulta inmoral pensar en sólo uno mismo.

Además, hay un cambio en los valores del trabajo. Trabajar hoy día, es una actividad que en lo posible se debe evitar; se ha desvinculado de la obligación moral respecto a la colectividad, de tal modo que el trabajo para a ser una actividad esencialmente al servicio del individuo. Más aún, en lugar de la moral del civismo, tenemos el culto a la esfera privada y la indiferencia hacia la cosa pública, el afán por el dinero todopoderoso y la democratización de la corrupción. (Lipovetsky, en Silva y Hernández, 1995).

### **3. MODELOS SOCIOLÓGICOS**

#### **CORRUPCIÓN Y BUROCRACIA**

Godoy (1996, en García y otros, 1999) plantea que existen diversos factores que contribuyen a la génesis de la corrupción, como son: los bajos ingresos de los agentes públicos, la ausencia de supervisión y de formación profesional, la falla en procedimientos contables que impiden detectar apropiaciones indebidas y el incremento de la burocracia gubernamental. Es importante aclarar que no es la burocracia en sí la causa de posibles actos corruptos, sino que en los países en vías de modernización la corrupción tiende a debilitar o perpetuar la debilidad de la burocracia gubernamental.

El termino burocracia fue acuñado por primera vez hacia la mitad del siglo XVIII por un economista fisiocrático, Vicent de Gournay, para designar el poder del cuerpo de funcionarios y

empleados de la administración estatal constituido para tareas especializadas.

En el transcurso del siglo XIX se perfila, sin embargo, otra concepción de la burocracia que emplea el término en sentido técnico, se trata del conjunto de estudios jurídicos, para esta tradición técnico – jurídica el concepto de burocracia designa una teoría y una práctica de la administración pública que se considera la más eficiente posible.

El término "burocracia" se usa peyorativamente para denotar pérdida de tiempo, ineficacia y papeleo. Sin embargo, los obstáculos para el desarrollo de algunos países han sido precisamente la carencia de estas técnicas de organización a gran escala. La burocracia es, de hecho, la estructura que permite ordenar los recursos humanos de una organización según un esquema jerárquico para desempeñar unas tareas especializadas basadas en reglamentos internos.

Max Weber, estudioso de la estructura y principios de la burocracia, que considera a la burocracia como una variante moderna y específica de las soluciones dadas al problema general de la administración, identificó las siguientes normas básicas fundamentales de ésta: 1) los funcionarios de la administración están organizados en una jerarquía de mandos, 2) los funcionarios son remunerados mediante un sueldo y no reciben gratificaciones por servicios, 3) la autoridad de los funcionarios proviene de su cargo y está determinada por éste, 4) el nombramiento responde a méritos probados, no a recomendaciones, 5) las decisiones se toman de acuerdo a reglas estrictas preestablecidas, y por último, 6) las burocracias actúan mediante la aptitud técnica y mantiene un registro de sus actuaciones.

## LA CONCEPTUALIZACION WEBERIANA

Los dos elementos esenciales son: La legitimidad y el aparato administrativo: Weber, sostiene que todo poder trata de despertar y fomentar la fe en su propia legitimidad y que “todo poder se manifiesta y funciona como administración”. Establece una distinción entre el dominio legítimo y el no legítimo y, dentro del primero, entre dominio carismático, tradicional y legal burocrático. El dominio carismático está legitimado por el reconocimiento de los poderes y de las cualidades excepcionales del jefe, y su aparato consiste típicamente en el grupo de sus “discípulos”, la legitimidad del dominio tradicional está constituida por la creencia en reglas y poderes antiguos, tradicionales. El dominio legal se caracteriza, desde el punto de vista de la legitimidad, por la existencia de normas formales y por un cuerpo administrativo burocrático. Weber define, pues la burocracia como la estructura administrativa de la que se vale el tipo más puro de dominio legal.

Las características de la burocracia para Weber son las siguientes:

1. La existencia de reglas a las que están ligados el detentador del poder, el aparato administrativo y los domados.
2. Una organización burocrática se caracteriza por relaciones de autoridad entre posiciones ordenadas sistemáticamente en un modo jerárquico.
3. El personal empleado por una estructura administrativa burocrática se le compensa con un estipendio fijo en dinero, ocupación de tiempo completo.

Existen algunos presupuestos históricos para el surgimiento y consolidación de aparatos burocráticos:

- a) Existencia de un sistema de racionalidad legal

- b) El desarrollo de una economía monetaria
- c) Expansión analítica y cuantitativa de tareas administrativas

Los efectos de la burocracia moderna que destaca Weber son los siguientes:

- a) Concentración de los medios de administración y gestión en manos de los que detentan el poder.
- b) Diferencias sociales que resulta del ejercicio de la autoridad aunque las reglas son para todos por igual, sin embargo se da la exclusión de consideraciones personalistas con los funcionarios.

Esto se debe ya desde la formación escolar, se dice que la administración esta compuesta por hombres cultos y expertos, estos son responsables solo de la eficaz ejecución de las ordenes y debe subordinar sus opiniones políticas a su sentido del deber de oficio; aquél es un hombre de partido que lucha por el poder, que debe manifestar capacidades creativas y asumir responsabilidades personales por iniciativa política propia.

Según las normas básicas planteadas por Weber, la burocracia sería entonces precisamente un medio de control de la corrupción y no un producto de ésta, y como señala Fernández-Dols (en García y otros, 1999) si una sociedad permite, por omisión, pequeñas transgresiones en sus relaciones con las burocracias, favorece la aparición de un continuo de corrupción cuyos efectos a corto plazo son pequeños, pero que a largo plazo son nefastos para la sociedad.

Desde una perspectiva institucional, por otra parte, la posibilidad de que se produzcan actos corruptos se incrementará si el marco institucional o las normas establecidas por un gobierno

no establecen los incentivos y los medios de cumplimiento obligatorios adecuados para evitar que los funcionarios públicos y los usuarios perciban mayores ventajas en infringir las normas que en cumplirlas (Mosqueira, 1995, en García y otros, 1999).

#### **4. MODELO ECONÓMICO-RACIONAL DE LA CORRUPCIÓN.**

Las explicaciones de elección racional suponen que el mecanismo de la corrupción es, en casi todo, semejante al que regula el mercado. Esto es, que los factores que se enfrentan a la posibilidad de violar las leyes hacen un cálculo de costo-beneficio, y que la corrupción prevalecerá siempre que sea rentable (Huntington y Scott, 1994).

El modelo imagina que, como en el mercado, habrá oferta de servicios ilegales mientras haya demanda, y que en situaciones de incertidumbre, las instituciones no podrán reducir los costos de transacción lo suficiente para dar incentivos a la obediencia. Esta explicación también supone que el intercambio de servicios ilegales puede encontrar un punto de equilibrio general que resulte ventajoso para cumplir alguna función social (Huntington y Scott, 1994).

Una autoridad corrupta ve a su cargo como un negocio cuyo ingreso intentará maximizar. El cargo se convierte, por lo tanto, en una unidad "maximizadora". La dimensión de sus ingresos depende de la situación del mercado y su talento para encontrar el punto de ganancia máxima en la curva de la demanda pública (Johnston, 1968, en García y otros, 1999).

#### **5. MODELO PSICOSOCIAL DE LA "NORMA PERVERSA"**

De acuerdo a las consideraciones clásicas dentro de la psicología social, se considera que las normas son producidas de un modo más o menos consciente por parte de un grupo, siendo un elemento funcional de éste; pueden surgir como un marco de referencia espontáneo frente a lo ambiguo y constituyen un juicio concertado explícito sobre lo que se debe hacer dentro del grupo, al que deben sumárseles los medios coercitivos necesarios para mantener el acuerdo. Con respecto a la

investigación actual, "el concepto de norma también da por supuesto que los grupos producen sus propias normas, que éstas poseen una cierta funcionalidad y que el individuo puede adaptarse con mayor o menor éxito a dichas referencias" (Fernández-Dols, 1993, p.92); la psicología social europea, por su parte, señala que las normas creadas por un grupo mayoritario pueden servir para discriminar y sojuzgar a los miembros de un grupo minoritario.

Según la conceptualización de Fernández-Dols, las normas sociales no necesariamente son formadas por el mismo grupo y, aunque este fuese el caso, no poseen siempre una clara funcionalidad. En muchas ocasiones pueden ser disfuncionales para el grupo; incluso, en aquellas situaciones donde un grupo dominante impone una norma a un grupo minoritario, ésta puede llevar al menoscabo de los dos entes. "Las normas no siempre son el resultado de un proceso progresivo y funcional de determinación colectiva de percepciones o juicios compartidos, el motor de la situación no radica en unas normas progresivamente consensuadas, *sino en la existencia de ciertas normas crónicamente no cumplidas*. Nótese que no se trata de que *tales normas no existan sino de que existen pero no se cumplen*" (Fernández-Dols, 1993, p.93). Estas normas no cumplidas, paradójicamente, incrementan su poder con el tiempo, ya que un grupo de personas necesita infringir esta norma para su propio beneficio, mientras otro espera fervientemente verla realizada.

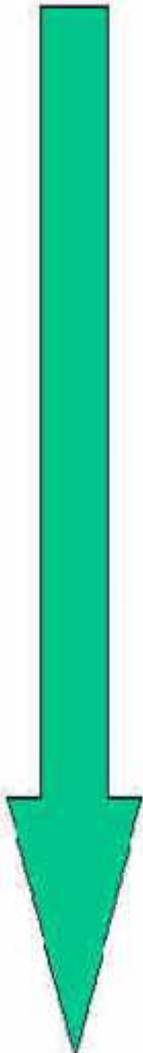
Podemos definir las *normas perversas*, en una primera tentativa, como aquellas normas formalizadas y sujetas a sanciones, que no parecen cumplirse y que tienen ciertas consecuencias negativas para el grupo social en su conjunto y una gran porción de los individuos implicados, que favorecerían la desintegración de la sociedad y la aparición de actos corruptos.

## **ESTADÍSTICAS DE CORRUPCIÓN**

Transparencia Internacional (TI) es una organización no gubernamental que tiene dentro de sus misiones el combate de la corrupción en el mundo. Esta organización entrega cada año el más completo índice de percepción de la corrupción en el mundo.

## **ÍNDICE DE CORRUPCIÓN**

Transparencia Internacional (TI) publicó el 26 de Octubre su Índice de Percepción de la Corrupción 1999. El índice de Percepción de la Corrupción (IPdC) es una "encuesta de encuestas". Está basada en numerosas encuestas con expertos y público en general acerca de sus puntos de vista sobre la extensión de la corrupción en muchos países alrededor del mundo. A continuación les presentamos los países de América Latina: (el número indica el orden del país en la lista de 99 países del mundo que constan en el índice)

| <b>INDICE</b> | <b>Países Americanos</b> | <b>Puntaje</b> | <b>Encuestas utilizadas</b> | <b>Desviación estándar</b> | <b>Menos Corrupción</b>  |                       |
|---------------|--------------------------|----------------|-----------------------------|----------------------------|--|-----------------------|
| <b>5</b>      | <b>CANADA</b>            | 9.2            | 10                          | 0.5                        |  |                       |
| <b>18</b>     | <b>ESTADOS UNIDOS</b>    | 7.5            | 10                          | 0.8                        |  |                       |
| <b>19</b>     | <b>CHILE</b>             | 6.9            | 9                           | 1.0                        |  |                       |
| <b>32</b>     | <b>COSTA RICA</b>        | 5.1            | 7                           | 1.5                        |  |                       |
| <b>40</b>     | <b>PERU</b>              | 4.5            | 6                           | 0.8                        |  |                       |
| <b>41</b>     | <b>URUGUAY</b>           | 4.4            | 3                           | 0.9                        |  |                       |
| <b>45</b>     | <b>BRASIL</b>            | 4.1            | 11                          | 0.8                        |  |                       |
| <b>49</b>     | <b>EL SALVADOR</b>       | 3.9            | 4                           | 1.9                        |  |                       |
| <b>50</b>     | <b>JAMAICA</b>           | 3.8            | 3                           | 0.4                        |  |                       |
| <b>58</b>     | <b>MEXICO</b>            | 3.4            | 9                           | 0.5                        |  |                       |
| <b>68</b>     | <b>GUATEMALA</b>         | 3.2            | 3                           | 2.5                        |  |                       |
| <b>70</b>     | <b>NICARAGUA</b>         | 3.1            | 3                           | 2.5                        |  |                       |
| <b>71</b>     | <b>ARGENTINA</b>         | 3.0            | 10                          | 0.8                        |  |                       |
| <b>72</b>     | <b>COLOMBIA</b>          | 2.9            | 11                          | 0.5                        |  |                       |
| <b>75</b>     | <b>VENEZUELA</b>         | 2.6            | 9                           | 0.8                        |  |                       |
| <b>80</b>     | <b>BOLIVIA</b>           | 2.5            | 6                           | 1.1                        |  |                       |
| <b>82</b>     | <b>ECUADOR</b>           | 2.4            | 4                           | 1.3                        |  |                       |
| <b>90</b>     | <b>PARAGUAY</b>          | 2.0            | 4                           | 0.8                        |  |                       |
| <b>94</b>     | <b>HONDURAS</b>          | 1.8            | 3                           | 0.5                        |  | <b>Más Corrupción</b> |

*Qué es el Índice de Percepción de Corrupción?*

El Índice de Percepción de Corrupción de TI (IPC) clasifica países en función de la medida en que se percibe que existe corrupción entre los funcionarios públicos y los políticos. El IPC 1999 clasifica 99 países. Es un índice compuesto, que basado en 17 encuestas y sondeos diferentes de 10 instituciones independientes que fueron aplicados a empresarios, público general y expertos sobre países.

## **CORRUPCIÓN EN EL ÁMBITO PÚBLICO Y PRIVADO**

Antes de describir la corrupción en el ámbito público y privado debemos aclarar las diferencias entre ambas. La idea central, que preside la distinción entre intereses público y privados, consiste en que los primeros se refieren a los asuntos y bienes que son de toda la comunidad, y que en consecuencia, no pertenecen ni son apropiables por nadie. La característica equivalente, pero antinómica, de los intereses privados es que ellos están vinculados con los fines individuales de cada miembro de la sociedad civil, especialmente con aquellos referentes a la propiedad, la riqueza y el lucro. La existencia, en toda comunidad políticamente organizada, de bienes y asuntos comunes a todos sus miembros, siempre ha planteado el tema del *conflicto de intereses*. El punto más álgido, para resolver estos conflictos, radica en las dificultades que plantea la necesidad de garantizar la imparcialidad de los agentes públicos, para hacerse cargo de los asuntos comunes, sin que sus actos privilegien o beneficien a sus propios intereses privados

### **1. AMBITO PÚBLICO**

A la sociedad civil le interesa que todas las funciones atribuidas al poder público se ejerzan de acuerdo a un sistema jurídico, fundado en normas éticas básicas, legítimas y válidas y en la certidumbre de la ley. Esta exigencia es más rigurosa en los regímenes democráticos, pues en ellos la ley se establece a través de la participación de los ciudadanos en procesos colectivos de decisión. Por esta razón, el control sobre el ejercicio de las funciones públicas es una característica de las sociedades democráticas

Generalizadamente se entiende la corrupción aplicada al ámbito de los agentes del Estado, quienes en el ejercicio de una función pública transgreden, por un beneficio privado acciones que son de su competencia oficial, subordinando deliberadamente

el interés público a un interés privado (Pacheco, 1996, García y otros, 1999).

Al conceptualizar la corrupción en el ámbito público, se deben considerar los agentes públicos y los políticos.

#### **a. AGENTES PÚBLICOS.**

La corrupción en los servicios Públicos se identifica como el abuso de los deberes del funcionario público para beneficio propio. El término agente o funcionario público se refiere a quienes tienen a su cargo los asuntos comunes de todos los bolivianos y que están dotados de diferente grado de autoridad y capacidad de decisión sobre materias que afectan al conjunto de la comunidad nacional. En tal sentido es un término que designa a cualquier miembro de la administración pública que gobierne, legisle, haga justicia, administre y sea parte de la dimensión pública de la nación. La probidad de estos agentes públicos como concepto ético – político, se aplica a la conducta de éstos y se refiere principalmente a la integridad, con respecto al cumplimiento de sus deberes. La integridad exige un recto cumplimiento de las normas que regulan sus actividades, expresa la relación de la probidad hacia la conducta pública y su adecuación al código ético y jurídico. Sin embargo, la integridad no basta; la probidad se extiende a la responsabilidad, es decir, la obligación de responder en el desempeño de su cargo ante la sociedad. A estos elementos se suma la transparencia, la que constituye una base adscrita a la responsabilidad e integridad de los agentes públicos. Los fenómenos de corrupción aumentan cuando las funciones públicas no son transparentes y cuando no pueden ser controladas ni constitucionalmente ni por la ciudadanía.

## **b. AGENTES POLÍTICOS.**

En términos ideales la vida política debería tener por fin la defensa y realización de intereses públicos, y ser una actividad desinteresada, en la medida en que el político renuncia a intereses egoístas. Pero, al parecer, la corrupción se produciría cuando la actividad política no satisface por sí misma a los políticos de oficio, y por eso quienes se dedican a ella buscan también la promoción de su fortuna privada. Cuando los partidos políticos corruptos asumen funciones regulares dentro de las instituciones de gobierno, esta corrupción política se vuelve sistemática, se autorizan las operaciones ilícitas, premiando al que colabora y sancionando al que no sigue el juego (De la Porta, 1996). Las formas más comunes de corrupción política son: la apropiación y distribución privada de los empleos públicos, la asignación de contratos, el uso particular de los recursos estatales y la definición de políticas en consonancia con los intereses de los grandes grupos económicos (De la Porta, 1996). Se sostiene que una correcta legislación sobre el financiamiento de los partidos políticos disminuiría la corrupción, ya que pondría límites al ingreso de recursos obtenidos ilegalmente y garantizaría, entre otros, una mejor transparencia de los procesos electorales.

