



**UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR  
SEDE CENTRAL  
Sucre – Bolivia**

**MAESTRÍA EN DERECHO ECONÓMICO**

**LA REESTRUCTURACIÓN DE LA UNIDAD DE  
RECAUDACIONES DEL GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL  
DE SUCRE QUE CONTRIBUYA AL FUNCIONAMIENTO  
EFICIENTE DE LAS RECAUDACIONES TRIBUTARIAS  
MUNICIPALES**

**Tesis presentada para optar el Grado  
Académico de Magister en Derecho  
Económico**

**MAESTRANTE: GUSTAVO JAVIER PATZI VERA**

**Sucre - Bolivia**

**2021**

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo de investigación va dedicado a mi familia, esposa e hijos y sobre todo a Dios, que siempre cuida de mi persona y de todos los objetivos que me propongo.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco en primer lugar a Dios, a mi familia, esposa e hijos, tutores y a todos los que me apoyaron en este nuevo reto.

## RESUMEN

En el capítulo introductorio, se realizó un análisis de la situación problemática de la Unidad de Recaudaciones dependiente de la Dirección de Ingresos del Gobierno Autónomo Municipal de Sucre, y por medio de este se propuso realizar una Reestructuración Administrativa en los espacios que se encuentren funcionando ineficientemente dentro de la Unidad, generando el incumplimiento de los objetivos de recaudaciones tributarias municipales dentro del G.A.M.S.

Dentro de la situación problemática de la Unidad, se pudo observar una deficiente distribución de cargos, debido a que no se cuenta con un manual de funciones que exija un determinado perfil para cada uno de ellos, además no se cuenta con un manual de procedimientos que estandarice el procedimiento de cada trámite y permita cumplir con los tiempos estimados en la realización de los mismos dentro de la Unidad, la baja comunicación de los servicios hace que exista un desinterés por parte de los contribuyentes en cumplir con sus obligaciones tributarias municipales.

El objetivo del presente estudio es elaborar una reestructuración de la Unidad de Recaudaciones del G.A.M.S. para mejorar las recaudaciones tributarias del municipio, para alcanzar este objetivo se usaron métodos teóricos y descriptivos, en donde se aplicaron las encuestas y las entrevistas para la recopilación de la información, siendo la población los funcionarios públicos dependientes de la Unidad de Recaudaciones y Dirección de Ingresos.

En el capítulo I, se elaboró el marco teórico, donde se recopiló conceptos y teorías respecto a los impuestos, reestructuración dentro de las instituciones y de qué manera esta puede beneficiar en los objetivos buscados en las áreas donde se tiene una mayor cantidad de problemas.

En el capítulo II, se desarrolló el diagnóstico de los resultados obtenidos de los encuestados, mostraron que existe una deficiencia en la estructura organizacional de la Unidad de Recaudaciones, deficiente manual de funciones y procedimientos, indicando que les gustaría que se aplique nuevas tecnologías para mejorar la eficiencia de los servicios de la Unidad y de esta manera disminuir la aglomeración de personas dentro de las instalaciones de la Dirección de Ingresos.

En el capítulo III se propuso una reestructuración de la organización de la Unidad, un manual de funciones y procedimientos, que permita mejorar la eficiencia dentro de la Unidad, además se propuso dentro de los Anexos un prototipo de APP, para mejorar el servicio de la Unidad por medio del uso de las nuevas tecnologías.

En conclusión, se evidenció que la implementación de la propuesta para la reestructuración de la unidad de recaudaciones de la Dirección de Ingresos, permitirá mejorar los procedimientos en los servicios prestados por la unidad, aclarar el perfil profesional requerido en cada cargo dentro de la Unidad y la implementación de un departamento especializado en el uso de nuevas tecnologías para mejorar la eficiencia de los servicios de la Unidad de Recaudaciones, disminuyendo radicalmente la aglomeración de personas dentro de las instalaciones.

## ABSTRACT

In the introductory chapter, an analysis of the problematic situation of the Collection Unit under the Directorate of Revenue of the Autonomous Municipal Government of Sucre was carried out and through this it was proposed to carry out an Administrative Restructuring in the spaces that are operating inefficiently within the Unit generating the non-compliance with the objectives of municipal tax collections within the G.A.M.S.

Within the problematic situation of the Unit, it was possible to observe a deficient distribution of positions, due to the lack of a manual of functions that requires a certain profile for each of them, in addition there is no manual of procedures that standardizes the procedure of each procedure and allows to comply with the estimated times in the realization of the same within the Unit, the low communication of the services means that there is a lack of interest on the part of taxpayers in complying with their municipal tax obligations.

The objective of this study is to elaborate a restructuring of the Collection Unit of the G.A.M.S. to improve the tax collections of the municipality, to achieve this objective theoretical and descriptive methods were used, where surveys and interviews were applied for the collection of information, being the population the public officials dependent on the Unit of Collections and Direction of Income.

In chapter I, the theoretical framework was elaborated, where concepts and theories regarding taxes, restructuring within institutions and how this can benefit the objectives sought in the areas where there are a greater number of problems were collected.

In chapter II, the diagnosis of the results obtained from the respondents was developed, they showed that there is a deficiency in the organizational structure of the Collections Unit, deficient manual of functions and procedures, indicating that they would like new technologies to be applied to improve the efficiency of the services of the Unit and in this way reduce the agglomeration of people within the facilities of the Revenue Directorate.

Chapter III proposed a restructuring of the organization of the Unit, a manual of functions and procedures, which allows to improve efficiency within the Unit, in addition a prototype of PPP was proposed within the Annexes, to improve the service of the Unit through the use of new technologies.

In conclusion, it was evident that the implementation of the proposal for the restructuring of the collection unit of the Revenue Directorate, will improve the procedures in the services provided by the unit, clarify the professional profile required in each position within the Unit and the implementation of a department specialized in the use of new technologies to improve the efficiency of the services of the Collections Unit, radically reducing the agglomeration of people within the facilities.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
Antecedentes .....	1
Justificación de la investigación.....	4
Formulación del Problema .....	8
Objeto de Estudio.....	8
Campo de Acción.....	8
Objetivos .....	8
Objetivo general .....	8
Objetivos específicos .....	8
Hipótesis.....	8
Conceptualización y Operacionalización de variables.....	9
Variable Independiente .....	9
Variable dependiente.....	10
Metodología .....	11
Métodos Teóricos.....	11
Método bibliográfico.....	11
Técnicas e instrumentos .....	11
Población y muestra .....	12
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>14</b>
<b>1 MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>14</b>
1.1 Derecho Económico .....	14
1.1.1 Derecho Económico en la historia.....	14
1.1.2 Definición del Derecho Económico .....	16
1.1.3 Características del Derecho Económico.....	17

1.2	Derecho Tributario .....	17
1.2.1	Derecho tributario en la historia .....	17
1.2.2	Definición del Derecho Tributario .....	18
1.2.3	Clasificación del Derecho Tributario .....	19
1.2.4	Características del Derecho Tributario .....	20
1.3	Legislación Comparada .....	23
1.3.1	Impuestos en Argentina .....	23
1.3.2	Impuestos Municipales en Perú .....	24
1.3.2.1	Impuesto Predial .....	24
1.3.2.2	Impuesto Vehicular .....	25
1.3.2.3	Impuesto de Alcabala .....	25
1.3.3	Impuestos Municipales en Colombia .....	25
1.3.3.1	Los impuestos municipales son: .....	26
1.3.4	Impuestos municipales en España .....	27
1.3.5	IBI (Impuesto de Bienes Inmuebles) .....	27
1.3.6	Impuesto de Actividades Económicas (IAE) .....	28
1.3.7	IVTM (Impuesto sobre Vehículos de Tracción Mecánica) .....	28
1.3.8	ICIO (Impuesto sobre Construcciones, Instalaciones y Obras) .....	29
1.3.9	IIVTNU (Impuesto sobre el Incremento del Valor de los Terrenos de Naturaleza Urbana) .....	29
1.4	Tasas .....	29
1.5	Crece la recaudación vía impuestos .....	30
1.6	Capacidad de recaudación del sistema tributario en Bolivia frente a otros países limítrofes. ....	32
1.7	Análisis del Impuesto al Valor Agregado (IVA) .....	34
1.8	Teorías económicas sobre tributación .....	37

1.8.1	Tributos.....	37
1.8.2	Impuestos.....	38
1.8.3	Tasas .....	38
1.8.4	Contribuciones especiales .....	39
1.8.5	Patentes municipales .....	40
1.9	Elementos del impuesto.....	40
1.9.1	El sujeto pasivo.....	40
1.9.2	Objeto .....	41
1.9.3	Fuente .....	41
1.9.4	Base .....	41
1.9.5	Cuota.....	41
1.10	Fines y efectos de los Impuestos .....	41
1.11	Principios de la Imposición .....	43
1.12	Clasificación de los Impuestos .....	43
1.13	Análisis de normas y reglamentos de Bolivia .....	45
1.13.1	Constitución Política del Estado Plurinacional de Bolivia.....	46
1.13.2	Régimen Tributario .....	46
1.13.3	Tipo de Impuestos .....	48
1.13.4	Temas Normados.....	48
1.14	Ley 2341 de Procedimiento Administrativo.....	49
1.14.1	Decreto Supremo 24204.....	50
1.14.2	Decreto Supremo 24054.....	51
1.14.3	Ley Nro. 482 de Gobiernos Autónomos Municipales, 9 de enero de 2014 .....	51
1.15	Código Tributario Ley 2492 del 2 de agosto de 2003, Código Tributario Boliviano.....	52

1.15.1	Exenciones:.....	53
1.15.2	Aplicación de la Ley 2492.....	54
1.15.3	Componentes de La Deuda Tributaria.....	54
1.16	Prescripción.....	55
1.17	Reestructuración, reingeniería y reorganización.....	58
1.17.1	Reingeniería.....	58
1.17.2	Objetivos de la reingeniería.....	60
1.17.2.1	Tipos de reingeniería.....	62
1.17.2.2	Beneficios de la reingeniería.....	62
1.17.3	Reestructuración.....	63
1.17.4	Reestructuración empresarial.....	65
1.17.4.1	Tipos de reestructuración empresarial.....	65
1.17.4.2	Causas para realizar una reestructuración empresarial.....	66
1.17.4.3	Ventajas y desventajas de la reestructuración empresarial.....	66
1.17.5	Reorganización.....	67
1.17.5.1	Importancia de la Reorganización.....	67
1.17.5.2	Características de la Organización.....	68
1.17.5.3	Tipos de Organización.....	68
1.17.5.4	Principios de la Reorganización.....	69
1.17.5.5	Etapas de la Reorganización.....	70
1.17.6	Diferencias entre reorganización, reestructuración y reingeniería.....	71
1.18	Definición de manuales.....	72
1.18.1	Objetivos de los manuales.....	72
1.18.2	Ventajas de los manuales.....	72
1.18.3	Principios básicos del manual.....	73

1.18.4	Manual de Funciones.....	74
1.18.4.1	Manual de funciones organizacional .....	74
1.18.4.2	Los Procedimientos.....	76
1.18.4.3	Diagrama de Flujo .....	77
1.19	Uso de nuevas tecnologías en las organizaciones .....	79
1.19.1	Impacto de las nuevas tecnologías en las empresas .....	80
1.19.2	Fases para la transformación digital en empresas .....	80
1.20	Marco contextual .....	81
1.20.1	Marco estratégico .....	82
1.20.2	Objetivos Institucionales .....	83
1.20.3	Descripción de la Unidad de Recaudaciones.....	84
1.20.4	Objetivos institucionales de la Unidad de Recaudaciones .....	84
1.20.4.1	Fortalezas de la Unidad de Recaudaciones de G.A.M.S. ....	85
<b>CAPÍTULO II.....</b>		<b>96</b>
<b>2</b>	<b>DIAGNÓSTICO .....</b>	<b>96</b>
2.1	Población y muestra .....	96
2.2	Análisis de resultados dirigido a funcionarios de la Unidad de Recaudaciones .. .....	96
2.2.1	Tiempo que trabaja en la Unidad de Recaudaciones del Gobierno Autónomo Municipal de Sucre. ....	97
2.2.2	Tipo de dependencia laboral.....	97
2.2.3	Selección del personal de la Unidad de Recaudaciones.....	98
2.2.4	Cambios en la selección del personal.....	99
2.2.5	En qué medida se cumplen los objetivos de la recaudación municipal.....	100
2.2.6	Nivel de cobranza de impuestos municipales.....	100
2.2.7	Procedimiento de cobranza de impuestos actual .....	101

2.2.8	Procedimiento de cobranza actual de la Dirección de Ingresos .....	102
2.2.9	Estructura administrativa de la Unidad de Recaudaciones.....	102
2.2.10	Posibilidad de hacer algunos cambios a la estructura .....	103
2.2.11	Dificultan el funcionamiento de la Unidad de Recaudaciones del G.A.M.S .	104
2.2.12	Mejorar la estructura administrativa de la Unidad de Recaudaciones del Gobierno Autónomo Municipal De Sucre .....	104
2.2.13	Opinión del cumplimiento de las obligaciones fiscales municipales de los ciudadanos.....	105
2.2.14	Conclusiones del cuestionario realizado a funcionarios de la Unidad de Recaudaciones del G.A.M.S. ....	106
2.3	Análisis de resultados dirigido a Expertos en Gestión Pública .....	107
2.3.1	Experiencia laboral.....	107
2.3.2	Percepción del funcionamiento de la Unidad de Recaudaciones .....	107
2.3.3	Nivel del cumplimiento de los objetivos de la Unidad de Recaudaciones.....	108
2.3.4	Cantidad de contribuyentes .....	108
2.3.5	Opinión de las recaudaciones fiscales municipales.....	108
2.3.6	Opinión sobre la gestión de recaudaciones municipales .....	108
2.3.7	Factores para mejorar las recaudaciones fiscales .....	109
2.3.8	Incentivos para mejorar las recaudaciones municipales.....	109
2.3.9	Opinión sobre la estructura administrativa de la Unidad de Recaudaciones..	109
2.3.10	Cambios en la estructura administrativa de la Unidad de Recaudaciones .....	109
2.3.11	Conclusiones de la entrevista realizada a expertos.....	110
2.4	Análisis de resultados dirigido a directivos de la Dirección de Ingresos (Directora de Ingresos, Jefe de Recaudaciones y Jefe de Fiscalización).....	110
2.4.1	Antigüedad en la función pública.....	110
2.4.2	Experiencia en el cargo .....	111