## **2. CORRUPCIÓN EN EL ÁMBITO PRIVADO.**

El concepto de corrupción se aplica generalmente al ámbito público, sin embargo, es posible también afirmar, que la corrupción puede ser una realidad en el mundo privado, tanto en el ámbito de empresas como en las instituciones de la sociedad (Pacheco, 1996, en García y otros, 1999).

En el sector privado, si bien, se acepta la prevalencia del interés particular sobre el público, éste se logra respetando las reglas del juego establecidas, acorde con las normas de la

competencia y leyes que regulan la actividad privada para "armonizarla" con la actividad pública.

Entonces, se puede decir que hay corrupción en el sector privado cuando se actúa de manera tal que se violan las reglas del juego, valores del sistema, leyes del funcionamiento de la economía de mercado, normas, etc. con el propósito de obtener ventajas (Zuluaga, 1996).

Este tipo de corrupción suele ser juzgada con menos dureza que la corrupción político-administrativa, ya que sus costos son principalmente económicos, y no políticos y sociales a la vez, como lo es en el sector público. Es así como los afectados son los consumidores y no los ciudadanos contribuyentes.

## **CAUSAS DE LA CORRUPCIÓN**

### **¿Cuáles son las causas de la corrupción?.**

Se pueden señalar tres tipos de causas que posibilitan la aparición de la corrupción y que se pueden dar en mayor o menor medida en cualquier Estado:

- a) Causas formales**
- b) Causas Culturales**
- c) Causas Materiales**

#### **a) CAUSAS FORMALES**

Las causas formales se desprenden de la delimitación técnica del término y son:

- la falta de una clara delimitación entre lo público y lo privado,
- la existencia de un ordenamiento jurídico inadecuado a la realidad nacional y la inoperancia práctica de las instituciones públicas.
- Juntas o por separado, estas causas están presentes en buena parte de los países latinoamericanos.
-

## **b) CAUSAS CULTURALES**

Antes de presentar estas causas es necesario señalar que el concepto que se maneja hace referencia a la cultura política de un país, es decir: "el conjunto de actitudes, normas y creencias compartidas por los ciudadanos y que tienen como objeto un fenómeno político [en este caso la corrupción]".

Las condiciones culturales permiten así delimitar la extensión de las prácticas corruptas, la probabilidad que se produzcan y el grado de tolerancia social con que pueden contar.

Son cuatro condiciones culturales básicas:

- 1) La existencia de una amplia tolerancia social hacia el goce de privilegios privados; permite que prevalezca una moralidad del lucro privado sobre la moralidad cívica.
- 2) La existencia de una cultura de la ilegalidad generalizada o reducida a grupos sociales que saben que "la ley no cuenta para ellos" fomenta la corrupción y la tolerancia social hacia ella.
- 3) La persistencia de formas de organización y de sistemas normativos tradicionales, enfrentados a un orden estatal moderno, suele provocar contradicciones que encuentran salida a través de la corrupción.
- 4) Para algunos casos latinoamericanos, ciertas manifestaciones corruptas podrían explicarse por la escasa vigencia de la idea de nación y la ausencia de una solidaridad amplia fundada en el bienestar común.

## **c) CAUSAS MATERIALES**

Las causas materiales se refieren a situaciones concretas que dan lugar a prácticas corruptas. Las situaciones concretas de las que se trata en este caso son las distintas brechas existentes entre el orden jurídico y el orden social vigente.

## **¿Cual es el impacto de la corrupción?.**

La corrupción provoca que las decisiones sean tomadas de acuerdo a motivos ajenos a los legítimos, sin tomar en cuenta las consecuencias que ellas tienen para la comunidad.

### **IMPACTO ECONÓMICO**

Dieter Frisch, el ex-Director General de Desarrollo de la Comisión Europea, ha observado que la corrupción aumenta los costos de los bienes y servicios; incrementa la deuda de un país (y ello conlleva los futuros costos recurrentes); conduce al relajamiento de las normas de modo que se adquieren bienes que no cumplen las normas establecidas o la tecnología inapropiada o innecesaria; y puede resultar en la aprobación de proyectos basados en el valor del capital involucrado en los mismos, más que en la mano de obra (lo que es más lucrativo para el que comete la corrupción), pero puede ser menos útil desde el punto de vista del desarrollo. Frisch señala que cuando un país aumenta su endeudamiento para llevar a cabo proyectos que no son económicamente viables, la deuda adicional no sólo incluye un costo extra debido a la corrupción, sino que la inversión se canaliza hacia proyectos improductivos e innecesarios.

### **IMPACTO POLÍTICO**

El impacto político puede medirse a través de diversos elementos. La corrupción reproduce y consolida la desigualdad social y preserva las redes de complicidad entre las élites políticas y económicas. Respecto a la clase política consolida las clientelas políticas y mantiene funcionando los instrumentos ilegales de control. Respecto al aparato administrativo, perpetúa la ineficiencia de la burocracia y genera formas parasitarias de intermediación. Todo esto conduce a la pérdida de credibilidad en el Estado y a la erosión de la legitimidad necesaria para su funcionamiento adecuado.

### **IMPACTO SOCIAL**

La corrupción acentúa las diferencias sociales al limitar el papel del Estado como mediador de las demandas de los distintos grupos sociales. Las clases

populares o marginales se ven sometidos a un proceso de exclusión social y político ya que la corrupción los aleja del sistema formal y los obliga a acceder de manera informal a sus medios de subsistencia.

Ejemplo: Las consecuencias de la corrupción generalizada:

Se distorsionan los incentivos económicos. Los mejores negocios no dependen de la competitividad de las empresas sino de su capacidad de influir en los responsables de tomar las decisiones sobre las contrataciones. Se afecta así la eficacia de la economía de mercado.

Se destruye el profesionalismo. En un sistema de corrupción generalizada el interés por los sobornos reemplaza los criterios profesionales.

Segrega y desanima a los honestos.

Se impide la planificación, debido a la falsedad de los datos

## **REFORMAS ADMINISTRATIVAS**

### **LA PROBLEMÁTICA ACTUAL**

Existe una creciente propagación de la corrupción en el interior de la administración pública que, como lo atestiguan numerosos ejemplos, no puede ser combatida únicamente con mecanismos de control suplementario. También existe en América Latina una creciente difusión de la corrupción en el sistema político, a menudo alimentada por un crecimiento clientelista de la administración pública, una creciente densidad regulativa y un avanzado grado de politización.

Corrupción significa también destruir la confianza en los funcionarios, cuando se mezclan las funciones públicas con las privadas y se lesionan gravemente los deberes y la responsabilidad de los funcionarios públicos.

"(Los funcionarios públicos) se encuentran en una relación fiduciaria con respecto a las personas que los eligieron o los designaron para que las representen... En su carácter de depositarios de la confianza pública, ellos están bajo una obligación de servir al pueblo de la mejor manera posible. En el

desempeño de sus funciones tienen la obligación de demostrar toda la capacidad e inteligencia que les sean posibles, de ser diligentes y concienzudos, de ser objetivos y razonables y, por sobre todas las cosas, mostrar que actúan de buena fe, con honradez e integridad... Deben alejarse de toda influencia corrupta y deben realizar las negociaciones de manera abierta y sincera frente al escrutinio público a fin de que el pueblo pueda saber lo que sucede y juzgar con justicia tanto a ellos como su trabajo. Si los funcionarios públicos no se desempeñan con honradez y responsabilidad, sus acciones son inconsistentes con el interés público..."

Esta cita ilustra una vez más la importancia que reviste para el funcionamiento de la administración pública la vinculación de los empleados públicos con el cargo que ocupan y no con el partido respectivo o grupos sectoriales de intereses políticos o económicos.

En muchos países, los empleados públicos se sienten comprometidos con los intereses particulares de quienes los han nombrado. Esto necesariamente lleva a un abuso de poder, se contradice con la vocación democrática, en particular con el principio de "igualdad ante la ley" y reduce el umbral inhibitorio para la corrupción ya que si se sirve a intereses particulares de terceros, ¿por qué no a los propios también?.

De ahí la importancia fundamental que reviste el status del empleado público, si se desea que su desempeño sea independiente de las coyunturas políticas cambiantes, arraigándolo al ejercicio del cargo, fundamentado en conocimientos técnicos y aptitudes, de forma tal que su accionar posea la necesaria neutralidad ante los diversos intereses políticos y económicos, y se oriente por los principios elementales de legalidad que deben observar quienes actúan en la administración.

La experiencia demuestra que muchas de las causas de la corrupción en los países industrializados y en vías de desarrollo deben buscarse en los errores institucionales de la administración pública. En efecto, si se pretende impedir que se difunda la corrupción y si se desea combatirla eficazmente, es preciso impulsar una reforma básica de la administración pública, eliminando

las fallas institucionales que conducen a la corrupción. En los países en desarrollo la corrupción en la administración pública está más difundida que en muchos países industrializados, ya que estos últimos han avanzado más en la institucionalización de los organismos administrativos.

No es posible combatir la corrupción apelando exclusivamente a la ética y a la transmisión de valores morales. Es necesario que se eliminen las oportunidades que generan la corrupción, incrementando al mismo tiempo los costos y los riesgos que la misma implica.

### **POSIBLES ENFOQUES PARA UNA REFORMA ADMINISTRATIVA CON EL OBJETO DE COMBATIR LA CORRUPCIÓN**

El punto de partida de cualquier reforma administrativa consiste en redefinir las funciones del Estado y limitarlas a lo esencial. Las experiencias demuestran que cualquier tarea adicional que emprende el Estado provoca un crecimiento desmedido de la administración, volviéndola, por lo tanto cada vez menos gobernable y más difícil de financiar. En lo posible esta reforma debería incluir la privatización de aquellas tareas que venía cumpliendo el estado y que puede delegar. En muchos países ha quedado demostrado que ciertas privatizaciones permiten reducir los niveles generales de corrupción. Esto no significa que no exista corrupción también en el sector privado. Sin embargo, es indudable que en las empresas privadas es más fácil establecer los debidos controles, dado que allí no existe como en el caso de la política una superposición de objetivos de eficiencia económica con objetivos políticos.

Una descentralización de la estructura del Estado puede ayudar a combatir de modo eficaz la corrupción, o al menos dificultar su generación. La descentralización desplaza la responsabilidad a los niveles inferiores. En ese caso será más fácil definir las responsabilidades y practicar los controles, en particular porque las decisiones se toman en el nivel en el que se generan los actos.

Elementos importantes en la lucha contra la corrupción son las reformas administrativas y la simplificación de los trámites, haciendo de este modo más transparente los procesos administrativos para los ciudadanos.

Contribuye a ello la circunstancia de que las autoridades estén obligadas a fundamentar sus decisiones sobre derechos y reivindicaciones del ciudadano. Reviste especial importancia para una mayor transparencia de los procesos de decisión, reducir el número de entes y niveles que participan en la decisión. Por otra parte es importante que las decisiones que quedan libradas a criterio de la administración se reduzcan al mínimo nivel. Allí donde sean necesarias, deberán quedar sujetas a reglas claras a fin de que el ciudadano pueda verificar si se hizo debido uso de las facultades otorgadas.

En América Latina se observa que existen muchas disposiciones que regulan en forma contradictoria los mismos o similares hechos, de modo tal que el empleado que deba adoptar las decisiones puede remitirse a bases jurídicas disímiles para la toma de decisiones. En ese caso, la influencia de consideraciones ajenas a la cuestión técnica, como puede ser la corrupción, se extiende rápidamente.

## **LOS PRINCIPIOS DE LA VIDA PÚBLICA**

Para controlar la corrupción se deben aplicar los siguientes principios:

### **RESPONSABILIDAD DE LOS FUNCIONARIOS**

Cuando se habla de "Servicio Público" se hace referencia a los servidores públicos en general y a los "mandatarios" electos. Los cargos políticos siempre son temporales en virtud de que están sujetos a un cierto período electoral. Estos participan en la gestión de gobierno y por lo tanto comparten su destino. Sin embargo, de ello no se desprende para el titular electo o político, que le esté permitido guiarse en sus actos por intereses particulares, sean éstos de terceros o propios, por cuanto ello no sólo lesionaría los principios de deberes de funcionario público, sino también el principio de legalidad, principios ambos a los que el funcionario político está tan sujeto como todos los demás funcionarios públicos. Al igual que en el caso de éstos, sus actos deben ser controlables, es decir deben ser transparentes.

### **PROFESIONALIZACIÓN DEL PERSONAL**

Los servidores públicos tienen que ser idóneos para el cargo en cuanto a su capacidad técnica y personal. Sólo así es posible evitar que las personas que

ocupan los cargos sean convocadas sobre la base de su relacionamiento personal y no por sus condiciones técnicas y personales. Aun cuando los aspectos políticos no se pueden excluir siempre, no deberían ser el único criterio para la convocatoria a un cargo público calificado. En este sentido sería conveniente estimular el desarrollo de escuelas de capacitación para la función pública.

#### **REMUNERACIÓN ADECUADA DEL PERSONAL**

Los servidores públicos deben ser remunerados de conformidad con las exigencias que les plantea el cargo y la responsabilidad que se delega en ellos, así como por la formación recibida. Sólo entonces se puede esperar que el servidor público también se sienta consustanciado con la "causa pública". Pero esto por sí sólo no es suficiente. Además, los ascensos deben hacerse siguiendo criterios técnicos y de eficiencia, y no sólo en función de consideraciones políticas, aun cuando esto sea cada vez más difícil de lograr. Si las promociones se otorgan fundamentalmente siguiendo criterios políticos, no podrá aguardarse de los funcionarios que ejerciten su cargo en forma imparcial y siguiendo criterios técnicos y objetivos. Normalmente se guiarán para el ejercicio de sus funciones por pautas esencialmente políticas o buscarán otro tipo de resarcimiento a través de la corrupción.

La nueva organización de personal debe ser complementada por una permanente capacitación, entrenamiento y mayor participación.

#### **DESARROLLO DE CÓDIGOS DE ÉTICA**

Aún cuando se ha señalado que las razones para el surgimiento y la propagación de la corrupción deben buscarse fundamentalmente en errores institucionales de los sistemas administrativos, también pueden ser de gran ayuda códigos éticos, para impedir o combatir el surgimiento y la difusión de corrupción. Sólo a través de códigos éticos, coordinados y discutidos con el personal en un proceso permanente, es posible lograr que el personal se identifique con las reglas de una gestión de la función pública esencialmente técnica y políticamente imparcial

Además, este método permite introducir en los propios funcionarios mecanismos personales tales que los inhiban de incurrir en actos de corrupción. Sin embargo, las medidas implementadas sólo podrán ser exitosas, si los empleados y funcionarios que observen una conducta conforme a la ley, reciben un adecuado reconocimiento a esa gestión.

**EJEMPLO: LOS PRINCIPIOS DE LA COMISIÓN NOLAN.-**

Toda administración moderna debe guiarse por un cuerpo de principios que rijan la relación entre los funcionarios públicos y los particulares; la Comisión Nolan del Reino Unido presentó en 1995 los siguientes principios:

**NEUTRALIDAD:** Quienes ocupan cargos públicos deben tomar las decisiones basadas en el interés público. No deberían hacerlo guiados por posibles beneficios materiales o financieros, ni según el bienestar de sus familiares, amigos o conocidos.

**INTEGRIDAD:** Los funcionarios públicos no pueden aceptar ningún tipo de prestación financiera o de cualquier otra índole proveniente de organizaciones o personas, que comprometa sus responsabilidades como funcionario público.

**OBJETIVIDAD:** Los funcionarios públicos deberán realizar sus tareas de acuerdo a las normas que la regulan. Esto deberá aplicarse en toda actividad desarrollada, tal como un nombramiento, la adjudicación de un contrato o la recomendación para una persona.

**RENDICIÓN DE CUENTAS:** Los funcionarios públicos deben rendir cuentas por sus acciones y decisiones que afecten a la colectividad y deben estar dispuestos a someterse a la revisión y análisis de sus acciones.

**SINCERIDAD:** Los funcionarios públicos deben ser tan sinceros como les sea posible, con respecto a las decisiones y acciones que tomen. Deberían explicar la razón de sus decisiones y restringir la información sólo cuando el interés público así lo requiera.

**HONESTIDAD:** Los funcionarios públicos tienen la obligación de declarar cualquier interés privado relacionado con sus responsabilidades públicas, y

deben tomar todas las medidas que sean necesarias para resolver cualquier conflicto que surja a fin de proteger el interés público.

**LIDERAZGO:** Los funcionarios públicos deben promover y respaldar estos principios mediante el buen ejemplo y el liderazgo.

## **PESOS Y CONTRAPESOS**

El ejemplo que inspiran los líderes y los funcionarios públicos de alto nivel es fundamental para el logro y mantenimiento de un sistema nacional de integridad eficiente. Sin embargo, ¿quién vigila a los líderes? El objetivo en todo sistema de integridad consiste en construir una estructura de pesos y contrapesos ("checks and balances") dentro de un marco de principios fundamentales previamente acordados.

El desafío consiste en construir un sistema transparente y responsable con dos objetivos principales: el primero consiste en evitar el fraude, mientras que el segundo consiste en lograr que los funcionarios superiores crean que existe una verdadera posibilidad de que el fraude pueda ser detectado.

El control de la corrupción no puede dejarse sólo en manos de los fiscales ni de las fuerzas de la ley y del orden. La acción no depende solamente de la detención y del procesamiento penal. Por el contrario, la acción debe comprender una combinación de acuerdos mutuos. En parte, este concepto incluye el mejoramiento de la transparencia en las relaciones, y en la medida que sea posible, evitar el desarrollo de relaciones que puedan llevar a la corrupción. Incluye la transparencia en las cuestiones financieras de los funcionarios más importantes y la posibilidad de control por parte de instituciones independientes anticorrupción.

## **CAMBIOS ORGANIZACIONALES**

Los cambios organizacionales dentro del sector público pueden ayudar a disminuir las oportunidades de prácticas corruptas. Singapur por ejemplo, desarrolló con éxito su programa anticorrupción a principios de la década de los setenta a través de la aplicación de los siguientes puntos:

- Mejoramiento de los métodos y procedimientos laborales para reducir las demoras.
- Incrementar la efectividad de la supervisión, para que los responsables puedan supervisar de manera efectiva el trabajo de sus subordinados.
- Rotar a los funcionarios, para asegurar que ninguno de ellos permanezca por mucho tiempo en el mismo puesto.
- Realizar inspecciones sorpresivas en los lugares de trabajo.
- Tomar medidas adecuadas de seguridad para evitar que personas no autorizadas tengan acceso a las dependencias públicas.
- Revisar permanentemente las medidas anticorrupción con el objeto de introducir las reformas necesarias.

En resumen tener iniciativa en la búsqueda de ofrecer mejores servicios a través de una gerencia eficaz de los recursos disponibles para:

- Contribuir al equilibrio presupuestario.
- Obtener una ventaja competitiva en la competencia por capital externo.
- Mejorar la recaudación impositiva.
- Conseguir y mantener a los mejores empleados.
- Reducir la corrupción.

#### **REFORMA DE PROGRAMAS DEL SECTOR PÚBLICO.**

Es posible que los programas públicos que están seriamente afectados por la corrupción puedan modificarse si se diseñan nuevamente.

Muchos países tienen reglas y reglamentos que no son necesarios. Se puede y se debe terminar con ellos. Otros programas podrían ser útiles en un Estado que funciona bien, pero no son eficientes cuando la corrupción es endémica.

La segunda opción consiste en que el objeto principal del programa se mantenga, pero que el procedimiento sea rediseñado para simplificar y facilitar el control. Sin embargo, la simplificación (Ej. : la reducción del número de pasos que se necesitan para obtener la aprobación y el pago por parte del gobierno por bienes suministrados) no siempre reduce la

corrupción si las normas son muy estrictas. La rigidez burocrática con frecuencia genera condiciones adecuadas para el desarrollo de la corrupción.

La tercera opción consiste en la privatización (el traspaso al sector privado de empresas manejadas por el Estado), ya que los métodos de rendir cuentas en el sector privado y la necesidad de administrar empresas productivas son incentivos muy importantes para poner en práctica estrategias internas contra la corrupción. Algunos defensores de la privatización inclusive afirman que ésta constituye una solución definitiva para la corrupción. Otros, afirman que disminuye la corrupción pero al mismo tiempo se convierte en "un mazo a punto de partir una nuez", es decir, que tiene efectos sociales devastadores.

Hasta ahora, las propuestas se han concentrado en torno a las reformas que se deben implantar en la estructura pública de cada país. Es necesario pasar a estudiar la importancia de generar un entorno ético y promover la activa participación de la sociedad civil en el desarrollo de estrategias anticorrupción.

## **OBSERVACIÓN FINAL**

Luego de estas consideraciones, debería quedar establecido que no se puede combatir a la corrupción a través de reformas administrativas aisladas. Adicionalmente a las mismas, se debe agregar la reforma funcional del Estado y de sus leyes, que son los fundamentos con base en los cuales la administración adopta sus decisiones posteriores. Pero tampoco esto es suficiente. Otro elemento importante es una reforma básica de la organización del personal en la administración pública y de los entes que dependen de la misma. Finalmente, el ciudadano y la sociedad quedan convocados a participar activamente en la reforma administrativa y en la lucha contra la corrupción, lo que es una condición esencial para que se introduzca un cambio fundamental en la relación entre la administración y el ciudadano.

## **LA EMPRESA COMO UN SISTEMA**

Al referirnos de la empresa o de organización se viene a la mente en unas personas que están trabajando en distintas áreas pero con un fin determinado, lo cual hace recordar y contemplar la organización como una serie de partes interrelacionadas e interdependientes, que trabajan y funcionan en un todo unificado; hay que tener en cuenta que la sociedad es un sistema dinámico que interactúa y responde a los factores que la afecta lo mismo ocurre con la empresa.

En el proceso administrativo se realiza una serie de pautas necesarias para llegar eficientemente a los objetivos deseados por la empresa, para esto se utiliza la dirección la cual posee la tarea de liderar con motivación y comunicación al equipo de trabajo, esto se debe a que el personal trabaja en distintas áreas las cuales tienen una tarea propia y todas estas fuerzas se deben equilibrar para realizar los objetivos o metas de la empresa; sin dejar de un lado la administración de los recursos que posee una empresa ya que sin estos tampoco se lograría llegar al punto deseado.

La empresa es un conjunto de muchos sistemas que sistemáticamente se fusionan para hacer que esta funcione debidamente; existen diversos conceptos de empresa pero hay una que me llama la atención "una empresa es un gran núcleo en el cual actúan factores no individuales sino grupales".

De hecho en la empresa se guardan patrones de interdependencia que al final dan como resultado un proceso unificado; ya sea como un bien o servicio que esta preste a satisfacer las necesidades del mercado, y por ende debemos verla como tal no como un sistema cerrado en donde no exista el trabajo en grupo, en donde sobresalga el individualismo y que al final de cuentas no se cumplan los objetivos específicos de la empresa eficientemente y tampoco eficazmente. Como sistema de organización pienso que es importante para la empresa sistemas de comunicación que integran las funciones administrativas como enlazar una mejor comunicación con el ambiente externo, a la vez es importante que se maneje una adecuada planeación, control, dirección entre otros.

Por otra parte es muy importante para la empresa contar con excelentes profesionales que cuenten con una visión amplia de las oportunidades, debilidades, fortalezas y amenazas de esta misma, personas que sepan tomar decisiones.

## **CAPITULO II**

# **LA BUROCRACIA**

En un mundo de recursos escasos y múltiples necesidades, se hace imperioso el uso óptimo de lo mismo. Como bien se define la economía, como la administración de los escasos recursos para la satisfacción de un número infinito de necesidades, es menester lograr dentro de ese marco el aprovechamiento pleno de todos y cada uno de esos limitados recursos.

En la compleja evolución de las actividades económicas no sólo han tenido lugar el desarrollo de los sistemas productivos ya sea de bienes como de servicios, sino que además se han ido ampliando como base de sustentación las actividades administrativo- burocráticas. En gran medida estas son el producto del crecimiento de las actividades terciarias llámense bancos, seguros, inmobiliarias, consultorías y asesoramiento, como también todas las actividades de oficinas de las empresas manufactureras, ya sea dentro de sus sectores administrativos, como dentro de las áreas productoras de valor agregado.

Las necesidades de mayor información para la toma de decisiones en las empresas, el aumento de la presión estatal en materia de información estadística, trámites y cobros impositivos, y el crecimiento del aparato estatal han dado lugar a un aumento desproporcionado y desequilibrante de las tareas administrativo-burocráticas con el consiguiente y elevado desperdicio y despilfarro de recursos entre los que sobresale el recurso tiempo.

Es por tal motivo imperioso establecer un sistema de mejora continua que permita mediante un método disciplinado que comprenda a todos (directivos y trabajadores) y mediante el uso de análisis de tiempos y tareas, planificación, uso de los recursos informáticos, sistemas de diagnósticos, reestructuración organizativa, trabajo en equipo, investigación de operaciones y sistemas de calidad entre otros, lograr incrementar la calidad, la productividad y la velocidad de respuesta para de esa forma reducir progresiva y sistemáticamente el desperdicio producido por las labores administrativas.

Pensemos que gran parte del presupuesto de los organismos de salud y educación se esfuman en actividades improductivas como son las labores oficinescas, y en las empresas privadas el crecimiento y / o desarrollo de las actividades administrativas consumen un elevado nivel de recursos sin generar ingresos como mínimo proporcionales a ese nivel de erogaciones.

La cantidad de personas ocupadas en tareas de oficinas aumenta continuamente. En Estados Unidos, entre los años 1950 y 1960 el número de oficinistas aumentó un 28%, mientras que el de obreros creció sólo un 6%. Por otra parte, los costos de la oficina en Estados Unidos se han incrementado desde un 20-30% al 40-50% del total.

Quizás se piense que las empresas dedican demasiada atención a esta enorme fuente de costos. Sin embargo, tal opinión no es acertada. Hasta la llegada de los sistemas de proceso de datos en la década de los sesenta y de proceso de textos en los años setenta, poco se hizo para transformar las labores administrativas de las empresas y mejorar su eficiencia.

La oficina realiza todo el trabajo administrativo. Produce, reproduce, distribuye, analiza, anota y registra los documentos, los números y palabras que figuran en éstos permiten a los directivos adoptar decisiones. Precisamente, la finalidad del trabajo administrativo es la toma de decisiones, así como es registro y control de lo que representa cada una de ellas y del modo de llevarla a la práctica.

La oficina viene a ser el cerebro de la empresa. La mayoría de los directivos y profesionales, por no decir todos, controlan e influyen, o se ven afectados por el modo en que funciona la oficina. Cabe preguntarse pues ¿que es la oficina? Es cualquier departamento en el que tienen lugar transacciones relacionadas con la actividad empresarial. Las decisiones se toman en la oficina, y en ella se adquiere la información que luego se analiza, comunica, registra, almacena y recupera. Todas las funciones de apoyo administrativo de una empresa se desempeñan en la oficina. Esto nos da la clave para una definición. La oficina lleva a cabo el trabajo administrativo de la empresa, en contraste con los

departamentos que tienen a su cargo la producción de los bienes y servicios de la misma.

La oficina no es un departamento ni una serie de departamentos. Es, más bien, una actividad. Es cualquier parte en la que se realice el trabajo administrativo o de oficina de la empresa. Tal trabajo puede llevarse a cabo en una sala de cuatro paredes, pero también es posible efectuarlo en un espacio compartido, en una "barraca" o, incluso, en un pequeño rincón dentro del almacén o al lado del taller de producción.

## **EL KAIZEN Y LAS ACTIVIDADES O PROCESOS ADMINISTRATIVOS**

En primer lugar debemos definir que es el Kaizen. El Kaizen es un sistema japonés que permite mediante su aplicación una mejora progresiva en los procesos, mediante la mejora en la Calidad, los Costos y los tiempos de Entrega (QCD). Su filosofía hace hincapié en la necesidad de llevar a cabo continuas mejoras que permitan más altos niveles de satisfacción en los clientes o usuarios, y mayores niveles de rentabilidad.

### **ESTANDARIZACIÓN**

Con el fin de llevar a cabo el QCD, la empresa debe gerenciar diariamente diversos recursos en forma apropiada. Estos recursos incluyen mano de obra, información, equipos y materiales. La eficiente administración diaria de recursos requiere estándares. Cada vez que surgen problemas o anomalías, el gerente o directivo debe investigar, identificar la causa fundamental y reconsiderar los estándares existentes o implementar nuevos estándares para impedir su reaparición.

La definición de un estándar es la mejor manera de realizar el trabajo. Si un estándar significa la mejor manera, de aquí se deriva que el empleado debe adherirse al mismo estándar de la misma manera, todo el tiempo. Si los empleados no siguen estándares en un trabajo repetitivo, el resultado variará, llevando a fluctuaciones en la calidad. La gerencia debe especificar con claridad los estándares para los empleados, como la única manera de garantizar el QCD para satisfacción del cliente.

La medición de los niveles de productividad y calidad, y su correspondiente graficación mediante el Control Estadístico de Procesos, permite un seguimiento eficaz de las variaciones, permitiendo la utilización de las diversas herramientas de gestión a los efectos de estandarizar en primer lugar el proceso, y con posterioridad mejorarlo.

## **LAS 5 S**

Las 5 S se han vuelto indispensables para cualquier empresa. Una falta de las 5 S indica ineficiencia, desperdicio, autodisciplina insuficiente, baja moral o bajo estado anímico, mala calidad, altos costos y una incapacidad para cumplir los plazos de entrega.

Aplicar las 5 S en la oficina significa en primer lugar separar lo necesario de aquello que no lo es, de tal forma se rescatan elementos de utilidad para el sector que los poseía o para otro sector de la empresa, además se ahorran importantes espacios físicos.

El colocar cada elemento en un lugar determinado es el segundo elemento de las 5 S y ello implica evitar pérdida de tiempo en búsqueda de elementos extraviados, algo muy común tratándose de papelería.

En tercer lugar se encuentra la limpieza del sector o área de trabajo, lo cual mejora el nivel de satisfacción de los empleados y contribuye a una mejor armonía del individuo con el medio circundante con lo que ello implica en materia de productividad y seguridad.

El cuarto elemento es el aseo personal y la utilización de los elementos correspondientes a la labor que realiza.

El quinto elemento es la disciplina en el desarrollo continuo de las cuatro fases anteriores.

## **ELIMINAR EL MUDA**

Muda significa desperdicio en japonés; sin embargo, las implicaciones de la palabra incluyen cualquier cosa o cualquier actividad que no agregue valor. En

la empresa se dan dos tipos de actividades: las que agregan valor o las que no lo agregan. Los clientes (o contribuyentes) no pagan por actividades que no agregan valor (pero lamentablemente ello tiene lugar). Entonces, ¿por qué tantas personas participan en actividades que no agregan valor?

Una vez un gerente de una fábrica verificó cuánto caminaba un trabajador en la empresa durante un año y descubrió que el trabajador recorría una distancia de 400 kilómetros. ¡Practicar el jogging para mantenerse saludable debe realizarse en el gimnasio, no en la empresa! Irónicamente, algunas fábricas están dotadas de gimnasios que cuentan con pistas de recorridos, pero los trabajadores pasan más tiempo practicando jogging en el lugar de trabajo durante las horas de trabajo que en el gimnasio durante las horas libres.

Hay demasiado desperdicio (muda) entre los momentos que agregan valor. Debemos tratar de ejecutar series de pasos que permitan concentrarnos en cada proceso que agrega valor y eliminar los tiempos intermedios.

Entre los muda (desperdicios) tenemos los producidos por:

1. Sobreproducción
2. Inventario
3. Reparaciones / rechazos de productos defectuosos
4. Movimientos
5. Procesamiento
6. Espera
7. Transporte

Otro tipo de muda que se observa a diario es la pérdida de tiempo, aunque éste no se haya incluido en las siete categorías anteriores. La utilización ineficiente del tiempo da como resultado el estancamiento. En el área de producción, el muda temporal toma la forma de inventario. En el trabajo de oficina, esto sucede cuando un documento o segmento de información permanece en un escritorio o dentro de un computador esperando una decisión o una firma. Dondequiera que haya estancamiento, se produce muda. En la misma forma, las siete categorías de muda invariablemente conducen a la pérdida de tiempo. Este desperdicio es mucho más frecuente en el sector

servicios. Mediante la eliminación de los ya mencionados cuellos de botella de tiempo que no agregan valor, el sector servicios debe tener la capacidad de lograr incrementos sustanciales, tanto en eficiencia como en satisfacción del cliente. Todo lo que debe hacerse es ir al lugar de trabajo, observar lo que está sucediendo allí, reconocer el muda (desperdicio / despilfarro) y emprender los pasos necesarios para su eliminación.

Ahora bien, estos siete tipos de muda clásicos si bien son aplicables a las actividades y / o procesos administrativos-burocráticos, son más aplicables a los procesos de manufacturación, pudiendo observarse en los procesos administrativos-burocráticos otros sustanciosos desperdicios propios de la naturaleza que lo caracterizan.

Podemos así mencionar los siguientes tipos de mudas administrativas:

1. Duplicación de tareas, en parte por falta de información compartida
2. Exceso de movimientos y traslados, en parte como resultado de la mala disposición física
3. Tiempos muertos de papelería (trámites que en realidad duran 5 minutos tienen tiempos de espera en escritorios o papeleras de horas hasta días o semanas).
4. Excesiva subdivisión de procesos y/o actividades. Falta de trabajo en grupos o equipos de trabajo.
5. Ineficiencia de control interno, lo cual ocasiona 4 tipos de problemas:
  - posibles fraudes externos contra la compañía,
  - posibles fraudes internos,
  - información poco confiable o inexacta a los efectos de la toma de decisiones, y falta de cumplimiento a normativas de organismos oficiales
6. Excesiva cantidad de formularios, con duplicación de información y/o innecesarios
7. Formularios mal diseñados
8. Excesivo inventario / stock de formularios
9. Tareas, procesos y /o actividades innecesarios
10. Actividades o procesos complejos
11. Falta de información, y administración por excepción
12. Listados de cómputos: innecesarios y/o mal diseñados
13. Información fuera de tiempo y/o inexacta
14. Sobre-estructura organizativa. Ello puede ser el resultado de excesivas actividades manuales, tramos de control demasiados cortos, falta de empowerment, carencia de objetivos organizacionales claramente definidos o política de sobre-empleo.
15. Software: inadecuado, no parametrizable, de lenta ejecución, no adaptado a las características de la empresa o del negocio.
16. Cuellos de botella originados en: concentración o centralización de decisiones y/o autorizaciones, excesivo número de firmas autorizantes, cantidad de elementos críticos escasos en función de las necesidades –llámense: computadoras, impresoras, fotocopadoras y procesos de cómputos.
17. Averías y falta de mantenimiento en computadoras, impresoras, sistema lumínico, teléfonos.
18. Falta de resguardo de datos informáticos.
19. Deficiente supervisión, carencia de liderazgo y ausencia de motivación.

20. Deficiente capacitación del personal
21. Excesivos niveles de estandarización o normativas internas
22. Exceso de informes internos
23. Exceso de reuniones internas y/o interrupciones externas
24. Improductividades por exceso de especialización o división de trabajo
25. Lentitud de impresoras, fotocopadoras o procesos de cómputos
26. Ineficiencia por exceso o por defecto de herramientas de trabajo
27. Falta de sistematización en los archivos documentales, y el tiempo que se requiere para la localización de documentación

Impresos, dispositivos de trabajo, procedimientos, registros, cálculos y comunicaciones constituyen campo abonado a toda clase de parásitos; copias innecesarias, movimientos inútiles, almacenamiento, excesiva extensión, rutinas complicadas. Los análisis de sistemas eliminan la mayor parte de estas innecesarias actividades, pero la simplificación del trabajo por sí sola, aplicada incansablemente, puede provocar un orden inteligente de los innumerables procesos e impresos.