2.4.3	Selección del personal .....	111
2.4.4	Distribución de responsabilidades .....	111
2.4.5	Modificaciones en la selección del personal .....	111
2.4.6	Recaudaciones municipales en el G.A.M.S.....	111
2.4.7	Estrategias para las recaudaciones municipales .....	112
2.4.8	Estrategias en pandemia .....	112
2.4.9	Porcentaje de contribuyentes por sector .....	112
2.4.10	Sector con mayor cumplimiento impositivo.....	113
2.4.11	Sector con menor cumplimiento impositivo.....	113
2.4.12	Opinión sobre la estructura administrativa actual .....	113
2.4.13	Propuesta de cambios .....	113
2.4.14	Conclusiones de la entrevista a los directivos de la Dirección de ingresos del G.A.M.S. ....	113
2.5	Discusión general de los resultados.....	114
<b>CAPÍTULO III.....</b>		<b>117</b>
<b>3</b>	<b>PROPUESTA.....</b>	<b>117</b>
3.1	Manual de funciones y procedimientos para mejorar la eficiencia de la prestación de servicios de la Unidad.....	117
3.2	Propuesta de la investigación .....	117
3.2.1	Reestructuración de la Unidad de Recaudaciones.....	118
3.2.1.1	Fundamentación filosófica.....	118
3.2.1.2	Fundamentación social .....	118
3.2.1.3	Fundamentación Económica (Tributaria) .....	118
3.2.1.4	Fundamentación Administrativa.....	118
3.2.1.5	Objetivo del manual de funciones y procedimientos.....	119
3.3	Estructura organizacional propuesta.....	119

3.3.1	Manual de funciones y procedimientos.....	121
3.3.2	Manual de procedimientos de los servicios de la Unidad de recaudaciones..	140
3.3.2.1	Registro de inmuebles o transferencia.....	140
3.3.2.2	Licencia o patente de funcionamiento.....	144
3.3.2.3	Inscripción de Vehículo.....	147
	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>150</b>
	Conclusiones.....	150
	Recomendaciones.....	152
	Bibliografía.....	154
	Referencias Bibliográficas.....	159
	<b>ANEXOS.....</b>	<b>161</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Reestructuración Administrativa .....	9
Tabla 2: Eficiencia en las recaudaciones tributariasç .....	10
Tabla 3: Funcionarios Públicos de la Dirección de Ingresos .....	12
Tabla 4: Autoridades de la Dirección de Ingresos Entrevistadas.....	12
Tabla 5: Expertos entrevistados .....	13
Tabla 6: Carga tributaria en Bolivia y países limítrofes (2010-2019) (en porcentajes del PIB) .....	33
Tabla 7: Evolución del alícuota general del IVA en Bolivia y países limítrofes (1975-2019) .....	34
Tabla 8: Cuadro comparativo de impuestos con otros países limítrofes.....	36
Tabla 9: Recaudación del IVA 2019 (% del total de la recaudación).....	37
Tabla 10: Diferencias .....	71
Tabla 11: Matriz FODA .....	85
Tabla 12: ¿Cuánto tiempo trabaja en la Unidad de Recaudaciones del Gobierno Autónomo Municipal de Sucre?.....	97
Tabla 13: ¿Cuál es el tipo de dependencia laboral que Ud. tiene en la Unidad de Recaudaciones del G.A.M.S.?.....	97
Tabla 14: Modo de selección de personal de la Unidad de Recaudaciones.....	98
Tabla 15: Si tuviese la posibilidad de hacer cambios en la selección del personal en la Unidad de Recaudaciones del G.A.M.S., ¿Cuál sería? .....	99
Tabla 16: En su opinión, ¿En qué medida se cumplen los objetivos de la recaudación municipal de la Unidad de Recaudaciones del G.A.M.S.? .....	100
Tabla 17: Nivel de Cobranza.....	100
Tabla 18: Considera Ud. ¿Qué el procedimiento de cobranza de impuestos actual, de la Dirección de Ingresos es el adecuado, para el cumplimiento de los objetivos municipales? .....	101

Tabla 19: ¿Cómo considera el procedimiento de cobranza actual de la Dirección de Ingresos, para el cumplimiento de los objetivos municipales? .....	102
Tabla 20: ¿Qué opinión tiene sobre la estructura administrativa de la Unidad de Recaudaciones? .....	102
Tabla 21: Si tuviera la posibilidad de hacer algunos cambios a la estructura, ¿Cuáles serían? .....	103
Tabla 22: ¿Qué aspectos considera Ud., que dificultan el funcionamiento de la Unidad de Recaudaciones del G.A.M.S?.....	104
Tabla 23: Si tuviese la posibilidad de mejorar la estructura administrativa de la Unidad de Recaudaciones del Gobierno Autónomo Municipal de Sucre ¿Cuál sería?.....	104
Tabla 24: ¿Cuál es su opinión del cumplimiento de las obligaciones fiscales municipales de los ciudadanos?.....	105
Tabla 25: Jefe de Recaudaciones .....	122
Tabla 26: Encargado de inmuebles .....	124
Tabla 27: Atención plataforma de inmuebles .....	125
Tabla 28: Encargado de vehículos .....	127
Tabla 29: Atención de plataforma de vehículos.....	128
Tabla 30: Encargado de recaudaciones de Tasas y Patentes.....	129
Tabla 31: Atención de plataforma de tasas y patentes .....	131
Tabla 32: Encargado de Sistemas .....	132
Tabla 33: Técnico operativo.....	133
Tabla 34: Técnico desarrollo de Software .....	134
Tabla 35: Atención al cliente Online .....	135
Tabla 36: Encargado de Económico Administrativo .....	136
Tabla 37: Comunicación y transparencia.....	137
Tabla 38: Técnico en planificación y control.....	138

Tabla 39: Atención al cliente Online .....	139
Tabla 40: Registro de inmueble o transferencia.....	144
Tabla 41: Licencia o patente de funcionamiento .....	147
Tabla 42: Trámite Vehicular .....	149

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Organigrama de la Dirección De Ingresos .....	87
Ilustración 2: Nueva estructura de la Dirección de la Unidad de Recaudaciones.....	120
Ilustración 3: Búsqueda de la App .....	170
Ilustración 4: Ubicación de la App.....	170
Ilustración 5: Interfaz de la App.....	171
Ilustración 6: interfaz de la Unidad de Recaudaciones .....	171
Ilustración 7: Llenado de datos personales .....	172
Ilustración 8: Ingreso al enlace de automotores .....	172
Ilustración 9: Ingreso al enlace de Bienes inmuebles .....	173
Ilustración 10: Ingresos al enlace de patentes .....	173
Ilustración 11: Unidad de Fiscalización.....	174

**ÍNDICE DE ANEXOS**

Anexo 1: ENCUESTA .....	162
Anexo 2: ENTREVISTA A EXPERTOS .....	166
Anexo 3: Digitalización de los servicios prestados por la Unidad de recaudaciones ...	169

## INTRODUCCIÓN

### **Antecedentes**

Desde tiempos remotos hasta la actualidad la mayoría de los países a nivel mundial, son dependientes en gran medida de los tributos que recaudan de sus habitantes, los gobiernos de turno deben invertir esos recursos en el bienestar de la sociedad en su conjunto (proyectos de educación, salud, infraestructura productiva y social, pago de sueldos y salarios de los servidores públicos, etc.) asimismo deben distribuir estos ingresos a las distintas gobernaciones y municipios del país.

Debe considerarse que los países con índices de desarrollo humano y económico elevados son los que cuentan con mayores recaudaciones por concepto de impuestos. Las actividades económicas desarrolladas en un país están sujetas a diferentes impuestos, dichos contribuyentes deben cumplir sus obligaciones ya sea como persona natural o jurídica, profesional, empresario, comerciante, transportista, agricultor, etc., para ejercer su actividad económica con toda normalidad en el marco de las normativas tributarias vigentes.

La reestructuración administrativa puede darse por muchos motivos dentro de una empresa, todo depende de los objetivos que se plantee la organización. La reestructuración es importante para plantearse nuevos retos y metas. En la actualidad la administración de una organización debe estar comprometida con los cambios internos y externos que exige el contexto en el cual desarrolla las actividades la institución, esto ayuda a crear un ambiente interno apropiado, se refuerzan los niveles de jerarquía, se mejora la distribución de actividades y responsabilidades de cada persona dentro de la organización.

Según Nancy Ñauta, en su investigación denominada, Reestructuración administrativa aplicada a empresas informales, indica que la reestructuración siempre ayudará a la empresa a encontrar nuevas maneras de utilizar los recursos y ver la forma de utilizar las capacidades que poseen, pero sobre todo para generar un control efectivo de todo lo que se hace dentro y fuera de la organización. El propósito de plantear una reestructuración administrativa en una empresa informal sin duda alguna es contar con una eficiencia y eficacia en la administración de la empresa, ser productivos en cada campo de la organización, buscar la excelencia en cada uno de los puestos de trabajo, enfrentar nuevos

retos cada día y lograr mantenerse en el tiempo, optimizando los recursos con los que cuenta la empresa.<sup>1</sup>

Además plantea que la administración pública, no se encuentra al margen de la reestructuración administrativa, en los diferentes niveles, ya sean estos nacionales, departamentales o municipales, estas reestructuraciones, deben ser de alto impacto para el beneficio de la población en general.

Un aspecto muy importante, para el funcionamiento de las instituciones públicas, son la administración y la recaudación de los ingresos que se generan en base a los impuestos que se cobran a los contribuyentes para mejorar el correcto funcionamiento de la ciudad o el municipio en donde viven.

Debido a la importancia de los ingresos que se generan sobre la base de los impuestos y su destino, muchos autores realizan estudios profundos sobre este tema para tener una mejor concepción de las obligaciones de los contribuyentes y el correcto uso de estos recursos por parte de los servidores públicos.

Es importante referir el trabajo de Osorio, quien planteó un estudio histórico con la finalidad de analizar las principales teorías económicas desde el siglo XVIII hasta la actualidad y sobre el Derecho tributario moderno colombiano desde una perspectiva ius-económica. La investigación se desarrolló como un trabajo de revisión documental, en el cual la autora hizo una revisión del sistema tributario iniciado en 1821, cuando el Congreso de Cúcuta expide la Ley 30 en el que se estableció el impuesto de renta. Posteriormente, presenta y describe cada una de las distintas etapas del sistema tributario y su relación con los acontecimientos políticos.<sup>2</sup>

En dicho trabajo, la autora va articulando cómo las necesidades no resueltas de cada reforma van planteando nuevos cambios y sentencias que permiten resolver las incongruencias y debilidades.

---

<sup>1</sup> Ñauta N. Reestructuración administrativa aplicada a empresas informales. Primera ed. Quito Ecuador: Universidad Salesiana de Quito; 2013.

<sup>2</sup> Osorio. Umanizales.edu.co. [Online].; 2016 [cited 2020 enero 25. Available from: [ual. Tesis de Grado. Universidad de http://ridum.umanizales.edu.co:8080/xmlui/handle/6789/292714T](http://ridum.umanizales.edu.co:8080/xmlui/handle/6789/292714T).

A partir de los resultados del estudio, la autora concluye que en el pasado los impuestos podrían describirse como un sistema de control y represión, sin embargo, en la actualidad el sistema tributario en Colombia se ha constituido como alternativa para enfrentar el déficit fiscal, pero continúa prevaleciendo la perspectiva de control e imposición que continúa hasta la actualidad.

También es importante hacer referencia a la investigación realizada por el guatemalteco, Ramos, quien analiza el Derecho tributario y la legalidad e igualdad de la obligación tributaria en Guatemala desde la constitucionalización de los tributos. Desde una investigación de revisión de textos jurídicos, el autor analizó el estudio de las órdenes o mandatos que limitan el poder tributario del Estado, uno de ellos es de carácter general, que corresponde a los principios jurídicos de la tributación y que fueron incorporados a la Constitución Política de la República de Guatemala, por lo que asumen el carácter de principios constitucionales.<sup>3</sup>

Según lo anteriormente mencionado se puede concluir que los principios de los tributos se incorporaron a los textos constitucionales guatemaltecos y por ello pasan a ser un límite al poder tributario, haciendo necesario implementar en cada situación los principios, de igualdad de Derechos y obligaciones de los contribuyentes ante los tributos generados en el país.