La utilización del Just in Time a las actividades y procesos administrativos implica la eliminación de las mudas o despilfarros, disminuyendo los tiempos de espera, eliminando los stock de formularios y mejorando la calidad tanto de los documentos emitidos como de la información suministrada.

Por tratarse el Kaizen de un método de mejora continua de bajo costo se tiende a utilizar instrumentos, herramientas y arreglos de bajo costo a los efectos de incrementar la calidad, mejorar la productividad, disminuir los costos y reducir los tiempos de espera.

## **POKA-YOKE**

Esta metodología de trabajo de gran utilidad en las actividades o procesos de manufacturación y servicios, es también de gran utilidad en las correspondientes a las actividades y procesos administrativos o de oficina.

Las funciones que desempeñan los sistemas y dispositivos Poka-yoke, son:

- Evitar olvidos y errores humanos y con ello los orígenes de las causas de defectos.
- Detectar defectos (cuando se aplican con este objetivo).
- Garantizar un nivel de calidad del 100%.
- Informar de la presencia de olvidos, errores y también de defectos cuando su finalidad es de tipo informativa.

Ejemplos de poka-yoke aplicados a tareas de oficina serían:

- Formularios en todo o en parte de colores determinados para su más fácil identificación y archivo, evitando el archivar en un lugar incorrecto y de hacerlo poder identificar rápidamente el error.
- Cálculos automáticos por computadora, lo cual evita errores de cálculo manual, y la utilización de lector de código de barras para evitar el error de carga de datos, sean estos importes o códigos.
- Bandejas de escritorios por temas, lo cual implica un orden de prioridades en materia de lectura y archivo.

## **ATRIBUTOS DE UN BUEN SISTEMA ADMINISTRATIVO**

Un buen sistema administrativo es aquel que está en condiciones de procesar las operaciones de la empresa cumpliendo las siguientes condiciones:

1. Se ejecuten en el momento en que se necesitan
2. Insuman la menor cantidad de recursos
3. Se desarrollen dentro de un alto grado de seguridad
4. Produzcan la información necesaria para que los diversos niveles de la organización puedan actuar frente al curso que tomen los hechos económicos

El sistema administrativo ideal es aquel que permite un funcionamiento organizado sin intervenciones espectaculares y esporádicas de personas providenciales.

## **CALIDAD DEL TRABAJO ADMINISTRATIVO**

Tres factores relacionados entre sí determinan la calidad del trabajo administrativo:

1. Formación
2. Motivación
3. Dirección

**Formación.** Podría parecer axiomático que los empleados que no han recibido la adecuada preparación son quienes deberían cometer la mayor cantidad de errores. Sin embargo, por la frecuente ausencia de procedimientos actualizados y los inadecuados métodos que se utilizan en la formación del personal administrativo (por ejemplo, a menudo los empleados enseñan a sus compañeros lo que deben hacer), esta última constituye un problema grave que da lugar a deficiencias de calidad. Proporcionar una formación adecuada es, tanto desde el punto de vista de la calidad como desde el de la producción, una de las mejores inversiones que puede realizar una empresa.

**Motivación.** Es un tema muy amplio y sobre el que se ha escrito mucho. No hay duda de que la ausencia de motivación se refleja tanto en la productividad como en la calidad.

**Dirección.** La dirección es un elemento clave a la hora de conseguir que los trabajadores obtengan resultados de buena calidad. Además de ser responsables de la formación y la motivación del personal, la dirección fija normas por las que han de regirse las distintas operaciones y controla estas últimas. El director del departamento es quien decide, básicamente, cómo va a funcionar el mismo. Si los empleados saben que se espera que realicen un trabajo de gran calidad, establecerán sus prioridades de acuerdo con esta premisa. Pero si no es así, no hay razón alguna para que el personal se esfuerce por lograr una calidad que nadie les exige. Las expectativas deben aclararse con ejemplos, en lugar de constituir simples exhortaciones a mejorar la calidad. Los empleados deben saber que la dirección se preocupa.

El supervisor es la persona más directamente relacionada con la preparación y la motivación de los empleados de un departamento. Es una figura clave en la calidad del trabajo administrativo. Si el supervisor no asume un papel activo en el procesamiento del trabajo, vigilando constantemente y controlando la operación, los empleados carecerán de incentivos para preocuparse por la calidad de los resultados. Debe hacerse hincapié en que la función del supervisor no es la de estar encima del empleado, comprobando y verificando cada una de sus acciones, sino la de inspirar, capacitar y orientar al empleado dentro de la nueva filosofía y metodología del empowerment, y la administración participativa.

### **ERRORES. CAUSAS Y ACCIONES. COMO TRATARLOS.**

Hay tres causas fundamentales de error. Una vez identificada la causa será posible adoptar una medida correctiva. Estas tres causas son:

1. Fallos de interpretación
2. Fallos del sistema
3. Fallos del operador

**Fallos de interpretación.** Cuando un supervisor descubre un error y se lo comunica al empleado que lo cometió, éste suele preguntar: "¿No es eso lo que tenía que hacer?" Una pregunta de este tipo indica que al empleado no se le ha enseñado cómo debe realizar su trabajo o que él no lo ha entendido. El supervisor debe, por tanto, aprovechar esa oportunidad para explicar la forma correcta de realizar la tarea de que se trate. La formación de este tipo es enormemente eficaz.

**Fallo del sistema.** Muchos de los errores que se descubren no son imputables a los empleados, que carecen de control sobre ellos, sino que son errores del sistema. A menudo se producen de forma intermitente y, a veces, parece que carecen de importancia. Son fallos del equipo, los formularios o los procedimientos utilizados en el tratamiento de las transacciones. Cuando el supervisor los descubre, puede corregirlos inmediatamente o hacer lo necesario para que otra persona los corrija.

**Fallo del operador.** La tercera posibilidad es un fallo del operador, una simple equivocación. El tratamiento de este tipo de errores es mucho más complejo que el de los errores producidos por fallos de interpretación o del sistema, que se pueden corregir inmediatamente enseñando al operador o modificando el sistema. Para establecer la existencia de un fallo del operador no basta con observarlo una sola vez. No es lo mismo que el fallo observado sea el primero que comete ese operador o que represente el enésimo incidente similar que se produce con la misma persona. Estos fallos deben juzgarse únicamente en relación con la capacidad del sistema. En lugar de corregirlo de forma inmediata y asegurarse de que no hay problemas con la formación del operador ni con el sistema, el supervisor debe limitarse a registrar esa muestra para compararla con otros datos de la capacidad del proceso.

## **DISPOSICIÓN DE OFICINAS**

En la gestión administrativa efectiva, la planta de la oficina en conjunto y el ambiente que rodea cada trabajador están cuidadosamente planeados. Una planta apropiada, lo mismo que los buenos métodos, economizan tiempo,

esfuerzos y dinero. Afecta directamente la eficiencia de la oficina y la actividad de su dirección.

La disposición del local de la oficina es un aspecto físico que lo mismo puede ayudar que perjudicar al curso del sistema y a los procedimientos de papeleo. Un dispositivo deficiente fomenta demoras y desacelera el trabajo. La disposición de la oficina comprende no sólo el arreglo funcional de mesas y equipo dentro de un espacio dado, sino que incluye además las provisiones para despachos privados, salas de conferencias, roperos y lavabos, apropiada radicación de los departamentos entre sí, planes para la expansión, y el empleo de iluminación, calefacción, color, ventilación y mantenimiento.

La disposición de oficinas es una técnica dinámica que tiene como objetivo optimizar la distribución de las áreas de trabajo de una organización y maximizar la funcionalidad de la ubicación de equipos y amoblamientos en cada una de ellas. La razón por la que esta técnica reviste el carácter de dinámica se debe a la continua evolución de los amoblamientos de oficinas y técnicas arquitectónicas de diseño de oficinas (muebles modulares, espacios abiertos, etc.) y por la continua aparición de equipos de oficina que revolucionan la actividad y funcionalidad de las mismas.

Mencionamos a la vez que uno de los objetivos consiste en la maximización de la funcionalidad. Por funcionalidad se comprenden dos aspectos:

- a. Funcionalidad operativa: que consiste en la correcta disposición de equipos y amoblamientos, a fin de reducir tiempos de la gestión administrativa.
- b. Funcionalidad del personal: logrando las condiciones ambientales y operativas que facilitan el trabajo y crean un ámbito laboral psicológicamente adecuado.

En función de la definición anteriormente expuesta, se puede inferir que esta técnica tiene como finalidades:

- Reducir y agilizar los recorridos físicos de los trabajos
- Evitar circunscripciones excesivas y entrecruzamientos de personal
- Incremento del espacio útil para oficinas, archivos y depósitos
- Optimizar la funcionalidad de las oficinas a fin de lograr un cómodo ambiente de trabajo.

Por más que el espacio no sea la partida de gastos de oficina más considerable, el costo de la superficie de la oficina, defectuosamente utilizada,

puede ser trascendente. Cuando el espacio de que se dispone es excesivo, las líneas del proceso pueden llegar a ser tan extensas que el trabajo no se moverá eficientemente. Cuando el espacio es muy reducido las líneas se apretujan y confunden. La ubicación defectuosa frena el trabajo, complica la supervisión, y es causa de gasto tanto por la pérdida de eficiencia como por el posible aumento del recorrido del papeleo.

Anteriormente se recomendaba revisar la disposición en planta de la oficina cada cinco años aproximadamente, pero ante las actuales exigencias de la tecnología moderna, de nuevos equipos, las mayores y más apremiantes demandas de información, y la rapidez de los cambios, es más realista considerar los cambios de disposición de las oficinas cada vez que cambia una situación en la empresa.

Los principales factores a tener en cuenta en toda instalación pueden agruparse bajo los siguientes apartados:

1. Relaciones departamentales
2. Flujo del trabajo
3. Número de despachos privados
4. Uso de las particiones
5. Requisitos de espacio para el personal
6. Utilización del espacio en oficinas exteriores
7. Eliminación de los imprevistos
8. Flexibilidad y expansión
9. Salas especiales
10. Equipo especial y requisitos de las máquinas

Una planta funcional identifica las responsabilidades orgánicas del personal en determinado sector y las relaciones departamentales por todo el ámbito de la empresa. Cuando los departamentos no están claramente identificados, los cursos del trabajo no pueden ser efectivamente establecidos y los retrasos, interrupciones, reiteraciones y papeleo extra aparecen por todos lados. Cada departamento debería situarse donde mejor pueda realizarse el trabajo y sea más accesible a los departamentos con los que está relacionado.

## **FLUJO DE TRABAJO**

Una planta adecuada proporciona un continuo movimiento progresivo del trabajo, similar a las operaciones industriales en que éste fluye desde las

materias primas hasta el producto definitivamente acabado. Es preciso coordinar los esfuerzos y funciones del personal y de las máquinas para lograr rutinas predominantes con un mínimo de pérdida de energías. El trabajo debe seguir una dirección progresiva de avance y pasar de despacho a despacho con un mínimo de movimiento y tiempo. Las distribuciones que hacen posible desarrollar líneas de flujo de trabajo con un mínimo de idas y venidas es obvio que reducen el tiempo necesario para realizar una tarea, así como la posibilidad de extravío de papeles y de retrasos e interrupciones. Además disminuyen el número de servicios interiores de mensajero y aumenta la posibilidad de utilizar medios mecánicos o electrónicos de diversa índole. El trabajo debe llegar hasta el empleado en vez de que éste tenga que ir a buscarlo; los archivos tienen que estar cerca de los empleados que los utilizan; las capacidades y necesidades de las unidades o lugares de trabajo han de ser determinadas, planeando el flujo adecuado para eliminar atascamientos, interrupciones y retrasos innecesarios.

Una buena distribución facilita el flujo de las personas así como del papel. No deben existir obstrucciones, para evitar el atascamiento de las salidas.

## **OFICINAS PRIVADAS**

Todas las empresas cuentan con despachos privados, su uso sólo está aconsejado por razones de trabajo confidencial y concentración. La tendencia actual es reducir el número de despachos privados. Existen varias razones para ello, por un lado ocupan de dos a diez veces más espacio por empleado que las oficinas generales. En segundo lugar complican y aumentan los gastos de calefacción, iluminación y ventilación. Son menos flexibles y hacen más onerosos los cambios de distribución, a pesar de que las modernas estructuras facilitan los posibles arreglos y modificaciones. El principal inconveniente de los despachos aislados es que hacen más difícil la supervisión y también hacen más lento el flujo de trabajo. El uso de las particiones proporciona un flexible sustituto para los despachos aislados.

## CONSIDERACIONES RESPECTO A CONFORT Y EFICIENCIA

Resulta obvio que si un grupo humano se desempeña en un ambiente confortable, su rendimiento será superior, pero esta verdad no es tan obvia, dado que en muchas empresas u organismos públicos se observa que el ambiente laboral carece de funcionalidad y confort. Se puede afirmar que la funcionalidad y confort que se brinde al personal redundará en un retorno de eficiencia, pues está comprobado que en condiciones ambientales óptimas el personal evidencia una mejor predisposición laboral y, como resultante, se obtendrá una mayor eficiencia e identificación con la empresa.

Las óptimas condiciones ambientales se logran mediante la consideración de los siguientes aspectos:

**a) Iluminación:** Debe ser adecuada, o sea ni excesiva ni deficiente, y específicamente no debe dar directamente en la vista del personal. Actualmente se ha difundido la utilización de luces individuales y con intensidad regulable. A la vez, la luz debe graduarse en función del color de las oficinas, dado que cada color tiene un diferente índice de reflexión.

**b) Color:** El empleo de colores apropiados no sólo mejora la apariencia, sino que aumenta la eficiencia en la oficina, reduce la fatiga y eleva la moral. La mayoría de las personas se dan cuenta del efecto general del color, pero apenas son conscientes de su efecto psicológico. Una oficina oscura y de tono grisáceo o parduzco no es adecuada; si los colores son oscuros puede llegar a ser deprimente. Por el contrario, un cuarto con colores demasiados brillantes puede estimular en gran parte a los empleados. El efecto del color en los individuos se conoce con el nombre de dinámica del color. Los colores influyen en las emociones, deprimen o estimulan, y facilitan las actividades mentales o las retrasan. El color va ligado a la luz. Los colores claros aumentan la eficacia de la iluminación porque reflejan más cantidad de luz; los colores oscuros disminuyen el efecto lumínico porque absorben la luz, en materia administrativa son poco conocidos y utilizados todo lo vinculado al tema colores a los efectos de mejorar la eficiencia laboral.

**c) Temperatura y ventilación:** La temperatura ambiental deberá mantenerse dentro del rango de 21° a 23°. La falta de aire fresco produce condiciones de somnolencia y embotamiento. Cada empleado necesita unos 2.000 pies cúbicos de aire fresco por hora. Para obtener esto debe haber un flujo de aire que evite corrientes y ruidos. La pureza del aire es tan importante como su circulación.

**d) Ruidos:** Se debe tratar de eliminar, al máximo posible, los ruidos externos o propios de los equipos utilizados, a fin de lograr un mayor nivel de concentración y una mejor curva de fatiga.

A los efectos de la minimización de ruidos, puede recurrirse a:

- Aislamiento de unidades de trabajo que generan ruidos, creando habitaciones cerradas y con material aislante dentro del área en la cual se utilizan dichos equipos o unidades.
- Incorporación de música funcional tenue, que diluye los ruidos.
- Colocación de panel y techos antiacústicos.
- Reemplazo de llamadores sonoros por indicadores luminosos.

Los ruidos, igual que la iluminación o condiciones de aire deficientes, resultan caros examinados desde el punto de vista productivo. La investigación médica ha demostrado que el ruido produce tensión, fatiga y dificultad de concentración. Los estudios de muchas empresas han puesto de relieve que reduciendo el ruido en las oficinas es posible disminuir los abandonos y ausencias en el trabajo y aumentar la precisión, eficiencia y productividad. El incremento en el empleo de máquinas en la oficina ha llevado consigo el aumento de ruidos, pero el trabajo de oficinas, siendo principalmente mental, requiere despachos tranquilos. El reducir los ruidos de oficina reclama una considerable atención de la gerencia. En una oficina hay muchas fuentes de producción de ruidos, no todos los ruidos pueden ser eliminados en sus orígenes, pero deben ser absorbidos. Las superficies duras reflejan las ondas del sonido; las blandas las absorben. El tratamiento acústico de los techos, con azulejos o estucos especiales, es una medida suficiente en la mayoría de las oficinas en las que se han controlado las fuentes de los ruidos. Un buen

material acústico absorbe el 70 por ciento del sonido y refleja el 30 por ciento. En las salas centrales de máquinas es conveniente también el tratamiento acústico de las paredes. También en forma adicional pueden utilizarse baldosas acústicas y alfombras.

## **DESPERDICIO POR MOVIMIENTOS INNECESARIOS**

Es necesario un estudio a los efectos de poner al descubierto el despilfarro en las oficinas y lograr de tal forma aumentar la productividad sin aumentar el esfuerzo. Para lograr ello se debe poner en práctica tres grupos de reglas: reglas del mínimo esfuerzo, reglas de los movimientos rítmicos y simétricos, y reglas de utilización del espacio y de las herramientas.

Cada sector de la actividad cuenta con sus propias fórmulas de abreviar. Las que se emplean en los procedimientos de oficina son por lo general el resultado de una observación liberal en diversidad de situaciones; esto es, no son necesariamente el resultado de un análisis científico o de una deliberada aplicación de los principios de la economía de movimientos, sino que están basadas principalmente en la experiencia que proporciona la práctica. Aunque estas fórmulas o son cien por cien aplicables o aceptables, su valor general no debería pasarse por alto. Ningún estudio de producción de oficina y simplificación de trabajo sería completo sin una cierta consideración de estos sistemas de abreviar.

## **DESESTRATIFICACIÓN**

La dirección de un gran número de empresas busca formas de acelerar el proceso de toma de decisiones, evitar los atascos producidos por el exceso de información, estimular la iniciativa empresarial, mejorar la manera de dirigir la compañía y extraer el máximo rendimiento de sus directivos y empleados. Para ello proceden en forma metódica y sistemática a reducir la distancia que separa al nivel superior de los niveles inferiores, aplicando ello tanto para las áreas productivas como comerciales y administrativas. Este proceso se denomina desestratificación, esta metodología revolucionaria de acción es el producto de tendencias que se dan en el entorno de las empresas actualmente, entre las cuales cabe mencionar:

- Turbulencia en la demanda
- Aumento de la competencia
- Reducción de los ciclos de vida de los productos o servicios
- Fusiones, adquisiciones y alianzas estratégicas
- Aumento de las posibilidades en el campo de la tecnología de la información
- Mayor movilidad y autonomía de los empleados

Las ventajas en la aplicación de dicho proceso implican mayores niveles de eficacia, la ampliación de la esfera de actuación de los empleados o sea de su satisfacción, la adaptación a las necesidades de los grupos de interés y la posibilidad de reaccionar de forma más flexible y competitiva a las circunstancias externas, y por último la auto preservación dinámica.

La eficiencia consiste en obtener el máximo de resultados con el mínimo de medios. Es efectivamente posible reducir gastos generales por medio de la desestratificación pues con ella disminuye el número de puestos ejecutivos bien remunerados. El hecho de ahorrar puede conducir a una reducción de precios, un aumento de sueldos o una inversión en recursos / talentos humanos. Y a largo plazo conduce a un incremento de la competitividad.

Además las empresas desestratificadas muestran una mayor capacidad de respuesta a las exigencias planteadas por el mercado, reduciendo a la mitad el tiempo empleado para desarrollar nuevos productos entre otras cuestiones. Cuando los ejecutivos se encuentran dispersos en un considerable número de niveles suele ser imposible actuar con rapidez. Los estratos de dirección forman un filtro por el que pasa el flujo de información pero si el número de estratos es excesivo el filtro se bloquea provocando retrasos en el proceso de toma de decisiones.

El hecho de modificar la estructura reduciendo el número de estratos ejecutivos no provoca de manera automática el incremento en la velocidad en la toma de decisiones, ni un aumento de la energía que ha de concentrarse en la iniciativa empresarial, ni hace tampoco que se preste mayor atención a las necesidades de los clientes. Para lograr una estructura poco jerarquizada y altamente eficiente es menester:

- Una fuerte reorientación cultural
- Un nuevo tipo de liderazgo
- Un mayor rendimiento de la información

- Un nuevo sistema de incentivos
- Asignación de presupuestos
- Dotación de personal

En el proceso de desestratificación debe evitarse con sumo cuidado cortar músculos en lugar de grasa. Además, muy a menudo, la reducción de plantilla no hace más que engendrar otra reducción. "Las rondas sucesivas de reducciones parecen ser el destino de muchas empresas de ramas industriales como las de ordenadores, servicios financieros y telecomunicaciones. Un consultor que estudió las secuelas de la reestructuración empresarial en más de 800 empresas descubrió que casi todas ellas encontraban necesario reemplazar a algunas de las personas que habían despedido. Un 25% de estas empresas reemplazaron al 10% o más de dicho personal. Debe evitarse confundir la desestratificación con los reajustes de plantilla y las reestructuraciones organizativas. Debe analizarse con sumo cuidado las funciones que deben desarrollarse en la empresa y quien las va a cumplir, evitando dejar huecos o cortes de músculo". "En la renovación exitosa de una empresa hay tres etapas. Primero se toman las medidas de crisis que detienen la hemorragia. Después hay que hacer que la empresa recobre su rentabilidad. Finalmente, se debe encontrar el modo de que la compañía crezca de nuevo. Las primeras dos etapas por lo general suponen una profunda reducción de personal y un estricto control de costos. Pero estas tácticas de emergencia, si se mantienen durante mucho tiempo, pueden impedir las inversiones inteligentes que se necesitan para llegar a la tercera etapa. Esta última etapa requiere una mentalidad y quizás una administración diferentes. En caso contrario, la empresa que ha sufrido problemas quizás descubra que sólo sirve para una cosa: realizar reducciones." En lo que realmente debe concentrarse la atención es en el recorte del trabajo innecesario y no en concentrar todo el esfuerzo en la eliminación de los puestos innecesarios. "Recortamos la fuerza de trabajo, pero dejamos en su lugar todo el trabajo y los viejos modos de hacer las cosas". Ello puede parecer contradictorio en función de lo expresado al principio en relación a la desestratificación, pero justamente el tema es concentrarse no sólo en hacer más ágil la organización eliminando filtros jerárquicos intermedios improductivos, sino además eliminar todas aquellas actividades o procesos improductivos. No se trata justamente de recortar

tramos intermedios de funciones innecesarias y dejar activo el nivel inferior, debe también eliminarse ese nivel. Ello es concordante con lo expresado anteriormente en relación a los diversos tipos de actividades en función al valor agregado que engendraban, entre las cuales teníamos aquellas que no agregan valor agregado alguno, razón por la cual era menester eliminar dichos procesos o actividades.

## **REDUCCIÓN DE COSTOS**

Cuando una empresa pasa por un mal momento, siempre recurre alguna vez a la reducción frontal de gastos generales como prioridad habitual. Lamentablemente, suele suceder que los gastos generales se comportan como la hidra: cuando se le recorta una parte, ésta vuelve a crecer. Para que haya cambios duraderos en las estructuras de *costos administrativos* de una empresa, hay que replantearse la estructura básica, y no sólo actuar sobre una porción de la misma. Y a menudo gran parte del esfuerzo se dedica a asignar un valor artificial a cada componente de gastos generales, cuando lo que realmente se necesita es un examen de abajo arriba de los procesos de trabajo que, en primer lugar, son los que generan el gasto general. Las actividades generales son los síntomas, no la enfermedad.

El costo de funcionamiento es compatible con la naturaleza de las tareas y con el beneficio que se genera por su ejecución. Desde este punto de vista es más eficiente aquel sistema que, cumpliendo adecuadamente las demás funciones, requiere una menor erogación para la organización. Existen ciertos ejemplos que pueden resultar ilustrativos; el control de stocks de elementos de bajo costo unitario, tales como clavos, arandelas, etc. puede requerir por su volumen y diversidad un procesamiento computarizado. El costo de ese procesamiento, referido al movimiento y valor de los elementos entrados o salidos, puede ser superior al del elemento que se debe controlar. En estas circunstancias el sistema administrativo debe buscar soluciones hábiles como para controlar el inventario (por ejemplo por grandes familias y con resumen diario de movimientos) y dejar de lado las formas que resulten más costosas que el universo a controlar. Sin llegar al extremo aludido en el ejemplo anterior, es dable observar sistemas administrativos que con su exagerado costo de

funcionamiento perjudican seriamente la economía de la empresa, haciendo perder por estas ineficiencias las utilidades que se generan por la producción y colocación comercial de lo fabricado o servicios prestados.

## **REPLANTEO DEL TRABAJO ADMINISTRATIVO**

El trabajo tiene que replantearse de un modo que aporte tres cualidades a la empresa:

1. Simplicidad
2. Rapidez
3. Equilibrio

**Simplicidad.** El flujo de trabajo, el plano de la planta, el diseño de las tareas, la corrección de los errores, deben estar todos destinados a reducir al mínimo la complejidad. Un modo de lograr aumentos significativos de la productividad consiste en detener las actividades que no rinden. Cuando los gerentes dejan de perder el tiempo en problemas insolubles, sorprende ver cuántas oportunidades pueden encontrar en sus tareas cotidianas. La simplicidad en el lugar de trabajo es una virtud.

**Rapidez.** Así como la búsqueda de trabajo eliminable es un método para reexaminar qué es lo que la empresa está haciendo, también se necesita una técnica para considerar cómo se hacen las cosas. Esta técnica requiere la revisión de los procesos utilizables para convertir la materia prima en productos. Un proceso es un conjunto de tareas interrelacionadas que realizan este tipo de transformación. El proceso tiene un ciclo, una secuencia de actividades necesarias para llevar a un objetivo desde el principio hasta el final del trabajo. La expresión "duración del ciclo" designa la extensión temporal de esa secuencia. Es muy importante pues reducir la duración del ciclo para lograr un éxito competitivo. La "compresión de tiempo" permite lograr significativas ventajas financieras. Al igual que la mejora de la calidad, la competencia basada en el tiempo se ha popularizado en las empresas de todo el mundo.

El tiempo es un recurso escaso, algo cuyo consumo hay que planificar y controlar. Podemos afirmar que la rapidez es la mejor forma de mejorar la calidad. "La calidad y la duración del ciclo son como el yin y el yang. Si uno

reduce la duración del ciclo , hace bajar el nivel de las aguas en su lago, y de pronto salen a la luz todas las rocas (mudas)".

Cabe aclarar que la orientación en torno al tiempo y a la velocidad del ciclo hace hincapié en que no se trata tanto de trabajar más rápido, sino con más inteligencia, y de recoger las mejores ideas sobre la mejora generada por todos los miembros de la organización.

**Equilibrio.** En una empresa, los gastos generales se producen naturalmente para hacer posible el funcionamiento eficaz. Desempeñan un papel clave en la regulación del equilibrio adecuado entre las diversas actividades de la empresa. Los problemas surgen cuando a ésta se le imponen gastos generales excesivos desde el exterior. Hay dos tipos de gastos generales: los buenos y los malos. Los buenos sostienen su propio peso, y algo más; los malos solamente hacen bulto. La reducción generalizada sería contraproducente. En uno, se podrían dañar músculos necesarios; en el otro, es probable que el corte no fuera lo bastante profundo. Cuando se reorganiza, la calidad de los gastos generales puede ser más importante que la cantidad.

Por otra parte es menester reforzar los puestos de trabajo mediante la profundidad, la versatilidad y el autocontrol.

Un puesto de trabajo adquiere profundidad, cuando posee sustancia o contenido. En la mayoría de los casos, esto significa estructurar la asignación de tareas de modo que exijan cerebro además de músculo. Ello no sólo es válido para las actividades manufactureras, sino también para las industrias de servicios.

También se suma fuerza al trabajo incorporando versatilidad (multiplicidad de funciones) al diseño del puesto de trabajo. Relacionada con la profundidad, la versatilidad permite que el individuo por medio de una amplia formación transfuncional, realice regularmente más de una tarea. La versatilidad es la clave de la alta productividad. La evitación de problemas es un importante beneficio de la inversión en versatilidad.

Si a un puesto de trabajo se le otorga mayor profundidad, y quien lo ocupa está en condiciones de pasar de una tarea a otra cuando lo exigen el trabajo o las necesidades del cliente, (desarrollo fundamental del JIT en materia de polivalencia de los trabajadores y empleados) ¿qué tipo de supervisión se precisa? Muy poca supervisión, o por lo menos muy poca supervisión de la tradicional realizada por el supervisor de primer nivel. En un número creciente de compañías, esta función tradicional se está convirtiendo en un anacronismo. Estos cambios forman parte de una vasta tendencia a suprimir lo que antes era el primer nivel gerencia de muchos organigramas. En su reemplazo, se espera que todas las personas que contribuyen al proceso asuman más responsabilidad en su propia dirección y control. La antigua tarea de supervisión de primer nivel debe desaparecer, y sus elementos clave se deben transferir al ejecutor.

El Kaizen requiere de los directivos y empleados un nuevo enfoque centrado en:

- La coordinación del flujo de trabajo
- La programación del trabajo y el trabajador
- Asegurar la productividad y la calidad
- La mejora continua de la calidad y el aumento continuo de la productividad
- La orientación, la formación y la mejora constante de las aptitudes
- Trabajo en equipo (debe reestructurarse el trabajo de tal forma que un equipo de tres personas produzca los mismos resultados que cinco empleados aislados entre sí).

Los equipos compuestos y los puestos de trabajo reforzados reducen la cantidad de gerentes necesarios en la empresa, ello hace al método de desestratificación antes mencionado.

## **INFORMATIZACIÓN**

Deben ser destacados varios aspectos concernientes a la informatización de los procesos y actividades administrativas:

En primer lugar analizar los procesos o actividades a informatizar bajo el análisis coste-beneficio. No todas las actividades deben informatizarse si el volumen de operaciones no justifica el coste de su implementación y uso. Concentrarse en las actividades y procesos que produzcan la mayor incidencia en los niveles de productividad, calidad, costos y tiempos de respuesta es fundamental. Informatizar más de lo necesario o en actividades que no lo justifican implica un derroche o despilfarro de recursos.

En segundo lugar no debe informatizarse los procesos ya existentes sin modificarlos previamente a los mismos. No se trata de automatizar procesos ineficientes, sino mejorar previamente los procesos y aplicarles a estos la informatización, o bien haciendo uso de la informatización reformar productivamente los procesos de trabajo existentes.

Relevar las necesidades de los diferentes sectores de la organización es fundamental antes de proceder al diseño del software.

Los procesos informáticos deben ser sometidos al control de calidad y a la mejora continua. Para ello es fundamental diseñarlos de forma tal de hacer factible estas prerrogativas. En una era de cambios continuos y acelerados aquellos sistemas de información y procesamiento que permitan a un bajo coste modificaciones o actualizaciones en sus diseños y / o procesamiento de datos resulta fundamental y podrán determinar en parte quienes serán las organizaciones que sobrevivan y tengan éxito de aquellas que sólo sobrevivan y estén constantemente sometidas a las revulsiones del mercado.

## **TELETRABAJO**

El teletrabajo ha evolucionado desde ser estrictamente un método de trasladar el trabajo al trabajador, hasta convertirse en un concepto amplio que abarca a quienes trabajan en casa, a tiempo completo o parcial, a quienes trabajan en una oficina satélite y a quienes trabajan en centros laborales de barrio. En los últimos años el teletrabajo se ha centrado en torno del empleado corporativo que realiza su trabajo fundamentalmente desde un despacho localizado en su casa. Todo ello es posible gracias al gran desarrollo de la

informática y las telecomunicaciones, tanto en potencia y calidad, como en reducción de sus costos.

El trabajo a distancia se está implantando tanto en el sector público como en el privado. Dada la naturaleza solitaria de la mayoría de los trabajos que se prestan a este tipo de gestión, hay abundantes oportunidades de implantación en ciertos sectores clave. Las empresas de seguros, las compañías relacionadas con el diseño, instalaciones y aplicación de programas informáticos, así como las compañías que requieren de la introducción de gran cantidad de datos, como instituciones financieras, empresas de gestión de créditos, solicitudes de suscripción de publicaciones, pedidos, introducción de datos sobre pagos, empresas de transporte y almacenaje, consultoras de empresas, estudios contables, jurídicos y de arquitectura e ingeniería, son sólo algunas de las numerosísimas empresas o actividades que hacen o podrían hacer uso de este tipo de servicio de trabajo a distancia.

Los beneficios son múltiples:

- Ahorro de tiempo y gastos de traslado para el trabajador
- Posibilidad para la empresa de contratar agentes de gran calidad y experiencia ubicados en lugares distantes
- Ahorro de costos fijos, por menor uso de espacio físico, consumo de energía, servicios de cafetería entre otros gastos
- Disponibilidad del trabajador cualquiera sean las condiciones climáticas
- El trabajador puede contar con el medio ambiente del cual más gusta, hacer uso del tiempo de una forma más flexible, disponer de sus bibliotecas.
- El trabajador puede prestar servicios aún enfermo, o puede realizar tareas del hogar como el cuidado de sus hijos mientras presta servicio al mismo tiempo a la empresa
- Pueden prestar servicio personas discapacitadas
- Permite contar a la empresa con un número muy grande de oferentes, que además le pueden servir de representantes en diversos lugares
- Los costos de mantenimiento de la PC estarían a cargo del operario

Todo ello contribuye a incrementar en gran medida los niveles de productividad tanto para la empresa como para el trabajador, reduciendo sus costos e incrementando los niveles de satisfacción.

## **EL USO DE INTERNET E INTRANET**

Permite un amplísimo arco de posibilidades, para diversos tipos de empresas. En primer lugar tiene una relación directa con el teletrabajo. Permite la oferta de productos, la recepción de pedidos, las comunicaciones dentro de la misma empresa y entre empresas, brindar o recepcionar diversos tipos de cursos de capacitación, realizar operaciones de transferencias de fondos, hacer reservas en hoteles o empresas de aviación. Estas son sólo algunas de las múltiples actividades que pueden desarrollarse mediante la utilización de los servicios de Intranet – Internet, los cuales contribuyen a reducir los costos, aumentar los niveles de calidad y productividad, mejorar los tiempos de entrega y ciclos. El uso de Internet / Intranet se ha convertido en algo esencial tanto para la aplicación del Just in Time, como para mejorar los servicios al cliente y sus niveles de satisfacción.

## **TERCERIZACIÓN**

Sistema por el cual las empresas delegan funciones o actividades específicas en prestadores externos a la empresa, mediante la contratación por tiempos prolongados y con niveles de calidad especificados. Ello no sólo se ha hecho imprescindible con el uso del Just in Time, sino que contribuye enormemente a incrementar el enfoque de las empresas, mejorando sus niveles de productividad. Las empresas que se dedican en forma exclusiva a una labor tienen a su favor no sólo una cuestión de escala, sino también la curva de aprendizaje, lo cual le permite ofrecer productos o servicios de mayor calidad y a un menor precio.

Tenemos los más variados tipos de servicios, desde la producción del bien, hasta las labores de computación, contabilidad, liquidación de sueldos, publicidad, limpieza, servicios de cafetería, seguridad, distribución, mantenimiento y comercialización entre muchas otras.