En el análisis realizado por Pérez, indica que la normativa vigente en Ecuador en cuanto a la jurisdicción coactiva de las administraciones centrales, determinando si éstas son garantistas del debido proceso, precautelando los intereses del Estado y respetando el debido proceso de los ciudadanos. El trabajo se fundamentó en el necesario equilibrio entre el poder estatal y el actuar del ciudadano en un Estado Constitucional de Derecho, precautelando los intereses de ambos y procurando no lesionar Derechos fundamentales de ninguno. La autora enfatiza en la necesidad de partir de un criterio jurídico, técnico e imparcial para poder discernir y proponer soluciones y prever las posibles repercusiones no tan positivas que pueden derivar de algunas normas.<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> Ramos DE. biblioteca.usac.edu. [Online].; 2009 [cited 2020 Enero 30. Available from: [http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/04/04\\_8048.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/04/04_8048.pdf).

<sup>4</sup> Pérez ASVM. Universidad-de-cuenca-facultad-de-jurisprudencia-ciencias-politicas-y-sociales. [Online].; 2015 [cited 2020 Enero 26. Available from: <https://docplayer.es/77329685-Universidad-de-cuenca->

En tal sentido, en la investigación se analiza el procedimiento coactivo que efectúan las administraciones tributarias centrales de dicho país, observando las vulneraciones que puede implicar en Derechos como la libre movilidad y al patrimonio, entre otros. Pero, por otro lado, también es fundamental el precautelar y defender los intereses del Estado, en cuanto a fondos que están pendientes de recaudación, preocupación que concierne también y afecta a todos los ciudadanos. Finalmente se enfatiza en la necesidad de lograr el equilibrio deseado ya que el destino del Estado y los contribuyentes se conceptualiza para el bien común.

Según lo anteriormente expuesto, se puede indicar que una reestructuración administrativa es de vital importancia para el interés de la institución pública, debido a que, esta reestructuración fijará el destino a mediano y largo plazo de la sociedad en su conjunto, ya que esta reestructuración debe permitir mejorar los procesos de recaudación, incrementar el impacto social de la inversión generada por el uso de las recaudaciones y mejorar el control y destino de los recursos. Como indica Nancy Nieves, la administración pública, no se encuentra al margen de la reestructuración administrativa en los diferentes niveles, ya sean estos nacionales, departamentales o municipales, estas reestructuraciones, deben ser de alto impacto para el beneficio de la población en general.

En conclusión se puede indicar que una reestructuración en la administración pública debe estar enfocada en generar un cambio rotundo dentro de la institución para mejorar el beneficio de la ciudadanía en general.

En Bolivia Según el Dr. Ponte, “La obligación tributaria que es de Derecho público, es el vínculo entre el acreedor y el deudor tributario establecido por la Ley, que tiene por objeto el cumplimiento de la prestación tributaria, siendo exigible coactivamente”.<sup>5</sup>

### **Justificación de la investigación**

Actualmente todos los municipios se encuentran con déficit presupuestario debido a la disminución de la dotación de recursos por parte del gobierno central, esta crisis que se vive actualmente debe ser afrontada de una manera responsable, por parte de los funcionarios públicos y la población en general, ya que las recaudaciones fiscales y

---

[facultad-de-jurisprudencia-ciencias-politicas-y-sociales-carrera-de-derecho-maestria-en-derecho-tributario-segunda-edicion.html](http://www.facultad-de-jurisprudencia-ciencias-politicas-y-sociales-carrera-de-derecho-maestria-en-derecho-tributario-segunda-edicion.html).

<sup>5</sup> Ponte D. Código Tributario boliviano La Paz: Ediciones Cabral; 2003.

municipales son de vital importancia para el desarrollo del país y por ende de los municipios.

La presente investigación se desarrolló en la Unidad de Recaudaciones del Gobierno Autónomo Municipal de Sucre (G.A.M.S), en el que se propondrá a través del trabajo investigativo la reestructuración administrativa y operativa para mejorar el nivel de recaudación, la importancia del estudio favorecerá al municipio en la gestión administrativa en la Unidad de recaudaciones y por ende mejorar los ingresos de G.A.M.S., mediante la aplicación de una reestructuración administrativa, para lograr el desarrollo local, generando un mayor flujo económico, mejor control de las recaudaciones, con la finalidad de construir una unidad orgánica y sistemática que detecte y luche contra la elusión y evasión tributaria, dirigiendo y controlando las actividades de captación de los ingresos municipales, con la mayor eficiencia y eficacia, precautelando los intereses superiores del municipio y logrando una adecuada relación con la población contribuyente, enmarcados en las normas legales vigentes.

De esta manera la investigación podrá determinar las falencias actuales en los sistemas administrativos en la Unidad de Recaudaciones del G.A.M.S sobre los ingresos económicos que percibe el municipio, mismo que se analizará desde diversos planteamientos teóricos sobre la reestructuración administrativa.

Actualmente se está viviendo una era de modificaciones legales, que ofrece un concepto importante sobre el manejo administrativo y operativo, el aporte al conocimiento del Derecho Económico y la reestructuración en la Administración Pública; el diseño de la reestructuración administrativa permitirá mejorar los ingresos de la Unidad de Recaudaciones del G.A.M.S. que percibe por la recaudaciones impositivas de vehículos automotores, bienes inmuebles, patentes, transferencia y otros.

La reestructuración administrativa de la Unidad de Recaudaciones, no solo estará enfocado a mejorar la recaudaciones económicas del municipio, sino también en dotar a los funcionarios públicos habilidades metodológicas y organizacionales, que permita tener mayores destrezas en su campo laborar y les permita generar una mayor productividad dentro de la Unidad de Recaudaciones que beneficien a la institución y a la sociedad en general.

La administración tributaria es de vital importancia para el G.A.M.S. debido a que se convierte en el eje principal, centrandó su labor en controlar y supervisar los distintos programas que permiten la recaudación y captación de los tributos, dirigiéndolos y ejecutándolos a través de la utilización eficiente y adecuada de los Sistemas de Administración Tributaria, mediante mecanismos de control, recaudación y fiscalización; los mismos que garantizarán el cumplimiento de ejecución presupuestaria de los ingresos correspondiente a cada ejercicio fiscal.

La presente investigación, busca realizar una reestructuración de la Unidad de Recaudaciones del Gobierno Autónomo Municipal de Sucre, ya que permitirá mejorar los ingresos generados por la recaudación de impuestos municipales, mejorar las políticas administrativas de la Unidad de Recaudaciones del G.A.M.S, disminuir las deficiencias de recaudación, mejorar la dirección y control del personal de la Unidad de Recaudaciones.

Mediante la realización del diagnóstico, se identificó las principales falencias dentro de la estructura de la Dirección de ingresos y se buscara mediante las entrevistas y cuestionarios a los funcionarios públicos, el mejor curso de acción para mejorar la eficiencia de las recaudaciones tributarias municipales, mediante una reestructuración del proceso de cobranza de los impuestos y las áreas relacionadas. Situación Problemática

Desde años atrás se ha desarrollado el concepto de descentralización democrática en el Estado Plurinacional de Bolivia, que supone una transferencia de funciones y competencias desde la administración central hacia las autoridades territoriales, regionales o locales con el propósito de aumentar su autonomía, reducir su dependencia de la administración central y redistribuir el poder.

Estos cambios se reflejan en la definición de una nueva organización territorial del Estado en departamentos, provincias, Municipios y territorios indígena originario campesino, instancias que tienen derecho al autogobierno y libre determinación.

A nivel nacional, se puede evidenciar que la mayoría de los municipios se encuentran en déficit presupuestario debido al mal manejo y administración de sus recursos que son generados por la recaudación de los impuestos municipales, el bajo compromiso con la sociedad por parte de los administradores públicos y muchas veces por la mala designación de cargos a personas o funcionarios públicos con poca o nula experiencia en

la administración pública o en el cargo designado, hace que se tenga un baja planificación sobre las recaudaciones tributarias municipales.

Actualmente el G.A.M.S. tiene un deficiente sistema de administración tributaria, debido principalmente a la baja planificación y potencialización de la estructura administrativa de la Unidad de recaudaciones, a través de la cual se captan los recursos necesarios para que puedan cumplir con sus fines y objetivos en favor de sus ciudadanos.

Los constantes problemas administrativos y organizacionales en las recaudaciones municipales en el G.A.M.S. indujeron a la implementación de la Unidad de Fiscalización, para mejorar el control sobre las evasiones tributarias realizadas por los contribuyentes, estimulando a que estos regularicen su situación contractual con el G.A.M.S., incidiendo de manera poco significativa en las recaudaciones municipales del municipio.

Además a lo anteriormente mencionado, se suma la falta de designación de personal idóneo para el desarrollo de las funciones propias de la Administración Tributaria, debido a que muchas veces la coyuntura política hace que asuman puestos importantes en las recaudaciones municipales, personal sin la debida capacitación o con un perfil diferente para poder ejercer de una manera eficiente las responsabilidades de cada cargo, debido a la desactualización del manual de funciones de la Unidad de Recaudaciones que omite el perfil y responsabilidades de cada cargo.

La desactualización del manual de funciones dentro de la Unidad de Recaudaciones, hace que no se tenga un personal idóneo dentro de cada cargo, generando ineficiencia y demora al momento de prestar los servicios de Unidad.

En la actualidad la estructura administrativa de la Unidad de Recaudaciones es muy limitante, debido a que solo se enfoca en los servicios que presta la Unidad y no así en comunicar sobre los procedimientos y facilidades que los contribuyentes tienen para regularizar su situación e incentivar a los deudores a regularizar sus deudas mediante planes de pagos o incentivos.

También la Unidad de Recaudaciones no cuenta con un área específica que se enfoque a la implementación de nuevas tecnologías para mejorar y facilitar el procedimiento de pagos e interacción sobre consultas con los contribuyentes del estado de sus cuentas, que se pueda realizar mediante el uso de las nuevas tecnologías (teléfonos inteligentes)

La disminución del presupuesto designado al G.A.M.S., presiona a las autoridades públicas mejorar el uso eficiente de los recursos económicos presupuestados y mejorar la eficiencia en las recaudaciones, la desactualización y la baja inversión en nuevas tecnologías impide que se tenga un mejor control en las recaudaciones, generando aglomeración de personas dentro de las instalaciones de la Dirección de Ingresos y retardación en la entrega de trámites generando malestar en la población.

### **Formulación del Problema**

¿De qué manera se puede mejorar el funcionamiento de la unidad de recaudaciones del Gobierno Autónomo Municipal de Sucre, si este es ineficiente?

### **Objeto de Estudio**

Proceso del Derecho Tributario y Derecho Administrativo.

### **Campo de Acción**

Proceso del Derecho Tributario en la Reestructuración Administrativa.

### **Objetivos**

#### **Objetivo general**

Diseñar una reestructuración administrativa de la Unidad de Recaudaciones del Gobierno Autónomo Municipal de Sucre que contribuya al funcionamiento eficiente de las recaudaciones tributarias municipales.

#### **Objetivos específicos**

- Establecer las referencias teóricas sobre Derecho económico, Derecho tributario, reestructuración, funcionamiento administrativo, recaudación de impuestos.
- Diagnosticar el estado actual de la Unidad de Recaudaciones del G.A.M.S, respecto a las recaudaciones municipales.
- Fundamentar la reestructuración administrativa de la Unidad de Recaudaciones del G.A.M.S.

### **Hipótesis**

Toda organización sea pública o privada debe ser estructurada en función a su misión, visión y estar enfocada en maximizar su productividad y por medio de esto incrementar los beneficios sociales de los involucrados o contribuyentes (clientes) de esta institución

(Empresas) y debe estar enfocada en la flexibilización o la modificación de sus procesos siempre y cuando estos estén alejando a la institución de su objetivo, misión, visión, etc.,

La Reestructuración Administrativa de la Unidad de Recaudaciones del G.A.M.S. contribuye al funcionamiento eficiente de las recaudaciones tributarias municipales.

### Conceptualización y Operacionalización de variables

#### Variable Independiente

**Tabla 1: Reestructuración Administrativa**

CONCEPTO	DIMENSIÓN	INDICADOR	PARAMETRIZAR
Reestructuración administrativa.- La reestructuración administrativa es la modificación o alteración de una estructura, para mejorar las operaciones o procedimientos que no se encuentra desempeñando correctamente sus funciones, con el objeto de mejorar la eficiencia de una empresa u organización	Estructura organizativa de la Unidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existencia de manual de funciones.</li> <li>Planteamiento de objetivos por gestión.</li> </ul>	Grado de cumplimiento de las responsabilidades de cada cargo  Grado de cumplimiento de, los objetivos planteados.
	Atención al cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tiempo de atención a cada contribuyente</li> <li>Experiencia y conocimiento de la información del funcionario.</li> </ul>	Número de contribuyentes atendidos por día.  Número de quejas del servicio recibido por contribuyentes.
	Actualización del servicio	Digitalización del servicio.  Oferta de atención alternativa, para la realización de un trámite (apps móviles).	Tiempo necesario para la culminación de un trámite (inicio-fin)  Grado de aglomeración de personas en la Dirección de ingresos.