## **DIAGNÓSTICO Y MEJORA DE LOS SISTEMA**

Partiendo de los diversos aspectos desarrollados con anterioridad es factible construir un listado de conceptos o puntos a ser verificados y analizados. En función de ello establecer sobre la base de un puntaje (con la inclusión de ponderaciones en función a las prioridades, restricciones o importancia estratégica) los niveles de calidad, productividad, satisfacción de usuarios – sean estos internos o externos – tiempos de respuestas, y niveles de costos, que los procesos administrativos – burocráticos tienen en la compañía o ente (sea este público o privado, con o sin fines de lucro) para a partir de ello comenzar un proceso de mejoras en función de las prioridades establecidas, corroborando de forma periódica las mejorías realizadas y de esta forma reformular los procesos o actividades para mejorar consistentemente los niveles de respuesta.

## **LA ÉTICA Y LA CULTURA**

La mejora continua representado por el Kaizen requiere de una ética del trabajo que tenga como aspecto fundamental la visión de lograr los más altos niveles de satisfacción con el menor uso de recursos. Esa es una obligación conjunta de propietarios, directivos y empleados. Hacer uso de los recursos de la forma más eficiente es un deber para consigo mismo y para la humanidad. En un mundo con recursos escasos y necesidades imperiosas el despilfarro de los distintos insumos o recursos es una inmoralidad. Hacer un uso eficiente de los recursos es hacer rentable y exitosa a la empresa u organización, permitiendo la continuidad de los ingresos para los obreros, directivos y propietarios, como así también para su familia. Cada empresa debe ser concebida como un equipo de competición, en la medida en que sea ineficiente corre el riesgo de perder la batalla por seguir subsistiendo.

La mejora continua también es una obligación como posibilidad de crecimiento personal, y se crece personalmente superando sistemáticamente objetivos o niveles. Es esa necesidad de retar continuamente nuevos niveles uno de los mayores motivadores de los empleados y directivos en la empresa, es aquello que exige al máximo de su disciplina y creatividad.

Un uso ineficiente de los recursos implica menores niveles de ingresos para los operadores del sistema, sino además menores niveles de satisfacción para los usuarios; ello queda reflejado en toda su amplitud cuando de la salud y educación pública se trata.

La mejora continúa y la disciplina que ello requiere es también causa y efecto de un marco cultural donde las personas sean responsables de sus actos, donde ellas se consideren artífices de las mejoras tanto personales como sociales. Es menester una revolución, sobre todo en los países latinoamericanos que conduzca a superar la dejadez e implanten una ética del trabajo y una cultura de la calidad y la productividad que tiendan a hacer un mejor uso de los escasos recursos, eliminando los desperdicios de procesos administrativos – burocráticos tanto a nivel público como privado que impiden un crecimiento sostenido y equitativo en el nivel de vida de su población. No por casualidad los países con mayores niveles de vida y crecimiento son aquellos que han implantado sistemas de mejoras continuas en materia de calidad y productividad. Estos países sobre una férrea disciplina social basada en la educación, la investigación y el trabajo han hecho de la productividad un punto de referencia fundamental en sus políticas de estado, por la importancia que esta tiene en sus capacidades competitivas y por tanto en el nivel de vida de sus poblaciones.

## **CAPITULO III**

### **PROCESO DE FISCALIZACIÓN**

El proceso de fiscalización de inmuebles es emitido por la Dirección de Recaudaciones dependiente del Gobierno Municipal de La Paz para la recuperación impositiva de impuestos a la propiedad de inmuebles, vehículos y actividades económicas.

#### **CAUSAS QUE GENERAN CORRUPCION**

Se pueden identificar las causas de la corrupción a partir de la observación que se le hace a cuatro ámbitos de la vida social, estos ámbitos son:

##### **A) INCENTIVOS POLÍTICOS**

La falta de transparencia está dada por la carencia o el difícil acceso a la información sobre las gestiones nacionales o locales. En la medida en que el ciudadano no tenga acceso a la información veraz y oportuna, no podrá participar y fiscalizar a sus autoridades.

Otra causa de corrupción analizada dentro del manejo del poder político, es la que se refiere al financiamiento de los partidos políticos y los procesos electorarios. La falta de transparencia acerca de procedencia de los financiamientos y la rendición de cuentas sobre la utilización de los fondos. La utilización discrecional, del partido que esta en el gobierno, de todos los bienes del Estado para favorecer en detrimento de la igualdad de oportunidades para todos los que juegan en la arena política. Los subsidios del Estado que no llegan a tiempo para los partidos en oposición; las trabas legales que retrasan acciones e inmoviliza a oponentes. Todo esto contribuye a que el sistema político imperante desmotive la participación del ciudadano.

##### **B) INCENTIVOS LEGALES**

Con relación a los incentivos en el ámbito legal, en todos los países se

tienen marcos legales regulatorios, incluso estructuras, pero que no pasan de ser meras enunciaciones ya que las leyes en muchos casos no se cumplen. Estos incentivos generan así toda una cadena de impunidad que retroalimentan el sistema de corrupción. En otros casos, leyes o reglamentos poco claros que permiten más de una interpretación, posibilitando una discrecionalidad con impunidad por parte del funcionario. También el grado de independencia e imparcialidad a la hora de aplicar las leyes por parte del Poder Judicial, determinará el grado de impunidad, freno o sostenibilidad de la corrupción en una sociedad.

Por otro lado, la falta de reglamentación para la participación y control ciudadano en esferas de la gestión local, es un incentivo que facilita prácticas de corrupción. Para lograr incrementar gobiernos con administración eficiente y transparente, la fiscalización ciudadana es fundamental.

Es importante el establecimiento y desarrollo de las capacidades fiscalizadoras de la ciudadanía sobre la gestión de asuntos de interés público, ya que ello permite reducir las prácticas corruptas por parte de funcionarios públicos y personas e empresas privadas, sin perjuicio de otras medidas que puedan definirse en el futuro. Se debe mejorar la transparencia de los procesos de reorganización institucional, lo que puede obtenerse al brindar información completa y oportuna sobre las iniciativas de instituciones, se debe precisar el marco jurídico e institucional del manejo de fondos públicos por parte de entidades privadas y con cambios en la ubicación funcional y administrativa de instituciones públicas. Deficiencia De Los Controles Administrativos

Un claro ejemplo de los instrumentos legales que no cumplen con sus funciones son; el Código Penal y su correspondiente Código procedimental y otros que sancionan actos ilícitos, ilegales que infringen y violan normas jurídicas establecidas empero; no siempre se cumple la sanción punitiva; esta situación permite convertirse en un factor principal por la extensión de la corrupción administrativa; pues; en algunos casos quienes son responsables de esos instrumentos legales se parcializan; ya que corrupción administrativa no solamente es apropiación indebida de fondos sino; también el manejo

irresponsable de estos. Por tanto la deficiencia de los controles administrativos se constituye en un factor que ocurre a la corrupción

### **C) INCENTIVOS ECONÓMICOS**

Muchas de las causas que propician la corrupción, tienen raíz económica. La mayoría de los países empobrecidos por la mala administración de sus gobernantes y con estructuras políticas permeables a favorecer a “élites” con poder político y económico, han llevado a grandes sectores poblacionales a sufrir todo tipo de exclusiones con casi nulas oportunidades de competir, el caso de nuestro país. Exclusiones en educación, salud y empleo, son situaciones que crean un vínculo de dependencia de los menos favorecidos hacia los más favorecidos.

A nivel municipal los incentivos económicos se dan en pequeña escala cuando los bajos salarios de funcionarios incentivan la aceptación de coimas, mordidas o regalos. En escala mayor, se dan alianzas de poderes políticos y económicos, donde monopolios empresariales capaces de influir en la toma de decisiones, hacen inclinar la balanza hacia sus intereses sectoriales. Así se tienen las licitaciones fraudulentas o amañadas que imposibilitan a empresas legales competir en igualdad de condiciones; lo que genera costos económicos y sociales como fuentes de trabajo afectadas, aumento de la pobreza y descenso en el crecimiento económico.

### **CI) REMUNERACIONES PARA FUNCIONARIOS CAPACES**

Una estrategia para que no incurran los funcionarios en actividades corruptas constituye en otorgar remuneraciones a los funcionarios capaces por que los funcionarios perciben muy pocos ingresos y no se les puede exigir que manejen una oficina que genera muchos ingresos, se deben invertir las proporciones, con esto se refiere que debe haber un grado de remuneración que permita tener gente capaz para ocupar el cargo. No es solamente cuestión de remuneraciones, sino de la inestabilidad en el sector público, fruto de la

politización excesiva en el nombramiento y designación de los cargos, si uno sabe que el puesto le va a durar seis meses, existe la tentación de lucrar para sí mismo y no dedicarse al servicio público. Esta inestabilidad nos hace trabajar para el partido y no para el gobierno.

## **PROCEDIMIENTO**

Los procedimientos de fiscalización emergen de lo establecido en el Código Tributario donde en el Artículo 74º especifica que los procesos tributarios se sujetaran a los principios constitucionales de naturaleza tributaria, con arreglo a las ramas específicas del Derecho siempre que se avengan a la naturaleza y fines de la materia tributaria, por lo cual dentro de las funciones de la Unidad de Fiscalización que una de ellas consiste en recuperar la mora existente de Impuestos a la Propiedad de Bienes Inmuebles, Vehículos y Actividades Económicas, estos procesos se conocerán y tramitarán hasta el cobro Coactivo, debiendo iniciar dicho proceso con el traslado al contribuyente de las observaciones que formulen o infracciones que se identifique a través de la Notificación de Requerimiento de Documentación o Vistas de Cargo, seguido de Resoluciones Determinativas, esto en función a disposiciones contempladas en normas vigentes del Código Tributario.

El proceso administrativo de fiscalización de Impuestos a la Propiedad de Bienes Inmuebles, Vehículos y Actividades Económicas consta desde la notificación de requerimiento de Documentación, la elaboración de la Orden de Fiscalización, la Vista de Cargo y la Resolución Determinativa, considerando el estudio técnico de los descargos o respuestas a la Notificación de la Vista de Cargo y otros procedimientos administrativos que correspondan según el Código tributario y normas conexas vigentes en la materia, los mismos deben estar ajustados al control del término según establezca la norma impositiva. Asimismo determinar la calificación de la conducta en Delitos o Contravenciones en los que incurre cada contribuyente en procesos sumarios en estricta aplicación del [Art. 171 del Código Tributario](#);

**Artículo 171.-** El procedimiento administrativo de los delitos y contravenciones, se hará por medio de un sumario administrativo, cuya instrucción dispondrá la autoridad competente mediante cargo en el que deberá constar claramente el acto u omisión que se atribuye al presunto infractor. En el supuesto en que la conducta ilícita imputada de estimación estuviera vinculada a la determinación del tributo, el procedimiento determinativo del impuesto y la aplicación de sanciones se unificarán en la forma prevista...” .

Por otra parte, resolver los recursos legalmente planteados por cada sujeto pasivo, hasta la ejecutoria de cada Resolución Determinativa.

## **FINALIDAD**

Garantizar que las actuaciones descritas anteriormente se cumplan en observancia de los requisitos legales que para el efecto señala el Código Tributario y que dan validez al procedimiento de la Determinación de oficio de la obligación Tributaria, tal como establece los siguientes artículos;

**Artículo 131.-** La Administración dispondrá de amplias facultades de fiscalización e investigación y especialmente podrá:

- 1) Exigir a los contribuyentes irresponsables la exhibición de sus libros, documentos y correspondencia comerciales y requerir su comparencia personal ante la autoridad administrativa para proporcionar informaciones.
- 2) Intervenir los documentos inspeccionados y tomar medidas de seguridad para su conservación.
- 3) Incautarse de dichos libros y documentos cuando la gravedad del caso lo requiera. Cuando se prive al contribuyente de la disponibilidad de sus documentos, la medida deberá ser debidamente documentada y estará limitada a treinta días prorrogables por los órganos jurisdiccionales competentes cuando fuere indispensable.
- 4) Exigir informaciones a terceras personas naturales o jurídicas relacionadas con hechos que en el ejercicio de sus actividades hayan contribuido a realizar o hayan debido conocer, así como exhibir documentación relativa a tales situaciones y que se vincule con la tributación.
- 5) Practicar inspecciones en locales ocupados a cualquier título por los contribuyentes y responsables. Para realizar esas funciones en los locales

fuera de las horas hábiles será necesario orden de allanamiento de acuerdo a disposiciones legales en vigencia.

- 6) Recabar orden de allanamiento de autoridad competente orden que deberá ser despachada dentro de las 24 horas habilitando los días y las horas inhábiles que fueran necesarias.
- 7) Requerir el auxilio inmediato de la fuerza pública cuando fuera necesario para hacer comparecer a los responsables o terceros o cuando sus funcionarios tropezasen con inconvenientes en el desempeño de sus funciones o cuando fuere necesario para la ejecución de las órdenes de allanamiento. Dicho auxilio deberá acordarse sin demora rigiendo la responsabilidad penal para los funcionarios policiales en caso de su resistencia u omisión.

**Artículo 135.-** La determinación se efectuará de acuerdo con las declaraciones que presenten los contribuyentes y responsables en el tiempo y condiciones que establezca la autoridad administrativa, salvo cuando este Código o leyes específicas fijen otro procedimiento.

Las denuncias que sobre materia tributaria formulen terceras personas, con excepción del contrabando y la defraudación aduanera serán verificadas por los servicios respectivos sin ninguna participación para el denunciante en los resultados de la determinación.

**Artículo 136.-** La Administración podrá verificar la exactitud de las declaraciones y enmendar los errores aritméticos mediante liquidación de corrección cuando ellos hayan originado un menor valor a pagar o mayor saldo a favor del contribuyente o responsable para compensar o devolver.

Esa liquidación no excluye la facultad de revisión y determinación de oficio, y podrá expedirse mediante comunicaciones de sistemas de computación que lleven la firma en facsímil de la autoridad competente y la impresión del nombre y cargo del funcionario.

Podrá la administración asimismo proceder a la determinación de oficios sobre base cierta o sobre base presunta, en cualquiera de las siguientes situaciones:

- 1) Cuando el contribuyente o responsable hubiera omitido presentar la declaración.
- 2) Cuando la declaración ofreciere dudas en cuanto a su veracidad o exactitud.
- 3) Cuando el contribuyente o responsable no exhiba los libros y documentos establecidos por disposiciones legales, o ellos no sean suficientes o no resulten fehacientes para determinar con certeza la base imponible.
- 4) Cuando las leyes tributarias lo autoricen en forma expresa.

**Artículo 168.-** La determinación que se refiere el artículo 135 se iniciara con el traslado al contribuyente de las observaciones a cargos que se formulen. En este caso la autoridad administrativa podrá – si lo estimare conveniente – requerir la presentación de nuevas declaraciones o la rectificación de las presentadas.

Todos estos artículos actúan en resguardo de la administración tributaria municipal, así como el de garantizar la igualdad jurídica de los contribuyentes ante el Municipio de La Paz.

## **FUNCIONES DE LA UNIDAD DE FISCALIZACIÓN DEPENDIENTE DE LA DIRECCIÓN DE RECAUDACIONES**

La Unidad de Fiscalización dependiente de la Dirección de Recaudaciones tiene la función de supervisar, realizar el seguimiento y emitir informes de evaluación, las mismas que contendrán una evaluación a cerca de trabajos de fiscalización terminadas y las que estuviesen en proceso (Ordenes de Fiscalización, Vista de Cargo, Resoluciones Determinativas, etc.).

## **NORMAS Y DISPOSICIONES APLICABLES**

Para el respaldo y regularidad del trabajo de fiscalización en el aspecto legal serán como fuentes de consulta Normas Vigentes como:

- Constitución Política del Estado
- Código Tributario Boliviano
- Ley de Municipalidades (Ley N° 2028)
- Ley N° 843 de la reforma tributaria
- Ley N° 1551 de la Participación Popular
- Ley N° 1606
- La Ordenanza de Patentes e Impuestos y sus Reglamentos aprobado por el Honorable Senado Nacional para cada gestión
- Las Ordenanzas Municipales de Tasa y Patentes aprobadas por el H.C.M. y H.S.N.

## **DETERMINACIÓN DE OFICIO**

La intervención de la administración tributaria que declara la existencia y cuantía de un crédito tributario da lugar a la Determinación de Oficio, se trata entonces de un proceso de carácter esencialmente declarativo en virtud del cual se establece la obligación tributaria. Corresponde entonces iniciar este procedimiento ante ajustes no conformados total o parcialmente por el contribuyente.

## **NOTIFICACIÓN**

El inicio de la fiscalización por cada caso (IPBI, IPVA, PATENTES), será mediante una notificación de requerimiento de documentación o la emisión de la Vista de Cargo correspondiente, este acto administrativo de inicio de fiscalización deberá sustentarse en principios contenidos en el código tributario y/o en el código de procedimiento civil.

## **EMISIÓN DE LA VISTA DE CARGO**

Una vez determinado el adeudo impositivo y conocido por parte del sujeto pasivo, la Unidad de Fiscalización procederá a emitir la Vista de Cargo en estricta aplicación de los [Arts. 131, 135, 136, 168](#), y demás preceptos legales contenidos por el Código Tributario, datos esenciales de este acto administrativo que una vez cotejados por funcionario se procederá a su legal notificación, tal como establece el [Art. 159](#) del mismo cuerpo legal;

**GOBIERNO MUNICIPAL DE LA PAZ; DIRECCION DE RECAUDACIONES; UNIDAD DE FISCALIZACION****VISTA DE CARGO CIM No. 00489/2002**Señor(es): **ESPIÑOZA HUALLAS ANTONIO**

No. PMC

**EHA121D61925**Domicilio: **P.J.1812 No.1743 SANTA BARBARA**

No. de Inmueble:

**036978**

Cod. Cat.