Fuente: Elaboración propia

## Variable dependiente

**Tabla 2: Eficiencia en las recaudaciones tributarias**

CONCEPTO	DIMENSIÓN	INDICADOR	PARAMETRIZAR
<p><b>Eficiencia</b> Se define como el grado de cumplimiento de los objetivos planteados respecto a las recaudaciones fiscales, mediante la formulación de un procedimiento lógico para su logro, en función a los cambios del contexto.</p>	Funcionamiento de la Unidad	Trámites realizados	Numero promedio de atenciones prestadas por Funcionario.
		Actualización de documentación.	Cantidad de documentación actualizada por gestión.
		Registro de nuevos contribuyentes	Porcentaje de incremento de nuevos contribuyentes.
	Automotor	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alícuota tributaria del Bien.</li> </ul>	Porcentaje de recaudaciones tributarias de Automotores.
	Bienes inmuebles	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alícuota tributaria del Bien.</li> </ul>	Porcentaje de recaudaciones tributarias de Automotores
Patentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alícuota vigente por rubro</li> </ul>	Porcentaje de recaudaciones tributarias de patentes	
IPBI es el impuesto a la propiedad de bienes inmuebles;	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alícuota tributaria del Bien.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Porcentaje de nuevos registros de automotores en los últimos años.</li> </ul>	
IPVA impuesto a la propiedad de vehículos automotores;	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alícuota tributaria del Bien.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Porcentaje de nuevos registros de automotores en los últimos años.</li> </ul>	
Patentes o actividades económicas y IMT impuesto municipal a las transferencias.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alícuota vigente por rubro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Porcentaje de nuevos registros de automotores en los últimos años.</li> </ul>	

Fuente: Elaboración propia

## **Metodología**

### **Métodos Teóricos**

#### **❖ Análisis y Síntesis**

Se utilizó para establecer las teorías existentes del Derecho económico/Derecho tributario y los conceptos de reestructuración y plasmarlas a partir del estudio de sus características.

#### **❖ Inducción- deducción**

Permitió analizar las teorías existentes del Derecho económico/Derecho tributario para establecer las referencias teóricas.

Asimismo, permitió realizar reflexiones sobre el diseño de la reestructuración administrativa de la Unidad de Recaudaciones del G.A.M.S desde un nivel general el Derecho tributario en Latinoamérica y en Europa a un nivel particular como Bolivia y viceversa, de acuerdo a las normas vigentes.

#### **❖ Histórico lógico**

Se aplicó en la caracterización de hitos históricos del Derecho económico, Derecho tributario, recaudación de impuestos.

#### **❖ Comparación**

Se utilizó en el establecimiento de las cualidades de funcionamiento de los símiles de la Unidad de Recaudaciones de la G.A.M.S y otros municipios.

#### **❖ Modelación**

Permitió realizar el diseño de la reestructuración del funcionamiento administrativo de la Unidad de Recaudaciones del G.A.M.S.

### **Método bibliográfico**

El método bibliográfico permitió la recopilación de información, conceptos e investigaciones realizadas acerca del tema y contribuyó a tener una mejor concepción y reflexión sobre el tema objeto del presente estudio.

### **Técnicas e instrumentos**

- ❖ **Encuesta.-** Es una técnica que facilitó la recolección de información sobre las dificultades que tiene el personal de la Unidad de Recaudaciones del G.A.M.S,

sobre el cumplimiento de los objetivos de las recaudaciones tributarias en el Municipio de Sucre. (Ver anexo 1)

- ❖ **Entrevista.** – Esta técnica sirvió para obtener datos de la situación actual de los procesos administrativos que fue realizada al Jefe de la Unidad de Recaudaciones del G.A.M.S.
- ❖ La entrevista fue semiestructurada, ya que se elaboraron preguntas plasmadas en una guía de entrevista y a medida que la entrevista se desarrolló se fueron planteando otras, de acuerdo al caso, sin perder de vista el objetivo. (Ver anexo 2)

### **Población y muestra**

Conformado por el personal del departamento administrativo actual de la Dirección de Ingresos y sus unidades dependientes del G.A.M.S, el cual asciende a 44 funcionarios públicos, 3 directivos -1 directora de la Dirección de Ingresos y 2 jefes de unidades de Recaudación y de Fiscalización- y 5 expertos.

**Tabla 3: Funcionarios Públicos de la Dirección de Ingresos**

Nº	Función	Frecuencia
1	Secretaria ejecutiva de dirección	1
2	Secretaria de recaudaciones	1
3	Personal administrativo de recaudaciones	14
4	Secretaria de Fiscalización	1
5	Personal administrativo fiscalización	12
6	Responsable de inspectores y seguimiento	3
7	Inspectores	12
<b>Total</b>		44

Fuente: Elaboración propia con datos de la Dirección de Ingresos

**Tabla 4: Autoridades de la Dirección de Ingresos Entrevistadas**

Nro.	Función	Nombre
1	Director de la Dirección de Ingresos	Ana dela Romero Arias
2	Jefe de la unidad de Recaudaciones	Diego Guzmán Sandoval
3	Jefe de la Unidad de Fiscalización	Carlos Torrez Subirana

Fuente: Elaboración propia con datos de la Dirección de Ingresos

**Tabla 5: Expertos entrevistados**

<b>Nro.</b>	<b>Función</b>	<b>Frecuencia</b>
<b>1</b>	Experto en función pública	Ana Rosa Díaz de la Cruz Ex Funcionaria Contraloría
<b>2</b>	Experto en función pública	Alfredo Lipiri Alemán Ex Asesor Jurídico Concejo G.A.M.S. Docente USFX
<b>3</b>	Experto en función pública	María Luisa Antequera Guerra Encargada de ingresos del G.A.M.S.
<b>4</b>	Experto en función pública	Javier Ledesma Miranda Ex Funcionario del G.A.M.S. y G.A.D.C. Docente USFX
<b>5</b>	Experto en función pública	Iván Tolavi Soruco Consultor Experto en planificación y gestión pública

Fuente: Elaboración Propia

Por ser la población pequeña en la muestra se consideró al total de la población de estudio, es decir, a todos los funcionarios que trabajan dentro la Dirección de Ingresos. (VER ANEXO N<sup>a</sup> 1).

## CAPÍTULO I

### 1 MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo, se desarrolló todos los aspectos relacionados con el tema, como ser: Referencias teóricas sobre Derecho económico, Derecho tributario, reestructuración, funcionamiento administrativo, recaudación de impuestos, así como también se realizó un análisis conceptual de la teoría de diferentes autores, una comparación de la legislación nacional con la legislación internacional respecto al tema y se recopiló conceptos de la reestructuración administrativa

#### 1.1 Derecho Económico

##### 1.1.1 Derecho Económico en la historia

El origen del Derecho económico surgió a medida que las sociedades fueron creciendo y desarrollando el intercambio de bienes o servicios, por lo cual se originaron diversos métodos de transacciones

Según Weebly, el Derecho económico tiene sus raíces en Italia y Alemania a partir del desorden creado por la Primera Guerra Mundial. Se dictaron medidas legales de urgencia para ejercer el control sobre las actividades económicas dirigidas al esfuerzo bélico, posteriormente, durante la crisis de 1929 y después de la segunda guerra mundial, el Estado toma una posición de intervenir en las actividades comerciales.<sup>6</sup>

Como disciplina instrumental, el Derecho económico ha experimentado mutaciones profundas en consistencia con dos instituciones básicas contemporáneas: El Estado y el mercado que alternativamente han definido los sistemas económicos desde el siglo XIX, y que en el siglo XX alcanzaron logros y fracasos de perfiles mundiales.

En efecto, el Derecho económico surge como tal en Alemania en la década de 1920 al calor de las consecuencias de la Primera Guerra Mundial y cuando la llamada cuestión social y el naciente socialismo ruso agitaban los descontentos y las reclamaciones

---

<sup>6</sup> Weebly. Derecho económico. [Online].; 2012 [cited 2020 Enero 20. Available from: <https://derechoeconomico.weebly.com/1-parcial.html>.

laborales. En consecuencia, este Derecho nace ligado a la institución estatal como una disciplina protectora de los sectores débiles y postergados.<sup>7</sup>

En la década de 1930, con el presidente Roosevelt en Estados Unidos y las teorías económicas de John Maynard Keynes, el Estado legitima y sistematiza su presencia en los sistemas económicos, y, anteriormente, las Constituciones de Querétaro (1917) y de Weimar (1919) diseñan una intervención estatal directa y permanente. El Derecho económico adquiere objetividad operativa, sin aún establecer las bases conceptuales intersubjetivamente aceptables.<sup>8</sup>

La Segunda Guerra Mundial y la consolidación de los sistemas democráticos en la Europa de Occidente plasman economías mixtas y construyen el Estado de bienestar, que jurídicamente conocemos como el Estado social de Derecho. Alemania, Francia e Italia contribuyen a teorizar y conceptualizar un Derecho económico vivo, el cual entra a regular un orden público económico, que a su vez equilibra las garantías y los Derechos empresariales con las garantías y los Derechos de trabajadores y consumidores, empresas en general, productoras de bienes y prestadoras de servicios.<sup>9</sup>

Junto a las economías mixtas de Europa y América, los sistemas socialistas impuestos por la dominación soviética articulan un Derecho a la planificación económica, que se vuelve sinónimo del Derecho económico (Checoslovaquia, Polonia y la propia Unión Soviética), y que Cuba, en América, sigue en una imitación lógica de su sistema socialista.

En América latina, el Derecho económico se desarrolla en Argentina, Brasil, Colombia, Chile y México, lugares en que en diversas épocas logra estatura y presencia curricular en las facultades y escuelas de Derecho. El Derecho económico en estos lares sigue la corriente europea, regulando y diseñando economías mixtas contextualizadas en modelos sustitutivos de importaciones. El Estado empresario en áreas estratégicas (recursos naturales) y servicios públicos completa el universo ontológico del Derecho económico de las décadas de 1960 y 1970 en América y el mundo.<sup>10</sup>

---

<sup>7</sup> Witker J. El derecho económico y el derecho social en la gobernanza actual México: UNAN; 2015.

<sup>8</sup> Héctor Cuadra ENERRPMJWyRC. Conceptualización y sistematización del Derecho Económico México ; 1970.

<sup>9</sup> Granillo MG. Introducción al Derecho Económico. México : ESFINGE ; 2008.

<sup>10</sup> Álvarez JRZ. Teoría del Derecho Económico México; 2003.

### 1.1.2 Definición del Derecho Económico

El Derecho económico es el conjunto de principios y de reglas de diversas jerarquías, generalmente de un gran Derecho público, que inscritas en un orden público económico plasmado en la Constitución Política o carta fundamental, facultan al Estado para planear indicativa o imperativamente el desarrollo económico y social de un país y regular la cooperación humana en las actividades de creación, distribución, cambio y consumo de la riqueza generada por el sistema económico, así como indicar los lineamientos a los cuales se someterá la actividad privada.<sup>11</sup>

Según Hugo Carrasco, define al Derecho económico en el entendido éste como el orden jurídico aplicado a la regulación de la actividad financiera del Estado, consiste en la intervención y participación del gobierno en manera económica y que abarca desde señalar el costo de las necesidades del Estado, hasta la satisfacción de esos intereses públicos y humanos.<sup>12</sup>

Javier Wenceslao Ibáñez Jiménez establece al Derecho económico como la regulación legal de las relaciones económicas, públicas y privadas, nacionales e internacionales, compone el vasto núcleo de lo que en ocasiones de forma un tanto dispersa e imprecisa, se conoce como Derecho económico o Derecho de la Economía.<sup>13</sup>

Según Roberto Zabala el Derecho económico es el conjunto de principios y de normas jurídicas que regulan la cooperación humana en las actividades de creación, distribución, cambio y consumo de la riqueza generada por un sistema económico misma que tiene por objeto las normas jurídicas que enmarcan los comportamientos económicos de agentes y operadores esenciales privados, tutelando intereses generales con criterio de economicidad y simplificación.<sup>14</sup>

Según lo expuesto anteriormente por los diferentes autores se puede indicar que: El Derecho económico es como dice Zabala, el conjunto de principios y de normas jurídicas

---

<sup>11</sup> Witker J. Introducción al Derecho Económico. 4th ed. Mc. Graw Hill , editor. Mexico : Instituto de Investigaciones Jurídicas; 1999.

<sup>12</sup> Iriarte HC. Derecho Fiscal II Mexico : IURE Editores; 2001.

<sup>13</sup> Jiménez JWI. Análisis económico del Derecho: método, investigación y práctica jurídica Barcelona : J.M. Bosch Editor; 2011.

<sup>14</sup> Álvarez JRZ. Teoría del Derecho Económico Mexico; 2003.

que regulan la cooperación humana en las actividades de creación, distribución, cambio y consumo de la riqueza

### **1.1.3 Características del Derecho Económico**

Maldonado indica que: El Derecho económico se caracteriza por dirigir, según las Leyes establecidas, cómo se debe llevar a cabo la actividad económica de manera organizada en todos los aspectos que abarca.

- El Derecho económico es humanista porque tiene como centro al hombre y no tiene relación con otros ajustes económicos de carácter estructural.
- Es dinámico y adaptable a los nuevos procesos económicos impulsados por el desarrollo tecnológico y productivo de los bienes y servicios.
- El Derecho económico puede ser complejo al tener normas que favorecen a un sector productivo pero que a su vez desfavorecen a otros sectores económicos y de producción.
- Es concreto debido a las normativas en las cuales se comprende que el Derecho Económico solo abarca la actividad económica.
- Es nacional e internacional porque la actividad económica y comercial busca traspasar fronteras y ampliar los espacios económicos que abarca.
- El Derecho económico es multidisciplinario e interdisciplinario ya que también forma parte de diferentes disciplinas con las cuales se relaciona, por ejemplo, la política, la sociedad, la cultura, entre otras.<sup>15</sup>

## **1.2 Derecho Tributario**

### **1.2.1 Derecho tributario en la historia**

El origen de los tributos viene de la era primitiva, cuando los hombres ofrendaban a los dioses a cambio de algunos beneficios. Tiempo después en la civilización griega, se manejaba el término del pago de los impuestos por medio del cual se ajustaban los tributos dependiendo de las capacidades de pago de las personas.

---

<sup>15</sup> Economico D. Significados de derecho. [Online].; 2015 [cited 2020 Febrero 12. Available from: <https://www.significados.com/derecho-economico/>.

En América, diferentes culturas indígenas como la Inca, Azteca y Chibcha pagaban los tributos por medio de un sistema de aportes. En el Imperio Romano, el Emperador Constantino se encargó de extender los impuestos a todas las ciudades incorporadas.

En Europa, en la Edad Media, los pobladores cancelaban los tributos en forma de especies a los señores feudales, con vegetales o animales que crecían en las pequeñas parcelas que les eran asignadas y también pagaban a la Iglesia Católica diezmos y primicias las cuales eran de carácter obligatorio.

Los impuestos modernos, fueron establecidos a finales del siglo XIX y principios del siglo XX. Dentro de los tributos que se crearon en este período, se destacaron por ejemplo el impuesto sobre la renta, al importador, al vendedor y a la producción.<sup>16</sup>

En conclusión se puede indicar que de la misma manera de la historia del dinero, los impuestos se cancelaban en especie, es decir una parte de la mercancía o bien quedaba para el gobierno, teniendo un alto valor económico el efecto tributario en los diferentes gobiernos.

### **1.2.2 Definición del Derecho Tributario**

El Derecho tributario o fiscal es la disciplina parte del Derecho financiero que tiene por objeto de estudio el ordenamiento jurídico que regula el establecimiento y aplicación de los tributos. Estudia las normas jurídicas a través de las cuales el Estado ejerce su poder tributario con el propósito de obtener de los particulares ingresos que sirvan para sufragar el gasto público en áreas de la consecución del bien común. Dentro del ordenamiento jurídico de los ingresos públicos se puede acotar un sector correspondiente a los ingresos tributarios, que por su importancia dentro de la actividad financiera del Estado y por la homogeneidad de su regulación ha adquirido un tratamiento sustantivo.<sup>17</sup>

Según el autor Boliviano Benítez, el Derecho tributario es el conjunto de disposiciones legales que norman las relaciones jurídicas que surgen entre el Estado, en su condición de acreedor de obligaciones tributarias, con las personas obligadas a su pago por mandato de la Ley. En términos más sencillos, son las normas que regulan los tributos (impuestos,

---

<sup>16</sup> Euston. Eustontributario. [Online].; 2016 [cited 2020 Enero 13. Available from: <https://www.euston96.com/derecho-tributario/>.

<sup>17</sup> Juan MQ. Concepto y contenido del derecho tributario Inglaterra : Tecnos ; 2013.

contribuciones u otros), su origen, forma de pago y cualquier otro elemento vinculado a estas obligaciones.<sup>18</sup>

Según Ucha, el Derecho Tributario, también denominado como concepto de Derecho Fiscal, es parte integrante del Derecho Público, el cual a su vez está inserto dentro del Derecho Financiero y se ocupa de estudiar las Leyes a partir de las cuales el gobierno local manifiesta su fuerza tributaria con la misión de conseguir a través del mismo ingresos económicos por parte de los ciudadanos y empresas, y que son los que le permitirán cubrir el gasto público de todas las áreas del Estado.<sup>19</sup>

Según lo expuesto anteriormente se puede definir al Derecho tributario como aquella rama que se encarga del estudio y regulación de los tributos y de las obligaciones que de ellos se derivan. De este modo, se encarga de regular la relación que surge entre Administración y contribuyente al producirse el hecho que origina el tributo.

### **1.2.3 Clasificación del Derecho Tributario**

Según M. Loja el Derecho Tributario se clasifica en:

#### **a) Derecho Tributario Material.**

El Derecho Tributario Material es el conjunto de normas que definen los supuestos de las obligaciones tributarias y los sujetos. El presente trabajo está enfocado bajo este tipo de Derecho ya que se busca el cumplimiento de las obligaciones tributarias de los contribuyentes

#### **b) Derecho Tributario Formal.**

El Derecho tributario formal es el conjunto de reglas que determinan si le corresponde al fisco percibir de un determinado sujeto, una suma en concepto de tributo.

#### **c) Derecho Constitucional Tributario.**

El Derecho Constitucional Tributario es el encargado de delimitar el ejercicio del poder estatal, distribuyendo las facultades que de él provienen entre los diferentes niveles y organismos de la Administración Tributaria.

---

<sup>18</sup> Benitez A. Derecho Tributario Bolivia : Azul Editores ; 2010.

<sup>19</sup> Ucha F. Derecho tributario. [Online].; 2017 [cited 2020 Enero 16. Available from: <https://www.definicionabc.com/economia/derecho-tributario.php>.

**d) Derecho Procesal Tributario.**

El Derecho Procesal Tributario es el conjunto de normas que regulan los procesos, tendientes a resolver las controversias que se pudieran presentar entre los contribuyentes y el fisco.

**e) Derecho Penal Tributario.**

El Derecho Penal Tributario es el conjunto de normas que define las infracciones o ilícitos cometidos en el desarrollo de las relaciones entre el fisco y los contribuyentes.

**f) Derecho Internacional tributario.**

El Derecho Internacional Tributario está conformado por los diferentes acuerdos a los cuales las naciones parte han llegado con el fin de evitar la doble imposición y asegurar la colaboración para detectar evasiones.<sup>20</sup>

Según lo expuesto anteriormente se puede llegar a concluir que el Derecho tributario se clasifica en: Derecho tributario formal, Derecho tributario material, Derecho constitucional tributario, Derecho procesal tributario, Derecho penal tributario y Derecho internacional tributario, el presente estudio está contemplado por medio del Derecho tributario material ya que este es el conjunto de normas que definen los supuestos de las obligaciones tributarias y los sujetos pasibles al pago.

**1.2.4 Características del Derecho Tributario**

Según J. M. Martínez las características del Derecho tributario son:

a) Es un Derecho Autónomo, en primer lugar, habrá que mencionar lo que se denomina la indivisibilidad ontológica de las ciencias jurídicas y su identidad genética. El Derecho concebido como una disciplina científica conforma una unidad sustancial, lo cual destruye cualquier posibilidad de independencia total o absoluta entre los diversos sectores que lo componen. La autonomía no consiste en asignar a una rama específica del Derecho un carácter independiente y desvinculado del resto de las áreas del saber jurídico. La autonomía por el contrario, significa tan sólo una especificación dentro de un conjunto, dentro de la unidad jurídica.

---

<sup>20</sup> Morales JA. Introducción al Derecho Tributario Quito Ecuador: poly; 2015.

b) Es un Derecho Dinámico, Variable; siendo el Derecho Tributario el vínculo jurídico que permite al Estado obtener financiamiento, es obvio que cualquier cambio en las funciones y actividades estatales pueden llevar como contrapartida un cambio de las normas tributarias. Sin perjuicio de lo señalado y en complementación, deberá tenerse presente además, que se trata de un área estrechamente vinculada y dependiente de decisiones y económicas nacionales o internacionales, lo que motiva su constante modificación. Quizás si es necesario mencionar otra importante fuente de motivación para el cambio, que es la evasión y particularmente la elusión tributaria, en el sentido que los particulares van inventando e ideando fórmulas para eludir el pago de los tributos o bien nuevos negocios que será necesario incorporar mediante modificaciones de la Ley tributaria.

c) Es un Derecho Complejo; esta característica proviene fundamentalmente de la propia complejidad del tema tributario contable, que de por sí resulta difícil de manejar por los especialistas de dicha área. También es posible señalar esta complejidad como una consecuencia que al menos en Chile existe gran cantidad de tributos de distinta naturaleza sometidos a regulaciones, obligaciones y cumplimientos distintos.

d) Pertenece al ámbito del Derecho Público; el Derecho Tributario tiene como objeto esencial, la obligación o vínculo jurídico tributario, el cual es creado única y exclusivamente por Ley, siendo consecuencia de una manifestación del poder tributario. Esta obligación o vínculo es especial, en primer lugar por cuanto proviene de la sola manifestación de voluntad del legislador y en ella no cabe la manifestación de voluntad de los obligados.

En segundo lugar, por cuanto se crea un vínculo, en el cual una de sus partes, el acreedor es el propio Estado, quien actúa en esta relación jurídica, no como un particular más, sino que como autoridad y en consecuencia no le resultan sino aplicables a normas de Derecho Público.<sup>21</sup>

Según Gabriela B. las principales características del Derecho tributario son los siguientes:

- Los contribuyentes que son los ciudadanos o personas jurídicas deberán cumplir con el pago de los tributos que fija la Ley nacional.

---

<sup>21</sup> Martín JM. Derecho Tributario General, Mexico: Usé; 2014.

- Los pagos de impuestos no generan una contraprestación por parte del Estado, pero si garantizará que la persona acceda por ejemplo a la educación y salud pública.
- Por medio del Derecho tributario se da protección de parte de las fuerzas de seguridad nacional, justamente sostenida económicamente a través de los impuestos que impone el Estado.<sup>22</sup>

Para Charles N. las características del Derecho tributario son:

- Es una rama del Derecho público
- El Estado ejerce su poder tributario
- Regula la obtención de ingresos
- Busca responder al gasto público
- Tiene como objeto final la consecución del bien común<sup>23</sup>

A partir de las características que establecen Martínez y Gabriela B. sobre el Derecho tributario, se pueden establecer las siguientes:

1 Contribuyente.- Es la persona que debe pagar los impuestos según la Ley tributaria establecida., es el sujeto pasivo de la obligación tributaria, el deudor principal de la administración tributaria.

2 Tributos.- Los tributos son ingresos de Derecho público que consisten en prestaciones pecuniarias obligatorias, impuestas unilateralmente por el Estado, exigidas por una administración pública como consecuencia de la realización del hecho imponible al que la Ley vincule en el deber de contribuir

3 legislación tributaria.- Es la disciplina parte del Derecho financiero que tiene por objeto de estudio el ordenamiento jurídico que regula el establecimiento y aplicación de los tributos

Según los conceptos anteriormente mencionados, se puede indicar que el las características principales del Derecho tributario, son la existencia del contribuyente, el

---

<sup>22</sup> V. GB. En qué consiste el derecho tributario. Euston. 2017 Noviembre; 30.

<sup>23</sup> Newbury C. Derecho Tributario Estados Unidos: Integrs; 2013.

tributo y la respectiva legislación o reglamentación que permita establecer las reglas del juego, según lo indicado por Gabriela B.

### **1.3 Legislación Comparada**

#### **1.3.1 Impuestos en Argentina**

Los impuestos que pagan los argentinos son variados y cada vez más altos, lo que se refleja en diferentes informes regionales y globales sobre que, la Argentina es uno de los países con mayor presión tributaria de la región y del mundo. El porcentaje de impuestos que pagan los argentinos además es cada vez más alto según quién gobierne, ante las necesidades de recaudar.<sup>24</sup>

Además de altos los impuestos en el sistema tributario argentino, son variados y algunos innecesarios, se contraponen con otros y son abusivos. Por lo que es interesante conocer la clasificación de impuestos en Argentina, que impuestos hay que pagar, así como los impuestos nacionales y los impuestos provinciales en Argentina.<sup>25</sup>

Actualmente se puede encontrar 42 impuestos nacionales, 41 impuestos provinciales y 82 "tasas municipales", lo que hacen un total de 166 tributos aplicables sobre cualquier posesión o actividad en la Argentina.

En la Argentina, la recaudación de impuestos es llevada a cabo por los gobiernos, nacional, provincial y municipal, principalmente, mediante impuestos aplicados a ganancias, activos y consumo.

A nivel nacional, la AFIP, entidad independiente que informa al Ministro de Economía, es responsable de cobrar los impuestos, recaudarlos y supervisar. Los principales ingresos por recaudación de impuestos nacionales incluyen: Impuesto a las Ganancias, Impuesto al Valor Agregado, Impuesto a la Ganancia Mínima Presunta o Impuestos Esenciales.<sup>26</sup>

---

<sup>24</sup> Montalvo P. Rankia. [Online].; 2020 [cited 2020 marzo 6. Available from: <https://www.rankia.com.ar/blog/afip-y-anses/4098578-clasificacion-impuestos-argentina>.

<sup>25</sup> Paulafc. Rankia. [Online].; 2020 [cited 2020 marzo 5. Available from: <https://www.rankia.com.ar/blog/afip-y-anses/4098578-clasificacion-impuestos-argentina>.

<sup>26</sup> Paulafc. Rankia. [Online].; 2020 [cited 2020 marzo 5. Available from: <https://www.rankia.com.ar/blog/afip-y-anses/4098578-clasificacion-impuestos-argentina>.

A nivel provincial, los impuestos son recaudados y administrados por los organismos fiscales de las provincias, bajo la directiva de los ministros de economía de cada provincia. Los principales impuestos provinciales son: impuesto sobre los Ingresos Brutos, Impuesto al Sello e Impuesto a la Transferencia de Inmuebles.

A nivel municipal, son las municipalidades las que recaudan ingresos mediante tasas y contribuciones especiales.

Según lo expuesto anteriormente, se puede concluir que en el país vecino de Argentina, las principales autoridades encargadas del cobro de los impuestos son los distintos gobiernos, municipales, departamentales y nacional.

### **1.3.2 Impuestos Municipales en Perú**

Las municipalidades son órganos de gobierno local que por diferentes medios impulsan el desarrollo de la comunidad prestando servicios básicos en la misma comunidad. Siendo además una forma de recaudar por parte del municipio.