**14-16-54.8**

La Paz

**25 de julio 2002**Presente

VC99:

**166/2001**

REF: Fiscalización de impuestos a la Propiedad de Bienes Inmuebles

Comunicamos a usted(es) que se encuentra en proceso de determinación de oficio el inmueble ubicado en: **SANTA BARBARA P.J.1812 No.1743**, emergente de la información obtenida del Sistema Municipal de Administración Tributaria (SIM) en base a la declaración jurada realizada por Ud(s), en formulario 401, y/o por la información técnica proporcionada por la Dirección del CIM-Catastro.

Como resultado de dicha información y en mérito a la verificación fiscal respectiva, se ha llegado a establecer la omisión del pago de sus tributos, referente al Impuesto a los Propietarios de Bienes Inmuebles, por las gestiones: **1996-2000**

Por lo expuesto, la Dirección de Recaudaciones del GMLP, ejercitando las atribuciones conferidas por los Arts. 52º, 53º, 133º, 135º, 136º, 137º y 141º del Código Tributario y disposiciones reglamentarias conexas como la Ley de Municipalidades en su Art. 8 Inc. III-1., Procedió a liquidar el tributo de acuerdo a la correspondiente tabla aprobada para cada gestión. De la liquidación efectuada surge un saldo a favor del Gobierno Municipal de La Paz, de Bs. **24,893.- VEINTICUATRO MIL, OCHOCIENTOS Y TRES**. De acuerdo al siguiente detalle, que no incluye accesorios de ley:

| GESTION      | IMPUESTO OMITIDO | SALDO A FAVOR DEL G.M.L.P. (sin accesorios) |
|--------------|------------------|---|
| 1996         | -----            | -----                                       |
| 1997         | 7,897.-          | 7,897.-                                     |
| 1998         | 7,992.-          | 7,992.-                                     |
| 1999         | .-               | .-  |
| 2000         | 9,004.-          | 9,004.-                                     |
| <b>TOTAL</b> | <b>24,893.-</b>  | <b>24,893.-</b>                             |

Calificación Preliminar de la Conducta Tributaria. - De la verificación fiscal efectuada, resultan en principio infringidos los arts. 115º y 115º inc. 2do. del Código Tributario, correspondiéndole(s) de conformidad al art. 116º del mismo cuerpo de leyes la multa del 50% del tributo omitido actualizado.

Conformidad del contribuyente. - De no merecer objeción a las observaciones y a la calificación preliminar de su conducta impositiva contenida en la presente Vista de Cargo se servirá prestar su conformidad a las liquidaciones practicadas y empozar el monto señalado en el cuadro que antecede. A este efecto, se le(s) hace conocer que de acuerdo a lo dispuesto por los artículos 59, 117, 119, 121 del Código Tributario, al momento del pago se aplicarán sobre el monto del tributo omitido, intereses, mantenimiento de valor, multa por mora, además de la multa correspondiente a su conducta tributaria que merecerá el tratamiento descrito en el siguiente párrafo.

Beneficio de Incentivos Tributarios en favor del contribuyente. - En aplicación del art. 90 del Código Tributario que concede incentivos tributarios en favor del contribuyente, se les comunica que de efectuar en esta etapa el pago del monto mencionado, la sanción que le corresponda se reducirá en un 25%.

Si usted(es) tuviese(n) objeciones a los ajustes efectuados y/o a la tipificación inicial de la conducta, de acuerdo al art. 16 y 171º del Código Tributario, se le concede (20) días corridos e improrrogables a partir de su legal notificación con la presente.

**Artículo 83º (Medios de Notificación).**- Los actos y actuaciones de la Administración Tributaria se notificarán por uno de los medios siguientes, según corresponda:

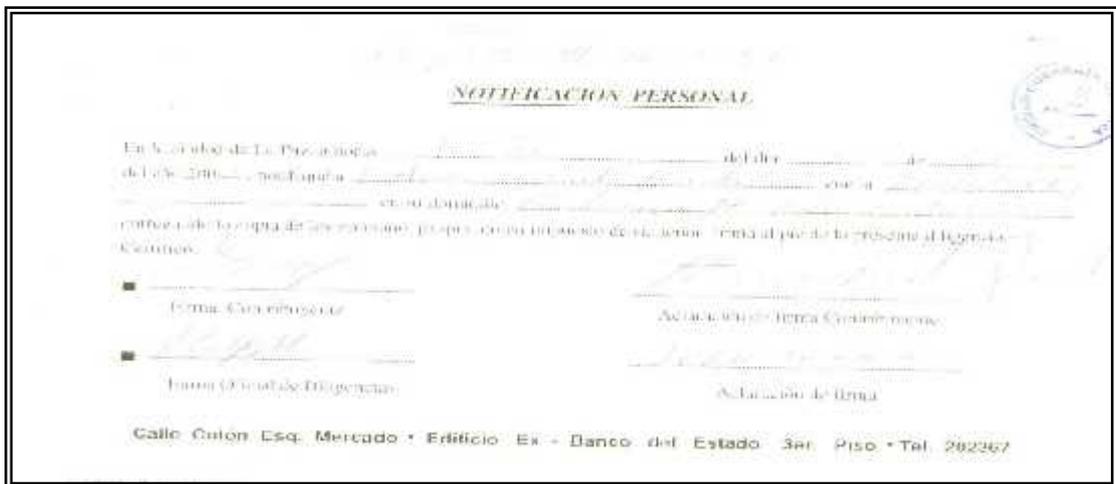
1. Personalmente
2. Por Cédula
3. Por Edicto
4. Por correspondencia postal certificada, efectuada mediante correo público o privado o por sistemas de comunicación electrónicos, facsímiles o similares
5. Tácticamente

- 6. Masiva
- 7. En Secretaría.

Es nula toda aquella notificación que no se ajuste a las formas anteriormente descritas. Con excepción de las notificaciones por correspondencia, edictos y masivas, todas las notificaciones se practicarán en días y hora hábiles administrativos, de oficio o a pedido de parte. Siempre por motivos fundados, la autoridad administrativa competente podrá habilitar días y horas extraordinarios.

**Art. 84º.- (Notificación Personal)**

- I. Las Vistas de Cargo y Resoluciones Determinativas que superen la cuantía establecida por reglamentación, así como los actos que impongan sanciones, decreten apertura de término de prueba y la derivación de la acción administrativa a los subsidiarios serán notificados personalmente al sujeto pasivo, tercero responsable, o a su representante legal.
- II. La notificación personal se practicará con la entrega al interesado o su representante legal de la copia íntegra de la resolución o documento que debe ser puesto en su conocimiento, haciéndose constar por escrito la notificación por el funcionario encargado de la diligencia, con indicación literal y numérica del día, hora y lugar legibles en que se hubiera practicado.
- III. En caso que el interesado o su representante legal rechace la notificación se hará constar este echo en la diligencia respectiva con intervención de testigo debidamente identificado y se tendrá la notificación por efectuada a todos los efectos legales.



**Art. 87º.- (Por Correspondencia Postal y Otros Sistemas de comunicación)**

Para casos en lo que no proceda la notificación personal, será válida la notificación practicada por correspondencia postal certificada, efectuada mediante correo público o privado. También será válida la notificación que se practique mediante sistemas de comunicación electrónicos, facsímiles, o por cualquier otro medio tecnológicamente disponible, siempre que los mismos permitan verificar su recepción.

En las notificaciones practicadas en esta forma, los plazos empezarán a correr desde el día de su recepción tratándose de día hábil administrativo; de lo contrario, se tendrá por practicada la notificación a efectos de computo, a primera hora del día hábil administrativo siguiente.

**Art. 85°** (Notificación por Cédula)

- I. Cuando el interesado o su representante no fuera encontrado en su domicilio, el funcionario de la Administración dejará aviso de vista a cualquier persona mayor de dieciocho (18) años que se encuentre en él, o en su defecto a un vecino del mismo, bajo apercibimiento de que será buscado nuevamente a hora determinada del día hábil siguiente.
- II. Si en esta ocasión tampoco pudiera ser habido, el funcionario bajo responsabilidad formulará representación jurada de las circunstancias y hechos anotados, en mérito de los cuales la autoridad de la respectiva Administración Tributaria instruirá se proceda a la notificación por cédula.
- III. La cédula estará constituida por copia del acto a notificar, firmada por la autoridad que lo expidiera y será entregada por el funcionario de la Administración en el domicilio del que debiera ser notificado a cualquier persona mayor de dieciocho (18) años, o fijada en la puerta de su domicilio, con intervención de un testigo de actuación que también firmará la diligencia.

The image shows a scanned document titled "NOTIFICACION POR CEDULA". The text is as follows:

En la ciudad de La Paz, a las Once y diez y ocho del mes de Junio de Dieciocho de año 2011, notifiqué mediante CEDULA a Pedro Suarez y Humberto con Resolución Determinativa auto que le corresponde, mediante copia de ley en su domicilio El Cometa #420 Zona Centro en presencia del Testigo de Actuación Jorge Mamani quien firma al pie de la presente diligencia Certifico.

There are two sets of signatures and stamps:

- On the left, a signature and the text "Firma Oficial de Diligencias".
- On the right, a signature and the text "Actuación de Firma Of. de Diligencias".
- Below the right signature, another signature and the text "Actuación de Firma Testigo de Actuación".

At the bottom, the address is printed: "Calle Colón Esq. Mercado • Edificio Ex - Banco del Estado 3er. Piso • Tel. 202367". There is a circular stamp in the top right corner.

**Art. 86°.-** (Notificación Por Edictos)

Quando no sea posible practicar la notificación personal o por cédula, por desconocerse el domicilio del interesado, o intentada la notificación en cualquiera de las formas previstas, en este Código, esta no hubiera podido ser realizada, se practicará la notificación por edictos publicados en dos (2) oportunidades con un intervalo de por lo menos tres (3) días corridos entre la primera y segunda publicación, en un órgano de prensa de circulación. En este caso, se considerará como fecha de notificación la correspondiente a la publicación del último edicto.

Se hace constar que los datos del acto Administrativo corren Bajo Responsabilidad de los funcionarios encargados.

## REGISTRO Y NUMERO DEL EXPEDIENTE

El responsable de la Unidad de Fiscalización con carácter previo al registro de trámites, verificará que las Notificaciones y Vistas de Cargo se hubieran practicado con las formalidades de ley, caso contrario se devolverán al fiscalizador con las observaciones detectadas para fines de su revisión bajo responsabilidad en caso de Reincidencia. Seguidamente se registrará el ingreso en el día en el sistema de información computarizado (sistema de control con el cual cuenta la unidad), y en el libro de registro de trámites de fiscalización con las Vistas de Cargo Notificadas, debiendo mantenerse la numeración original y señalar el vencimiento del [termino de prueba \(20 días improrrogables a partir de su legal notificación con la vista de cargo Art. 169 del C.T.B.\)](#)

[Artículo 169.-](#) En el término de veinte días improrrogables, el contribuyente deberá formular su descargo presentando las pruebas conducentes al efecto.

Vencido el término, se dictará Resolución en la que se determinará la obligación y se intimará el pago correspondiente.

Si el procedimiento resultare comprobado algún delito o contravención, la sanción deberá ser dictada en la misma Resolución que determine la obligación. De no hacerlo, se entenderá que no hay mérito para ello, con la consiguiente liberación de responsabilidad para el contribuyente. En caso de que la Administración no dictare la resolución en el plazo de treinta días, computables a partir del vencimiento del término de prueba, no se aplicarán intereses ni multas por mora sobre el tributo determinado desde el día en que debió dictarse la resolución hasta el día de la notificación con dicha Resolución.

Este vencimiento supone cinco días posteriores al vencimiento para la elaboración de la resolución Determinativa.

## CONTROL DEL VENCIMIENTO DEL TERMINO PROBATORIO

El funcionario encargado deberá controlar el vencimiento del término de prueba otorgado para la presentación de Descargos, este término es de [veinte días dispuesto a este efecto por el Art. 169 del C.T.B.](#) el mismo que se perentorio e improrrogable, en caso de que el sujeto pasivo no presente descargos a los reparos señalados en la Vista de Cargo, por lo tanto la

instancia administrativa en la que se puede ofrecer pruebas y descargos a las observaciones formuladas por el ente administrativo antes de emitir la Resolución Determinativa.

## **RECEPCIÓN DE DESCARGOS**

Se recepcionarán los descargos presentados por el contribuyente, adjuntándolos al expediente en atención al orden cronológico y de foliación que deben mantenerse en el mismo, el responsable de la Unidad de Fiscalización conjuntamente con el Asesor legal elaborará el proyecto de providencia, imprimiendo el curso correspondiente a los memoriales presentados por el sujeto pasivo de acuerdo al tipo de prueba que este ofrezca.

## **DISTRIBUCIÓN PARA LA ELABORACIÓN DE LA RESOLUCIÓN DETERMINATIVA**

Cerrado el periodo de prueba, el responsable de la Unidad de Fiscalización distribuirá los expedientes a los funcionarios fiscalizadores. La asignación de expedientes deberá realizarse máximo dentro las 24 horas de producido el vencimiento del término de prueba, esto para imponerle celeridad a la actuación de la repartición encargada, bajo responsabilidad. El funcionario fiscalizador firmará en el libro de registro, dejando constancia del número de fojas con las que se le entrega el expediente.

## **EVALUACIÓN Y ANÁLISIS DE LO ACTUADO**

El fiscalizador asignado a la emisión de la Resolución Determinativa, previamente estudiará y analizará los antecedentes que forman parte del expediente primero el trabajo de fiscalización informe final, vista de cargo, multas administrativas:

**Art. 90.-** Con excepción de los casos señalados en el artículo precedente, las sanciones pecuniarias establecidas por el presente Título se sujetarán al siguiente régimen de incentivos para su cumplimiento voluntario:

Serán rebajadas en el 85% cuando el contribuyente o responsable, subsane espontáneamente la infracción con anterioridad a cualquier notificación o requerimiento de la Administración Tributaria, relativa al tributo y período regularizado.

Si la regulación se produjere una vez iniciada la fiscalización y antes de notificarse el cargo respectivo, la sanción será rebajada en un 50%.

En el supuesto que se dé curso a la pretensión fiscal y el pago correspondiente se produzca después de notificado el cargo y antes de dictarse la Resolución Determinativa, la sanción se reducirá en un 25%.

Las pruebas aportadas y/o aspectos alegados por el contribuyente.

## **ANÁLISIS DE DESCARGOS**

La defensa puede plantearse como cuestión de puro derecho, sin alegar hechos susceptibles de prueba, en este supuesto se estudiará los argumentos jurídicos esgrimidos para reflejar el resultado de este análisis en el proyecto de Resolución Determinativa. Si la defensa alegada y ofrecida tuviera un carácter técnico jurídico, el fiscalizador deberá analizar lo que a su ramo concierne, pero si fuese legal el análisis se deberá pasar al Abogado de la Unidad responsable para que se pronuncie fundamentalmente sobre el particular mediante un informe escrito en un tiempo oportuno (máximo en dos días hábiles de trabajo, si el caso lo requiere necesario).

En el caso de que el contribuyente aportase pruebas, corresponde realizar un detallado análisis a efecto de establecer la pertinencia y valoración de las mismas, en ambos casos se procurará siempre aprehender la **realidad económica** de los hechos gravados y no tan solo la que denuncia su apariencia formal. Art. 8 C.T.B.

### **Artículo 8.-** (Métodos de Interpretación y Analogía)

- I. Las normas tributarias se interpretarán con arreglo a todos los métodos admitidos en Derecho, pudiéndose llegar a resultados extensivos o restrictivos de los términos contenidos en aquellas. En exenciones tributarias serán interpretados de acuerdo al método literal.
- II. Cuando la norma relativa al hecho generador se refiera a situaciones definidas por

otras ramas jurídicas, sin remitirse ni apartarse expresamente de ellas, la interpretación deberá asignar el significado que más se adapte a la realidad económica. Para determinar la verdadera naturaleza del hecho generador o imponible, se tomará en cuenta:

- a) Cuando el sujeto pasivo adopte formas jurídicas manifiestamente inapropiadas o atípicas a la realidad económica de los hechos gravados, actos o relaciones económicas subyacentes en tales formas, la norma tributaria se aplicará prescindiendo de esas formas, sin perjuicio de la eficacia jurídica que las mismas tengan en el ámbito civil u otro.
- b) En los actos o negocios en los que se produzca simulación, el hecho generador gravado será el efectivamente realizado por las partes con independencia de las formas o denominaciones jurídicas utilizadas por los interesados. El negocio simulado será irrelevante a efectos tributarios.

- III. La analogía será admitida para llenar los vacíos legales, pero en virtud de ella no se podrán crear tributos, establecer exclusiones ni exenciones, tipificar delitos y definir contravenciones, aplicar sanciones, ni modificar normas existentes.

## **ELABORACIÓN DE LA RESOLUCIÓN DETERMINATIVA**

El análisis del proceso así como la valoración de la pruebas, deberá necesariamente reflejarse en la Resolución de Determinación que proyecte el funcionario fiscalizador, tipificando en ella y no antes la conducta del contribuyente sobre la base de la opinión fundada del profesional asignado, aplicando la sanción del Código Tributario establecida para el delito o la contravención. Se aclara que independientemente de la sanción por defraudación o evasión deberá considerarse la (s) sanción (es), por incumplimiento a deberes Formales, según el caso. Corresponde también en esta etapa analizar la aplicación o no de los incentivos dispuestos por el [Art. 90 de, C.T.B.](#)

Si el contribuyente no hubiera ofrecido prueba alguna ni alegado nada a su favor, pese a su legal y correcta notificación sin más trámite vencido el término de los 20 días se procederá a proyectar la Resolución Determinativa, ratificando los reparos detallados en la Vista de Cargo. Al no merecer objeción los cargos establecidos contra el contribuyente se entiende la existencia de una aceptación Tácita por parte de este.

**RESOLUCION DETERMINATIVA No.0409/2002**

La Paz, 15 de mayo de 2003

Señor(es):  
ESPINOZA HUALLAS ANTONIO  
PMC: EHA121D6192S  
Domicilio: Pj. 1812 N° 1743 Santa Barbara

REF: Cargo Determinado por la Dirección de Recaudaciones.