- a) Impuesto Predial
- b) Impuesto de Alcabala
- c) Impuesto al Patrimonio Automotriz
- d) Impuesto a las Apuestas
- e) Impuesto a los Juegos
- f) Impuesto a los Espectáculos Públicos

#### ***1.3.2.1 Impuesto Predial***

La recaudación del impuesto predial le corresponde a la municipalidad distrital en la que esté el predio. Por lo que no deben existir conflictos limítrofes entre municipalidades. El impuesto predial se aplica al valor de los predios urbanos y rústicos a partir de su autoevalúo. Dicho autoevalúo se logra a partir de los aranceles y precios unitarios de construcción que apruebe el Ministerio de Vivienda.

Deben pagar el impuesto predial las personas naturales y empresas siempre que al primer día de enero de cada año posean legalmente como propietarios de predios urbanos y/o rústicos. El recaudar el pago del impuesto le corresponde a la municipalidad provincial

donde se esté ubicado el predio, existiendo coordinación entre municipalidades distritales y la provincial.<sup>27</sup>

### **1.3.2.2 Impuesto Vehicular**

La recaudación del impuesto vehicular lo realiza la municipalidad provincial en la que figure el domicilio el propietario del vehículo. El impuesto vehicular recaer sobre la propiedad de vehículos, automóviles, camionetas, station wagons, camiones, buses y omnibuses.

La base para el cálculo del impuesto es el valor original de adquisición, importación o de ingreso al patrimonio y el monto no puede ser menor a la tabla referencial del Ministerio de Economía que establezca en dicho momento.

Les corresponde pagar el impuesto vehicular a las personas naturales y empresas siempre que al primer día de enero de cada año cuenten con la condición legal de propietarios de vehículos, automóviles, camionetas, station wagons, camiones, buses y ómnibus.<sup>28</sup>

### **1.3.2.3 Impuesto de Alcabala**

Se aplica en las transferencias de inmuebles, urbanos y rústicos, a título oneroso o gratuito, más allá de su forma o modalidad. Los notarios y registradores públicos deben solicitar la constancia de haber cancelado el impuesto de Alcabala.

Quedan obligados a pagar el impuesto de alcabala el comprador o adquiriente del predio urbano y/o rústico, sin importar su modalidad de adquisición. Recomiendan tener el asesoramiento técnico de un abogado especialista en tributación.<sup>29</sup>

## **1.3.3 Impuestos Municipales en Colombia**

Estos impuestos son cobrados por los distintos municipios. No significa que todos los municipios cobren los mismos impuestos, pero es una importante fuente de financiación de los mismos. En muchos casos, la base imponible del impuesto se superpone con la de

---

<sup>27</sup> Javierest. ¿Cuáles son los impuestos municipales en Perú? [Online].; 2019 [cited 2020 marzo 6. Available from: <https://www.rankia.pe/blog/sunat-impuestos/4108377-cuales-son-impuestos-municipales-peru>.

<sup>28</sup> Espinar MPd. Características del Impuesto Vehicular. [Online].; 2015 [cited 2020 marzo 6. Available from: <http://www.muniespinar.gob.pe/caracteristicas-del-impuesto-vehicular>.

<sup>29</sup> Tributaria Gda. MPI. [Online].; 2016 [cited 2020 marzo 6. Available from: <http://www.mpi.gob.pe/tributos-y-servicios/1106-impuesto-alcabala>.

otros impuestos de mayor jerarquía, como los nacionales o departamentales. Esto es lo que, en algunos casos, produce una doble imposición sobre un determinado hecho o bien.

#### ***1.3.3.1 Los impuestos municipales son:***

**Impuesto de Industria y Comercio:** se encarga de gravar la actividad industrial, comercial o de servicios sea de forma ocasional o permanente, con o sin establecimientos.

**Impuesto Predial Unificado:** Grava la propiedad o posesión de inmuebles en el Distrito Capital; debiendo declarar y pagarlo los propietarios y poseedores de predios. Es considerado predio los siguientes: locales, parqueaderos, lotes, apartamentos, casa, etc. El impuesto Predial Unificado en Colombia se causa el 1 de enero de cada año hasta el 31 de diciembre de dicho año.

**Impuesto sobre vehículos automotores:** Se aplica a los vehículos matriculados en el Distrito Capital, cuyo pago o periodo es anual, del 1 de enero al 31 de diciembre de cada año.

**Sobretasa a la gasolina:** Es una contribución municipal y departamental, generada por el consumo de gasolina motor extra y corriente, nacional o importado.

**Impuesto de delineación urbana:** Tiene como finalidad expedir licencias de construcción, ampliación, modificación, adecuación y reparación de obras y terrenos del Distrito Capital.<sup>30</sup>

**Impuesto de azar y espectáculos:** El impuesto depende que se realice o no eventos como: espectáculos públicos, apuestas sobre toda clase de juegos permitidos, rifa, concursos y similares y venta por el sistema de clubes.

Según lo expuesto anteriormente, los impuestos municipales en otros países, son generados por las diferentes actividades, que se realizan en cada municipio de manera autónoma, como ser espectáculos, juegos, deportes, etc. generando un mayor ingreso para el municipio y no así para el gobierno central.

---

<sup>30</sup> Carbajal H. IMPUESTO DE INDUSTRIA Y COMERCIO Venezuela; 2017.

### **1.3.4 Impuestos municipales en España**

Los Consistorios españoles tienen la titularidad de diferentes impuestos, unos que son obligatorios y otros que tienen la potestad para establecerlos (dependen de la voluntad política de cada Ayuntamiento).

Entre los impuestos obligatorios se encuentran los que suponen mayor recaudación fiscal para los Consistorios municipales. En concreto, se trata del Impuesto sobre Bienes Inmuebles (IBI), que llega a suponer hasta el 80% de los ingresos de algunos ayuntamientos; el Impuesto sobre Actividades Económicas (IAE) y el Impuesto sobre Vehículos de Tracción Mecánica.

Por otro lado están los impuestos potestativos o voluntarios, que dependen de la decisión de imponerlos por parte del pleno municipal. Se trata del Impuesto sobre Construcciones, Instalaciones y Obras (ICIO) y del Impuesto sobre el Incremento de Valor de los Terrenos de Naturaleza Urbana. Además, los ayuntamientos también establecen tasas recaudatorias. A continuación explicamos en qué consiste cada uno de los impuestos municipales.<sup>31</sup>

Al igual que en Bolivia, en España los municipios solo se encargan de la recaudación impositiva por, bienes inmuebles, impuestos y patentes por actividades económicas y sobre los vehículos.

### **1.3.5 IBI (Impuesto de Bienes Inmuebles)**

Es un impuesto municipal directo que grava el hecho de tener una vivienda o inmueble, fincas rústicas y garajes dentro del término municipal. También la titularidad de una concesión administrativa sobre dichos bienes o sobre los servicios públicos a los que estén afectados. Es de carácter real y obligatorio.

El IBI grava el valor de los inmuebles sobre la base del valor catastral. Este se establece conforme a distintos tipos: hasta un máximo de 1,30% para los bienes urbanos y de 1,22% para los bienes rústicos.

---

<sup>31</sup> Pacheco I. Scribd. [Online].; 2011 [cited 2020 febrero 18. Available from: <https://es.scribd.com/doc/63620033/DEFINICION-DE-REESTRUCTURACION>.

Cada ayuntamiento puede establecer coeficientes, exenciones o bonificaciones para determinadas viviendas. Este impuesto se devenga anualmente y corre a cargo del propietario de la vivienda, ya sea su residencia habitual o lo tenga alquilado.

Las fechas para pagar el IBI varían según los ayuntamientos. En Madrid, por ejemplo, el periodo de pago voluntario de tributos (el IBI, pero también el IAE) es desde el 1 de octubre al 2 de diciembre de 2019. En Barcelona, en cambio, los recibos domiciliados se pagan desde el 5 de marzo al 4 de junio de 2019, y desde el 3 de septiembre hasta el 3 de diciembre. Los no domiciliados, desde el 1 de marzo hasta el 2 de mayo de 2019.<sup>32</sup>

### **1.3.6 Impuesto de Actividades Económicas (IAE)**

Es un impuesto directo que se debe pagar por realizar cualquier actividad económica (empresarial, profesional o artística) en el término municipal. Por tanto, toda persona que quiera realizar una actividad económica tiene que darse de alta en el IAE para pagar la cuota que corresponda.

Esta cuota se calcula en función de varios factores: tipo de actividad, superficie empleada, importe neto de la cifra de negocios, etc. Los tipos mínimos son estipulados y publicados por el Gobierno y después pueden ser adaptados por cada Ayuntamiento.

Afortunadamente, están exentos las personas físicas, los que inicien el ejercicio de su actividad (durante los dos primeros períodos impositivos en que se desarrolle la misma) y los sujetos pasivos del Impuesto sobre Sociedades. También los entes sin personalidad jurídica que tengan un importe neto de la cifra de negocios inferior a un millón de euros en el ejercicio anterior. El IAE también se devenga anualmente.<sup>33</sup>

### **1.3.7 IVTM (Impuesto sobre Vehículos de Tracción Mecánica)**

Es un impuesto municipal directo, cuya gestión corresponde íntegramente a los Ayuntamientos. Grava la titularidad de los vehículos de tracción mecánica aptos para circular por las vías públicas. En concreto son los turismos (se establece la cuota según la potencia), los autobuses (según las plazas disponibles), los camiones (según la carga útil),

---

<sup>32</sup> SEGARRA P. Impuestos municipales Mexico; 2019.

<sup>33</sup> Peñaranda M. El impuesto sobre actividades económicas (IAE) Peru; 2015.

los tractores (según la potencia), los remolques (según la carga útil) y las motocicletas y ciclomotores (según la cilindrada).<sup>34</sup>

Los consistorios pueden incrementar las cuotas establecidas, así como establecer bonificaciones (según la clase de carburante, el motor, antigüedad).

### **1.3.8 ICIO (Impuesto sobre Construcciones, Instalaciones y Obras)**

Es un impuesto indirecto, gestionado íntegramente por los ayuntamientos que deben regularlo mediante ordenanzas. Grava la realización de cualquier construcción, instalación u obra que requiera una licencia urbanística.<sup>35</sup>

### **1.3.9 IIVTNU (Impuesto sobre el Incremento del Valor de los Terrenos de Naturaleza Urbana)**

Es un impuesto municipal directo, gestionado íntegramente por los Ayuntamientos, y más conocido como la plusvalía municipal.

El impuesto grava el aumento de valor de los terrenos urbanos propiedad del contribuyente (subida del precio del suelo). Sólo se paga en el momento de vender un piso o terreno o en caso de donación.

El tipo de gravamen del impuesto será el fijado por cada Ayuntamiento, sin que dicho tipo pueda exceder del 30%.<sup>36</sup>

## **1.4 Tasas**

Los ayuntamientos cobran, básicamente, dos tipos de tasas: por la prestación de servicios individualizados en el contribuyente, y por el ejercicio del poder de policía administrativa. Del primer tipo destacan la conocida como tasa de la basura (servicios de limpieza y residuos), terrazas, mercados, mataderos y cementerios.<sup>37</sup>

---

<sup>34</sup> Chuquisaca GAd. impuestos. perdonazo. Sucre: Gobierno Autonomo de Chuquisaca, Chuquisaca; 2019.

<sup>35</sup> Anónimo. EconLink. [Online].; 2008 [cited 2020 marzo 6. Available from: <https://www.econlink.com.ar/eficiencia-equidad/clasificacion-tributos>.

<sup>36</sup> Chuquisaca GAd. impuestos. perdonazo. Sucre: Gobierno Autonomo de Chuquisaca, Chuquisaca; 2019.

<sup>37</sup> Anónimo. EconLink. [Online].; 2008 [cited 2020 marzo 6. Available from: <https://www.econlink.com.ar/eficiencia-equidad/clasificacion-tributos>.

## 1.5 Crece la recaudación vía impuestos

Un informe de la OCDE cifra en casi 256.000 millones de euros el montante que recibieron las administraciones españolas vía tributos en 2017, último ejercicio del que existen datos y que supone acercarse a al récord de 2007 (con más de 263.000 millones). En 2007, justo antes de la crisis, las administraciones obtuvieron más de 32.000 millones gracias a figuras tributarias vinculadas con la tenencia de propiedades, entre las que destaca el IBI. En su caso, los ayuntamientos consiguieron 13.000 millones de euros.<sup>38</sup>

### a) Impuesto al Valor Agregado (IVA)

Este impuesto se paga sobre la diferencia entre los débitos y créditos impositivos que surgen de facturas o notas fiscales.

La tasa de este impuesto es del 13%, aplicado por las operaciones que realice la compañía por:

- Venta de bienes muebles situados o colocados en el territorio del bien.
- La prestación de servicios, obras, y toda otra prestación, cualquiera fuere su naturaleza.
- Ingresos percibidos del alquiler de activos fijos.
- Las transacciones de arrendamiento financiero son gravadas con el IVA. El impuesto debe ser pagado al momento en que vence cada plazo y en el momento que se opta por la opción de compra.
- El impuesto debe ser incluido en el precio de venta (no se presenta por separado). Para calcular el impuesto al precio neto, la tasa efectiva equivalente es de 14.94%.
- El IVA del 13%, incluido en esas facturas, constituye un débito fiscal. El crédito del IVA es generado por la tasa del 13% aplicada a las facturas fiscales de las compras, en los tipos de operaciones que siguen a continuación:
  - La importación de bienes.
  - La compra de bienes muebles y servicios.
  - El pago de alquiler.

---

<sup>38</sup> LOZADA GSD. Ley 2492; Código Tributario Boliviano. Primera ed. Bolivia CNd, editor. La Paz: Gaceta Oficial; 2003.