**VISTOS Y CONSIDERANDO:**

Que, en uso de las atribuciones conferidas por el Código Tributario, la Dirección de Recaudaciones del Gobierno Municipal de La Paz ha procedido a la fiscalización de las obligaciones de ESPINOZA HUALLAS ANTONIO, emergente de la información proporcionada por la Central de Cómputo, acerca del inmueble ubicado en la Pj. 1812 N° 1743 Santa Barbara, con el objeto de comprobar el cumplimiento que este ha dado a las disposiciones legales relativas al pago del impuesto a la Propiedad de Bienes Inmuebles, por las gestiones 1997, 1998 y 2000.

Que en la fiscalización tributaria realizada, se ha comprobado que el contribuyente no ha pagado la totalidad del impuesto correspondiente a estas gestiones, conforme a la Ley 843 de 20 de mayo de 1986, Ley 1606 del 22 de diciembre de 1994, Decretos Reglamentarios y las Resoluciones Supremas promulgadas para cada gestión fiscal.

**CONSIDERANDO:**

Que, girada la Vista de Cargo N° 0409/2001 por un monto de Bs. 24.893,00 como tributo omitido, se notificó legalmente a ESPINOZA HUALLAS ANTONIO, según consta la diligencia de notificación de fecha 18 de noviembre del 2002, para que en el término dispuesto por el Art. 169 del Código Tributario asuma defensa, produzca y ofrezca prueba tanto con relación al CARGO formulado como a la calificación de la conducta fiscal.

Que, dentro el término de prueba concedido por el artículo 169 del Código Tributario, no presentó pruebas de descargo. Por la gestión 1999 tiene otro proceso de fiscalización.

Que, vencido el término de prueba de acuerdo al estado del proceso y de conformidad al Art. 170 del Código Tributario es procedente dictar la presente Resolución Determinativa; Existe otro proceso de fiscalización por la gestión 1999.

**POR TANTO:**

La Dirección de Recaudaciones, en uso de las atribuciones que le confiere el Código Tributario.

**RESUELVE:**

PRIMERO.- La Determinación de oficio por conocimiento cierto de la materia imponible según el Art. 137 inciso 1ro, la obligación impositiva adeudada al Gobierno Municipal de La Paz que el contribuyente ESPINOZA HUALLAS ANTONIO, se establece en la suma de: BOLIVIANOS SESENTA Y DOS MIL QUINIENTOS TREINTA Y UNO 00/100 (Bs 62.531,00), por concepto del Impuesto a la Propiedad de Bienes Inmuebles Urbanos por las gestiones fiscales de acuerdo al siguiente detalle:

| GEST.        | MONTO OMITIDO | MANT.DE VALOR | INTER.        | MULTA P.MORA | M.INCURR. DEELFORM. | OMITIDO + ACCE. | MULTA ADM.    | TOTAL ACTUAL  |
|--------------|---------------|---------------|---------------|--------------|---------------------|-----------------|---------------|---------------|
| 1997         | 7.898         | 2.735         | 5.880         | 588          | 1.083               | 17.943          | 5.318         | 23.260        |
| 1998         | 7.993         | 2.175         | 4.270         | 427          | 1.017               | 15.881          | 5.084         | 20.965        |
| 1999         | 0             | 0             | 0             | 0            | 0                   | 0               | 0             | 0             |
| 2000         | 9.004         | 1.236         | 1.747         | 175          | 1.024               | 13.186          | 5.120         | 18.306        |
| 2001         | 0             | 0             | 0             | 0            | 0                   | 0               | 0             | 0             |
| <b>TOTAL</b> | <b>24.895</b> | <b>6.146</b>  | <b>11.696</b> | <b>1.170</b> | <b>3.104</b>        | <b>47.011</b>   | <b>15.521</b> | <b>62.531</b> |

**SEGUNDO.-** Sancionar al contribuyente, con la multa equivalente al 50% sobre el tributo omitido actualizado a la fecha de esta Resolución, cuyo importe es de BOLIVIANOS QUINCE MIL QUINIENTOS VEINTI UNO 00/100 (Bs.15.521,00), de conformidad al Art. 118º del código tributario, por la comisión de la contravención tributaria de evasión fiscal, tipificada en los Arts. 114º y 115º, del citado código.

**TERCERO.-** Conminar a ESPINOZA HUALLAS ANTONIO, para que en el término de 15 días corridos e improrrogables, de su legal notificación con la presente resolución pague la suma de BOLIVIANOS CUARENTA Y SIETE MIL ONCE 00/100 (Bs 47.011,00), correspondiente a tributos adeudados, intereses, mora y la suma de BOLIVIANOS QUINCE MIL QUINIENTOS VEINTI UNO 00/100 (Bs.15.521,00), por la sanción aplicada, bajo conminatoria de iniciar la acción coactiva en caso de incumplimiento.

**CUARTO.-** La contribuyente deberá efectuar los pagos mediante los Formularios respectivos que le serán proporcionados en la Unidad de Fiscalización con la actualización a la que se refiere el Art. 58 del Código Tributario.

**QUINTO.-** Se deja constancia del carácter parcial de esta Determinación, que solo comprende los aspectos mencionados y los elementos de juicio tomados en cuenta, la misma que será actualizada a la fecha de pago.

**SEXTO.-** Notifíquese a ESPINOZA HUALLAS ANTONIO, con la entrega de una copia de la presente Resolución en la forma prevista por el Art. 159 del Código Tributario.

Regístrese, notifíquese y cúmplase.



Técnico asignado

RPM

Asesor Legal

Vº Bº RESPONSABLE UNIDAD FISCALIZACION

Destino:

Original- Expediente

1ra. copia - Contribuyente

2da. copia - Unidad de Fiscalización

## REQUISITOS FORMALES DE VALIDEZ

El proyectista de la Resolución Determinativa deberá sujetarse estrictamente a lo dispuesto por el Art. 99 del Código Tributario que establece las siguientes constancias para la validez legal de la Resolución de Determinación.

- ✓ Lugar y fecha de emisión.
- ✓ Nombre o Razón Social del sujeto pasivo
- ✓ Especificaciones sobre la deuda tributaria
- ✓ Fundamentos de hecho y de derecho
- ✓ La calificación de la conducta y la sanción en el caso de contravenciones
- ✓ La firma, nombre y cargo de la autoridad competente

La ausencia de cualquiera de los requisitos esenciales, cuyo contenido será expresamente desarrollado en la reglamentación que al efecto se emita, viciará de nulidad la Resolución Determinativa.

La Resolución Determinativa tiene carácter declarativo y no constitutivo de la obligación tributaria.

**Artículo 119.-** Constituye incumplimiento de los deberes formales toda acción u omisión de los contribuyentes, responsables o terceros, que viole las disposiciones relativas a la determinación de la obligación tributaria u obstaculice la fiscalización por parte de la autoridad administrativa.

**Artículo 120.-** Incurren en infracción de deberes formales, sin perjuicio de otras situaciones análogas:

- 1) los que no cumplan las obligaciones establecidas en el Artículo 142 y demás disposiciones de este Código.
- 2) Los que no cumplan los deberes formales establecidos en las normas administrativas a que se refiere el Artículo 2), inciso 4) de este Código; Los Decretos Supremos, los reglamentos, las resoluciones y demás disposiciones de carácter general dictadas por el Poder Ejecutivo o los distintos órganos administrativos nacionales y locales facultados al efecto.

## **NUMERO, FECHA Y EJEMPLARES**

La Resolución Determinativa por razones de control deberá continuar consignado el número de La Orden de Fiscalización.

La fecha será la del día que imita la Resolución

Se elaborará en cuatro ejemplares:

- Original para el expediente
- Una copia, para la notificación del contribuyente.
- Una copia, para el archivo de la Jefatura de la Unidad de Fiscalización
- Una copia para la Dirección de Recaudaciones.

## **PLAZO PARA ELABORAR LA RESOLUCIÓN DETERMINATIVA**

La Resolución Determinativa deberá elaborarse para la firma del Director de Recaudaciones del G.M.L.P. en el plazo máximo de quince (15) días de vencido el término de prueba otorgado en la Vista de Cargo, con el objeto de que esta autoridad firme la Resolución Determinativa en el plazo de treinta (30) días, computables a partir de la notificación con la Vista de Cargo respectiva, esto en cumplimiento al [Art. 169 del Código Tributario](#).

## **FIRMA DE RESOLUCIÓN DETERMINATIVA**

La Resolución Determinativa deberá consignar iniciales y rúbrica del funcionario que la proyectó vale decir del fiscalizador, Abogado revisor y la firma del Responsable de la Unidad de Fiscalización, para en caso de futuras Responsabilidades.

Elaborada la Resolución Determinativa, se remitirá el proceso ante la Dirección de Recaudaciones para la firma del Director de Recaudaciones, quien devolverá inmediatamente para el proceso correspondiente de Notificación a la

Unidad de Fiscalización.

## **EJECUTORIA DE LA RESOLUCIÓN DETERMINATIVA**

Si la Resolución de Determinación no hubiera sido impugnada dentro del término Parentorio dispuesto por el [Art. 174 del Código Tributario \(15 días a partir de su notificación\)](#) se proyectará el correspondiente Auto Declarando Ejecutoriada la Resolución Determinativa, disponiendo se emita el **Pliego de Cargo**. Deberá encargarse que ambas actuaciones sean firmadas por el Director de Recaudaciones al mismo tiempo.

Las Resoluciones Pronunciadas en Recursos Jerárquicos, ejecutoriadas a los fallos pronunciados en acciones contenciosas que revistan la calidad de Cosa Juzgada, se Ejecutarán disponiendo el correspondiente proceso coactivo, esto por los responsables de Fiscalización.



**GOBIERNO MUNICIPAL DE LA PAZ  
DIRECCION DE RECAUDACIONES  
UNIDAD DE FISCALIZACION**

A. 9 de Noviembre, de 2001

Encontrándose legalmente notificado el Sr. PACHECO SEVERICH HUMBERTO, con la Resolución Determinativa Nro. 616/2001, conforme establece la diligencia de notificación de fecha 15/10/2001, y no habiéndose interpuesto Recurso alguno contra la misma dentro del término de Ley, se declara EJECUTORIADA la RESOLUCION DETERMINATIVA Nro. 616/2001 en toda forma de derecho, debiendo girarse el PLIEGO DE CARGO correspondiente por la unidad de Cobranza Coactiva. Sea con las formalidades de Ley  
Regístrese, notifíquese y cúmplase.

Asesor Legal

Vo.Bo.

Responsable de Fiscalización



*Dr. Humberto Severich Pacheco*  
UNIDAD DE FISCALIZACION

*[Handwritten signature]*  
Unidad de Cobranza Coactiva  
Municipalidad de La Paz

28/amm  
Original - Expediente  
1ra. Copia - Contribuyente

## **RECURSOS DE REVOCATORIA Y NOTIFICACIÓN CON DEMANDAS CONTENCIOSO TRIBUTARIAS**

La Unidad de Fiscalización tramitarán los recursos presentados dentro el termino señalado por el [Art. 174 del Código Tributario](#), la substanciación del Recurso de Revocatoria se sujetará a procedimientos dispuestos por el [Art. 175 a 179 del Código Tributario](#) la recepción de demandas contenciosas tributarias serán remitidas ante la Unidad de Asesoría Técnica Jurídica para su

patrocinio al Municipio.

La Acción Contencioso Tributaria interpuesta por el Contribuyente, se tramitara de conformidad al procedimiento descrito por los [Arts. 227 y siguientes del Código Tributario](#).

## **COBRANZA COACTIVA**

Se define las actuaciones del cobro coactivo, con el inicio y sustentación de la acción coactiva, garantizando la efectiva aplicación del procedimiento descrito por los Arts. [304 al 314 del Código Tributario](#).

La finalidad es lograr que se concreten los planes de cobranza coactiva de adeudos tributarios ejecutoriados, trazados institucionalmente a través de actuaciones legales y eficientes.

El ingreso de un trámite a la unidad de cobro coactivo, implica la existencia de Créditos tributarios Firmes, Líquidos y Legalmente Exigibles, emergentes de fallos y/o resoluciones administrativas ejecutoriadas pasadas en autoridad de cosa juzgada. ([Art. 304 del Código Tributario](#)).

## **SEGUIMIENTO Y CONTROL**

Corresponde a la Unidad de Fiscalización efectuar el control y seguimiento del procedimiento de determinación a partir de la entrega de la notificación, Vista de Cargo y Resolución Determinativa, verificando el pago de las mismas en caso de que el contribuyente conforme el cargo y pague en esta etapa, a este efecto se elevara informes sobre el estado en que se encuentre cada uno de los tramites conforme al sistema de información.

## **BAJA O CONCLUSIÓN DEL TRAMITE**

En caso de que el contribuyente hubiera pagado el tributo adeudado, multas y accesorios, antes de haberse emitido la Resolución Determinativa, la Unidad de Fiscalización procederá a la verificación de la correcta cancelación de los adeudos de acuerdo a lo dispuesto por ley. El pago se acreditará con la presentación por el contribuyente de los formularios o boletas correspondientes con sellos de bancos autorizados (fotocopias simples), se deberá verificar los pagos realizados por el contribuyente, con el descargo de fotocopias de los comprobantes de pago

## **RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES**

La credibilidad en los funcionarios públicos y sus administraciones está en juego. En este momento existen intentos para recuperar esa credibilidad; incrementar el desarrollo económico y el bienestar social, a través de la implantación de programas que hagan posible que los gobiernos y ciudadanos utilicen de una manera más eficiente los recursos; proveer servicios de calidad y de manera transparente.

## BIBLIOGRAFIA

### BIBLIOTECA DE CIENCIAS POLITICAS

BOBBIO, MATTEUCCI Y PASQUINO, 1991. "Diccionario de Política",. a – j Tomo I, redactores de la edición en español, Arico, Soler y Tula,. Ed. Siglo XXI.

### BIBLIOTECA DE DERECHO

NINA MEJIA, Alfonso F, 1999. Tesis de Grado., "Los actos de corrupción en las contrataciones del Estado se generan por falta de una específica reglamentación a sus normas", s/e. La Paz.

CHAUFEN Y GUZMAN, 1997. "Estado y Corrupción",. Impresión y publicación: Centro de Estudios Públicos, Santiago – Chile.

### REVISION BIBLIOGRAFICA EN INTERNET

TECNOLOGICO DE MONTERREY, Universidad Virtual, s/n. "Manual del Programa Gobierno Abierto y Participativo (GAP),. Mty, N.L., México, s/e HYPERLINK <http://www.ruv.itesm.mx/> [www.ruv.itesm.mx/programas/gap](http://www.ruv.itesm.mx/programas/gap).

RAHN, Richard, s/n. "La prensa está consciente de la difundida corrupción en estos países". En: La Corrupción se alimenta de Instituciones Débiles, s/e [Http:// www.elcato.org/corruptión.htm](http://www.elcato.org/corruptión.htm).

S/a, s/n. "Bolivia supera crisis si combate corrupción y motiva inversión", s/e. [Espanol.yahoo.com/noticias/010214/negocios/notimex/bolivia-economia-982183260.html](http://Espanol.yahoo.com/noticias/010214/negocios/notimex/bolivia-economia-982183260.html).

MIDEPLAN, s/n. "Plan de Lucha contra Corrupción ". En: Plan Nacional de Desarrollo,s/e[Http://www.mideplan.go.cr/pnd/plan19982002/Economico/Lucha-corrupción/](http://www.mideplan.go.cr/pnd/plan19982002/Economico/Lucha-corrupción/).

GUIÑAZÚ, Juan Carlos, Enriquecimiento ilícito en la administración pública, en diario LosAndes, 11 de setiembre de 1993, sección 1ª, pág. 12.

Abinader, Rafael, La corrección administrativa en Rep. Dom., editora alfa y omega, Republica Dominicana, 1986. Merino Dirán, Valeria y Lozano, Juan , Transparencia Internacional, editora mexicana, México, 1999. <http://www.yahoo.com> y <http://www.transparency.de>

### BIBLIOTECA DEL BANCO CENTRAL

S/a, 1992. "Seminario Regional Americano: La Corrupción",. En: Asociación Interamericana de Contabilidad,.. Ed. AIC,. La Paz.

SANGUEZA FIGUEROA, René, 1993. "Virus en la Administración Pública Boliviana",. Ed. Siglo,. Potosí.

MALDONA E. Y MILTON K., 1996. "Administración Social: Una alternativa contra la corrupción administrativa, la pobreza e injusticia laboral",. Ed. s/e,. La Paz.

HARB, Benjamín Miguel, 1997. "Tres Temas Actuales",. Ed. Fondo editorial de diputados,. La Paz.

MORENO REYES ORTIZ, Juan Carlos, 2000. "Crisis Jurídica e Ideológica en Bolivia: La corrupción nuestra de cada día",. Ed. Latinas Editores,. Oruro.

KANONNIKOFF, G, GONZALEZ DE ASIS, María, MONTE DOMECCQ, Raúl y VERGARA CASTILLO, Víctor. 1998. "Manual del Programa de un Gobierno Abierto y Participativo (GAP)". Ed. Instituto del Banco Mundial en colaboración con el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, México.

Burocracia en corporaciones públicas y privadas. Jorge Etkin. Ediciones Macchi. 1986.

Organización de Oficinas. Place - Hicks y Wilkinson. Hispano Europea. 1980.

Técnicas de organización, sistemas y métodos. Lardent – Gómez Echaren y Loro. Editorial Club de Estudio. 1984.

Sistema de Información para la toma de decisiones. Daniel Cohen. McGraw Hill. 1998.

Kaizen. La clave de la ventaja competitiva japonesa . Masaaki Imai. CECSA – 1999

Cómo implementar el Kaizen en el sitio de trabajo. Masaaki Imai. Mc Graw Hill – 1998