Para que sea válido el crédito fiscal debe ser documentado por notas fiscales originales, relacionado con la actividad gravada y debe respaldar la veracidad del pago

No se consideran comprendidas en el objeto de este impuesto, las ventas o transferencias que fueran consecuencia de una reorganización de empresas o de aportes de capitales a las mismas.

#### **b) Impuesto a las Transacciones**

Este impuesto está definido en la Ley como un impuesto directo sobre los ingresos brutos.

El impuesto grava todas las operaciones de venta de bienes o servicios, intereses por la colocación de capital (excepto cuentas corrientes y cajas de ahorro), cuotas, rentas, pagos de alquiler y concesiones de propiedad o regalos y donaciones, o cualquier entrega a título oneroso o gratuito.

Los ingresos en especie deben ser computados al valor de mercado de los bienes entregados. Se paga mensualmente y su tasa es del 3% sobre el total de las ventas o servicios.

No se consideran comprendidas en el objeto de este impuesto, las ventas o transferencias que fueran consecuencia de una reorganización de empresas o de aportes de capitales a las mismas.

#### **c) Impuesto Sobre las Utilidades de las Empresas**

La compañía está obligada al Impuesto sobre las Utilidades de las Empresas, que se aplicará en todo el territorio nacional sobre las utilidades resultantes de los Estados Financieros al cierre de cada gestión anual.

El Impuesto a las Utilidades de las Empresas se paga solamente sobre las ganancias de fuente Boliviana, es decir de aquellas que provienen de bienes situados, colocados o utilizados económicamente en el país, de la realización en el territorio nacional de cualquier acto o actividad susceptible de producir utilidades; o de hechos ocurridos dentro del límite de la misma, sin tener en cuenta la nacionalidad, domicilio o residencia del titular o de las partes que intervengan en las operaciones, ni el lugar de celebración de los contratos.

Este impuesto se recauda de toda clase de negocios, sin importar su forma de constitución legal. Las sociedades anónimas, sociedades de responsabilidad limitada, u otro tipo de sociedades y negocios individuales son gravadas en forma similar.

**d) La alícuota de este impuesto es del 25%.**

En el caso de los profesionales independiente, es la misma alícuota del 25%, que se recauda sobre el 50% de los honorarios profesionales, como por ejemplo: de abogados, contadores, doctores en medicina, dentistas y de otras profesiones similares que mantienen prácticas independientes. Se presume que el otro 50% es el costo de sus servicios. Para estos contribuyentes, el 100% del monto del IVA incluido en las facturas de sus compras personales, es considerado como un pago adelantado y acreditado al impuesto neto por pagar solamente hasta el 50% del total del impuesto determinado.

**1.6 Capacidad de recaudación del sistema tributario en Bolivia frente a otros países limítrofes.**

Ante los bajos precios que mantienen las materias primas, el cobro de los impuestos se convirtió en una de las principales fuentes de ingresos para las finanzas de los diferentes gobiernos, por lo que es necesaria una mayor eficiencia para recolectarlos, pero también para devolverlos.

Para el Desarrollo del Marco Practico, tomamos datos estadísticos del Centro Interamericano de Administraciones Tributarias (CIAT), la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el Centro de Política y Administración Tributaria de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y el Centro de Desarrollo de la OCDE. Tomando datos estadísticos de los años 2010-2015 de los países limítrofes de Bolivia como ser: Argentina, Brasil, Chile, Perú y Paraguay. Para realizar una comparación con Bolivia. Como se ve a continuación en el cuadro n° 1 como fue evolucionando la carga tributaria en porcentajes del PIB.

**Tabla 6: Carga tributaria en Bolivia y países limítrofes (2010-2019) (en porcentajes del PIB)**

<b>PAÍSES</b>	<b>2010</b>	<b>2019</b>
<b>Argentina</b>	23.23%	23.24%
<b>Bolivia</b>	20.66%	23.45%
<b>Brasil</b>	26.96%	25.85%
<b>Chile</b>	16.33%	16.85%
<b>Paraguay</b>	10.55%	12.33%
<b>Perú</b>	15.50%	16.20%

Fuente: Elaboración propia con datos (CEPAL).

En la tabla N° 4 se puede ver cómo evolucionó la carga tributaria en Bolivia con relación a los países limítrofes en porcentajes del PIB.

Se puede observar que Brasil, Bolivia y Argentina son los países con mayor carga tributaria, Chile, Perú y Paraguay con una carga tributaria inferior al promedio de estos países.

Entre estos países Brasil toma el primer lugar al año 2019 en la recaudación y por ende en la carga tributaria. Como se puede ver en el cuadro 1 en un promedio del año 2010 este país tenía como carga tributaria 26.96% en relación al PIB. Bajo a 25.85% asimismo es uno de los primeros países recauda más.

Bolivia se encuentra en segundo lugar, teniendo una carga tributaria de 20.66% al 2010. Incrementando en 23.45% con relación al PIB. Debe tenerse en cuenta que Bolivia, luego de una profunda crisis, en el año 1985 se introdujo una reforma integral del sistema tributario con este hecho Bolivia tuvo una notable mejora en las recaudaciones tributarias.

Argentina es otro de los países que tiene mayor carga tributaria al 2015 con 23.24% respecto al PIB.

Chile, Perú y Paraguay son los países con menor carga tributaria a comparación de Bolivia, Brasil y Argentina, estos países solo alcanzaron a incrementar su carga tributaria en 16.85%, 16.20% y 12.33% respectivamente.

El sistema tributario boliviano difiere en los distintos países vecinos, es por esta razón que en las recaudaciones tributarias de cada país nunca será igual ya que cada país tiene una carga tributaria diferente.

La carga tributaria en cada uno de los países limítrofes a Bolivia ha aumentado su peso en años recientes, aunque en unos más que en otros.

Otro punto importante del sistema tributario de estos países es que tienen en común el principal impuesto que recauda más o que mayor relevancia tiene en sus recaudaciones es el Impuesto al Valor Agregado (IVA). A continuación, veremos cómo evoluciona este impuesto y que tan importante es para la recaudación tributaria de cada país.

### 1.7 Análisis del Impuesto al Valor Agregado (IVA)

Comenzó a observarse un progresivo aumento de la tasa general del IVA en casi todos los países de Latinoamérica, pasando de un promedio inicial de 11,7% a un 10,6% en 1985, a un 13,7% en 1995 y a un 15,0% en 2005, manteniéndose cerca de ese valor hasta la actualidad con un 15,2% en 2015. Gracias a estos cambios y a las mejoras en la administración del tributo, el IVA se transformó ya en el inicio de la década pasada en el principal instrumento generador de recursos tributarios a lo largo de América Latina. Así como se ve en la tabla siguiente.

**Tabla 7: Evolución del alícuota general del IVA en Bolivia y países limítrofes (1975-2019)**

PAÍSES	AÑO DE INTRODUCCIÓN	TASA INICIAL	1975	1985	1995	2005	2019
<b>Chile</b>	1975	20%	20%	20%	18%	19%	19%
<b>Brasil</b>	1967	15%	N.D.	N.D.	20.5%	20.5%	20.5%
<b>Perú</b>	1973	15%	17%	11%	18%	19%	18%
<b>Argentina</b>	1975	13%	13%	18%	21%	21%	21%
<b>Paraguay</b>	1993	10%	-	-	10%	10%	10%
<b>Bolivia</b>	1973	5%	5%	5%	14.9%	14.9%	14.9%

Fuente: Elaboración propia con datos (CEPAL).

El impuesto al valor agregado (IVA), son tasas que se fijan en cada uno de los países con diferentes alícuotas, este impuesto grava a la compra de bien o servicio. En la tabla 2 se puede ver como este impuesto fue aumentando y en algunos casos disminuyendo en los diferentes países desde el año de aprobación de este impuesto hasta datos recientes, es el

caso de Argentina, Bolivia y Perú tuvieron un notable crecimiento en la alícuota de dicho impuesto en cambio Chile disminuyó hasta en dos puntos su alícuota.

La evolución de la alícuota del IVA fue notable desde los años 1975 hasta el año de 2019. Es el caso de Argentina empezó con una alícuota del IVA de 13%, esto se mantuvo hasta el año 1985 que se incrementó en 5 puntos llegando a 18%, al 2015 esto subió al 21%. Manteniéndose con esa alícuota actualmente.

Bolivia tuvo un notable incremento en la alícuota del IVA de los años 1975 que fue de 5%, a lo que es actualmente que llegó a 14.94%. Cabe recalcar que la alícuota de este impuesto es del 13%, aplicado por Venta de bienes y/o servicios. Pero este impuesto debe ser incluido en el precio de venta (no se presenta por separado). Para calcular el impuesto al precio neto, la tasa efectiva equivalente es de 14.94%.

Brasil no tuvo muchas variaciones en cuanto la evolución de la alícuota del IVA, este país en el año 1967, empezó con 15% y en los años 1975 y 1985 no estaba identificada esta alícuota, para el año 1995 este impuesto había incrementado en 20.5% manteniéndose con esta alícuota hasta la actualidad.

En cambio, Chile tuvo un decremento de dos puntos en el año 1995, de 20% a 18%, para el año 2019 este subió en un punto que es 19 % hasta la actualidad.

Paraguay no tuvo ninguna variación para el año 1993 su alícuota fue de 10% manteniéndose así hasta la actualidad.

Perú en el año 1973 la alícuota del IVA fue de 15% subiendo en dos puntos a 17% para el año 1975, así mismo este tuvo un notable descenso para 1985 llegando al 11% después de diez años este aumento a 18% hasta la actualidad.

Así mismo cabe recalcar que en algunos países el impuesto al valor agregado (IVA) cuando se realiza la venta de algún bien no va solo sino de la mano del impuesto a las transacciones (IT).

**Tabla 8: Cuadro comparativo de impuestos con otros países limítrofes**

PAÍS	IMPUESTO AL VALOR AGREGADO	ABREVIATURA	IMPUESTO A LAS TRANSACCIONES	ABREVIATURA	NORMATIVA
Argentina	21%	IVA	N/A	N/A	Art. 28 de la Ley 26539/2009
Brasil	5% (min) +7% (min)+5% (min)	IPI-del 5% Al 60%	N/A	N/A	Art. 69 al 71 de la Ley 37/1992
Bolivia	13% (tasa nominal) 14.94% (tasa efectiva)	IVA	3%	IT	IVA Art. 15 de la Ley 843, IT Art. 75 Ley 843
Chile	19%	IVA	N/A	N/A	Art. 14 Ley 825 del 27/09/2014
Paraguay	10%	IVA	N/A	N/A	Art. 91 Ley 125/91
Perú	18%	IGV	N/A	N/A	Art. 17 Ley 29666 del 20/01/2011

Fuente: Elaboración propia con datos (CEPAL).

El IVA es el principal impuesto causante del aumento en el promedio de los ingresos tributarios en América Latina durante 2000 y 2019.

El Impuesto al Valor Agregado (IVA) es una de las contribuciones que, para los gobiernos de América Latina es más fácil de recaudar, pues con ello, se grava el consumo de productos o servicios.

Como se ve en el cuadro solo en Bolivia se aplica el impuesto a las transacciones (IT). Ese cobro extra que, a veces puede parecer mucho o poco, al depender del precio del producto que se vaya a adquirir, hace que los precios finales de algunas cosas puedan subir y afectar algunos presupuestos.

Bolivia está entre los países que más impuestos le cobran ciudadano y empresas, ya que la presión tributaria está seis puntos y medio por encima del promedio de Latinoamérica (20,1%), según revela el informe del Banco Mundial.

El porcentaje coloca al país por encima de Paraguay, México, Perú, Panamá, Ecuador, Chile y Colombia, entre otros.

En la tabla 6 vemos qué tan importante es este impuesto en la recaudación tributaria en Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Perú y Paraguay.

**Tabla 9: Recaudación del IVA 2019 (% del total de la recaudación)**

<b>PAÍS</b>	<b>RECAUDACIÓN DEL IVA (% DEL TOTAL)</b>
<b>Argentina</b>	23.5%
<b>Bolivia</b>	32.3%
<b>Brasil</b>	23%
<b>Chile</b>	38.7%
<b>Paraguay</b>	37.9%
<b>Perú</b>	37.9%

Fuente: Elaboración propia con datos (CEPAL).

En la tabla 9 como podemos ver que los primeros países que tienen mayor recaudación por el impuesto al valor agregado (IVA), están Chile, Perú, Paraguay y Bolivia con un 38%, 37%, y 32.3% respectivamente del total de la recaudación.

Como también se puede ver que Argentina y Brasil pese a que tienen una tasa alta en la alícuota del impuesto IVA estos se encuentran por debajo de Bolivia y Perú con un porcentaje de recaudación de 23.5% para Argentina y 23% para Brasil.

## **1.8 Teorías económicas sobre tributación**

### **1.8.1 Tributos**

Los impuestos son uno de los instrumentos fiscales de mayor importancia con el que cuenta el Estado y las entidades administrativas para promover el desarrollo económico, sobre todo porque a través de éstos se puede influir en los niveles de asignación del ingreso entre la población, mediante un determinado nivel de tributación entre los distintos estratos o, a través del gasto público, el cual depende en gran medida del nivel de recaudación logrado.

Los tributos son “las obligaciones en dinero que el Estado, en ejercicio de su poder de imperio, impone con el objeto de obtener recursos para el cumplimiento de sus fines”<sup>39</sup>

Los tributos se clasifican en impuestos, tasas y contribuciones especiales, así como, Patentes Municipales. Por otra parte, el tributo cuya obligación tiene como hecho

---

<sup>39</sup> Bolivia CNd. Código tributario Boliviano Ley N° 2492 La Paz: Gaceta Oficial; 2003.

generador una situación prevista por Ley, independientemente de toda actividad estatal relativa al contribuyente.<sup>40</sup>

Según lo expuesto por la página Debitoor, se concluye de manera positiva que los tributos están representados por: Impuestos, Tasas, contribuciones y patentes municipales.

### **1.8.2 Impuestos**

El Impuesto “es el tributo cuya obligación tiene como hecho generador una situación prevista por Ley, independiente de toda actividad estatal relativa al contribuyente” (35)

Una definición alterna indica que “los impuestos son prestaciones en dinero, al Estado y demás entidades de Derecho Público, que las mismas reclaman en virtud de su poder coactivo, en forma y cuantía determinadas unilateralmente y sin contraprestación especial con el fin de satisfacer las necesidades colectivas”.<sup>41</sup>

Un impuesto es un tributo que se paga al Estado para soportar los gastos públicos. Estos pagos obligatorios son exigidos tanto a personas físicas, como a personas jurídicas.

### **1.8.3 Tasas**

Las tasas son contraprestaciones económicas que hacen los usuarios de un servicio prestado por el Estado.

La tasa no es un impuesto, sino el pago que una persona realiza por la utilización de un servicio, por tanto, si el servicio no es utilizado, no existe la obligación de pagar por él.

Es común confundir tasa con impuesto, lo que no es así. Mientras el impuesto es de obligatorio pago por todos los contribuyentes, la tasa la pagan solo para aquellas personas que hagan uso de un servicio, por tanto, no es obligatorio.<sup>42</sup>

Las tasas son tributos cuyo hecho imponible consiste en la prestación de servicios o la realización de actividades sujetas a normas de Derecho Público individualizadas en el sujeto pasivo, cuando concurren las siguientes circunstancias: i) Que dichos servicios y actividades sean de solicitud o recepción obligatoria por los administrados y ii) Que para los mismos, esté establecida su reserva a favor del sector público por referirse a la

---

<sup>40</sup> DEBITOR. debitoor. [Online]. Available from: <https://debitoor.es/glosario/definicion-impuesto>.

<sup>41</sup> ARTURO. B. DERECHO TRIBUTARIO La Paz: Azul Editores. Bolivia; 2015.

<sup>42</sup> ARTURO. B. DERECHO TRIBUTARIO La Paz: Azul Editores. Bolivia; 2015.

manifestación del ejercicio de autoridad. (35)Según lo expuesto en los conceptos anteriores, se puede indicar que la tasa es un tributo, que se paga por el uso de servicio, concordante con lo expuesto por Benítez A.

#### **1.8.4 Contribuciones especiales**

Las contribuciones especiales son tributos cuyo hecho imponible consiste en la obtención por el obligado tributario de un beneficio o aumento de valor de sus bienes como consecuencia de la realización de obras públicas o servicios públicos. En este tributo siempre media actividad pública que produce un beneficio para el obligado al pago. Este beneficio es lo que gravan.

La cuantía de una contribución especial está limitada ya que no se puede recaudar por encima del coste de la obra. En este caso existe afectación de la recaudación: ésta se destina a cubrir el coste de la obra directamente.

Las contribuciones especiales tienen una mayor implantación en el ámbito municipal, dado que los gastos en obras públicas o en el establecimiento o ampliación de servicios públicos son mayores que las realizadas por las demás administraciones.<sup>43</sup>

Son “los tributos cuya obligación tiene como hecho generador, beneficios derivados de la realización de determinadas obras o actividades estatales y cuyo producto no debe tener un destino ajeno a la financiación de dichas obras o actividades que constituyen el presupuesto de la obligación. El tratamiento de las contribuciones especiales emergentes de los aportes a los servicios de seguridad social se sujetará a disposiciones especiales, teniendo el presente Código carácter supletorio”.<sup>44</sup>

Las contribuciones especiales son tributos que se pagan por el aumento del valor de sus bienes por medio de la utilización de obras públicas, como indica, García B, Las contribuciones especiales son tributos cuyo hecho imponible consiste en la obtención por el obligado tributario de un beneficio o aumento de valor de sus bienes como consecuencia de la realización de obras públicas o servicios públicos

---

<sup>43</sup> Belsunce G. Temas del derecho tributario Buenos Aires : Abedelo Perrot ; 1982.

<sup>44</sup> Estado CPd. Código Tributario Bolivia; 2003.

### **1.8.5 Patentes municipales**

La patente de funcionamiento es el pago que se hace para obtener la denominada Licencia de Funcionamiento, documento que representa la autorización o permiso anual o eventual que concede el municipio para el desarrollo del comercio, la industria y los servicios en general, cultural, educación, expansión, bingos, loterías y similares dentro de la jurisdicción municipal.<sup>45</sup>

Las Patentes Municipales establecidas conforme a lo previsto por la Constitución Política del Estado, cuyo hecho generador es el uso o aprovechamiento de bienes de dominio público, así como la obtención de autorizaciones para la realización de actividades económicas.<sup>46</sup>

Las contribuciones municipales son tributos que se pagan por el uso de bienes de dominio público establecidos en la Constitución Política, que como se indica en la página Web Debitor, La patente de funcionamiento es el pago que se hace para obtener la denominada Licencia de Funcionamiento, documento que representa la autorización o permiso anual o eventual que concede el municipio para el desarrollo del comercio, la industria y los servicios en general

## **1.9 Elementos del impuesto**

Los elementos más importantes del impuesto son: el sujeto, el objeto, la fuente, la base y la cuota, como se detalla a continuación: El sujeto activo

Es aquel que tiene el Derecho de exigir el pago de tributos. De tal forma que en Bolivia los sujetos activos son: la Administración Tributaria, los Estados y los municipios dispuestos por Ley.<sup>47</sup>

### **1.9.1 El sujeto pasivo**

Es toda persona natural o jurídica que tiene la obligación de pagar impuestos en los términos establecidos por las Leyes. Sin embargo, hay que hacer notar una diferencia entre el sujeto pasivo del impuesto y el sujeto pagador del impuesto, ya que muchas veces

---

<sup>45</sup> DEBITOR. debitoor. [Online]. Available from: <https://debitoor.es/glosario/definicion-impuesto>.

<sup>46</sup> Bolivia CNd. Código tributario Boliviano Ley N° 2492 La Paz: Gaceta Oficial; 2003.

<sup>47</sup> Ormachea LC. Procedimientos en el ámbito tributario municipal Bolivia; 2015.

se generan confusiones, como sucede por ejemplo con los impuestos indirectos. El sujeto pasivo del impuesto es aquel que tiene la obligación legal de pagar el impuesto, mientras que el sujeto pagador del impuesto es quien realmente paga el impuesto.<sup>48</sup>

### **1.9.2 Objeto**

Es la actividad o cosa que la Ley señala como el motivo del gravamen, de tal manera que se considera como el hecho generador del impuesto.<sup>49</sup>

### **1.9.3 Fuente**

Se refiere al monto de los bienes o de la riqueza de una persona física o moral de donde provienen las cantidades necesarias para el pago de los impuestos. De tal forma las fuentes resultan ser el capital y el trabajo.

### **1.9.4 Base**

Es el monto gravable sobre el cual se determina la cuantía del impuesto, por ejemplo: el monto de la renta percibida, número de litros producidos, el ingreso anual de un contribuyente, otros.

### **1.9.5 Cuota**

Es la cantidad que debe ingresar el sujeto pasivo por la realización del hecho imponible de un tributo, de acuerdo con la aplicación de los elementos de cuantificación previstos en la normativa del tributo. La cuota tributaria es el componente necesario y esencial de la deuda tributaria. Esta deuda estará formada junto a la cuota por algunos elementos de contenido accidental o eventual, como son intereses de demora y distintos tipos de recargos derivadas de algún incumplimiento por el sujeto pasivo.<sup>50</sup>

## **1.10 Fines y efectos de los Impuestos**

Los impuestos tienen en el sistema económico gran importancia debido a que a través de éstos se pueden alcanzar diversos objetivos como ser: Mejorar la eficiencia económica, esto se logra si se pueden corregir ciertas fallas del mercado; Proteccionistas, está a fin

---

<sup>48</sup> Berliri). (. Principios del Derecho Tributario. 1st ed. Madrid: Derecho Financiero ; 1996.

<sup>49</sup> Pacheco I. Scribd. [Online].; 2011 [cited 2020 febrero 18. Available from: <https://es.scribd.com/doc/63620033/DEFINICION-DE-REESTRUCTURACION>.

<sup>50</sup> Bolivia CNd. Código tributario Boliviano Ley N° 2492 La Paz: Gaceta Oficial; 2003

de proteger a algún sector económico muy importante de la nación; de fomento y desarrollo económico, esto se logra a través de los recursos que se obtienen, los cuales se pueden destinar por ejemplo a fomentar a algún sector económico en particular, a partir de la distribución de los ingresos tributarios en gasto público o mediante las políticas de tasas diferenciales o nulas de impuestos a sectores estratégicos de desarrollo e incentivo al sector privado.<sup>51</sup>

Por otra parte, el pago de los impuestos puede tener efectos sobre el campo económico como: la Repercusión, este efecto posee características particulares, el primero, trata sobre la percusión que se refiere a la obligación legal del sujeto pasivo de pagar el impuesto, segundo, la traslación se refiere al hecho de pasar el impuesto a otras personas y tercero, la incidencia se refiere a la persona que tiene que pagar realmente el impuesto, no importa que ésta no tenga la obligación legal de hacerlo; la difusión, este se caracteriza porque la persona que debe pagar finalmente el impuesto ve reducida su capacidad adquisitiva en la misma proporción del impuesto pagado, sin embargo, esto genera un proceso en el que esta persona deja de adquirir ciertos productos o reduce su demanda, por lo tanto sus proveedores se verán afectados por esta reducción en sus ventas y a su vez tendrán que reducir sus compras, y así sucesivamente; la absorción, puede existir la posibilidad de que el sujeto pasivo traslade el impuesto, sin embargo, no lo hace porque su idea es pagarlo. No obstante, para que pueda pagarlo decide o bien aumentar la producción, disminuir el capital y el trabajo empleados, o en última instancia implementar algún tipo de innovación tecnológica que permita disminuir los costos.

La evasión, es el acto de evitar el pago de un impuesto, que a diferencia de lo que sucede con la repercusión en donde el impuesto se traslada, en el caso de la evasión simplemente nunca se paga porque nadie cubre ese pago bajo dos modalidades: la evasión legal (elusión) consiste en evitar el pago del impuesto mediante procedimientos legales y la evasión ilegal es aquella en la cual se deja de pagar el impuesto mediante actos violatorios de las normas legales.<sup>52</sup>

---

<sup>51</sup> M. D. Los impuestos indirectos. primera ed. Estados Unidos : preview ; 2014.

<sup>52</sup> Bolivia IN. SIN. [Online].; 2016 [cited 2019 Octubre 12. Available from: <https://boliviainpuestos.com/codigo-tributario-ley-2492-actualizado/>.

### 1.11 Principios de la Imposición

El estudio del impuesto, como fuente de ingreso del Estado, se ve reflejado en cómo funciona el Sistema Tributario y en la capacidad para lograr eficiencia, equidad y justicia. Asimismo, Musgrave indica que "...el mejor Sistema Tributario no debe interferir, en la eficiencia económica ni distorsionar la asignación de recursos a demás, que puede corregir algún fallo del mercado"<sup>53</sup>. Por su parte, Stiglitz indica cinco propiedades que debe cumplir un Sistema Tributario para disminuir la controversia que generan los impuestos:<sup>54</sup>

- i. Eficiencia económica: no debe interferir en la asignación eficiente de los recursos.
- ii. Sencillez administrativa: debe ser fácil y relativamente barato de administrar.
- iii. Flexibilidad: debe ser capaz de responder fácilmente (en algunos casos automáticamente) a los cambios de las circunstancias económicas.
- iv. Responsabilidad política: debe diseñarse de tal forma que cada individuo pueda averiguar qué está pagando y saber en qué medida el sistema refleja sus referencias.
- v. Justicia: debe ser justo en la manera de tratar a los diferentes individuos.

### 1.12 Clasificación de los Impuestos

Existen significativas cantidades de clasificaciones de impuestos las cuales pueden resumirse de acuerdo al siguiente detalle:

Ordinarios y Extraordinarios: son los impuestos Ordinarios, aquellos impuestos que han sido incorporados al sistema tributario de un país en forma permanente, es decir, sin establecer con precisión la fecha de suspensión de los mismos. En cambio los Impuestos extraordinarios, son aquellos impuestos que no son incorporados al sistema tributario en forma definitiva, sino que se establecen por un tiempo determinado.<sup>55</sup>

- Reales y Personales: los Impuestos Reales no toma en cuenta la situación personal del contribuyente. Un claro ejemplo de esto son los impuestos a los consumos, donde no se tiene en cuenta la capacidad contributiva del sujeto adquirente de los

---

<sup>53</sup> ARTURO. B. DERECHO TRIBUTARIO La Paz: Azul Editores. Bolivia; 2015.

<sup>54</sup> Martín JM. Derecho Tributario General, Mexico: Usé; 2014.

<sup>55</sup> Belgrano M. Los Recursos Públicos Mexico; 2016.

bienes gravados. Son Personales los impuestos cuyas Leyes determinan a la persona del contribuyente junto al aspecto objetivo, es decir procuran determinar la capacidad contributiva de las personas físicas discriminando circunstancias económicas personales del contribuyente (cargas de familia, etc.).<sup>56</sup>

- Fijos, Proporcionales, Progresivos y Regresivos: son aquellos que se establecen en una suma invariable cualquiera que fuera el monto de la riqueza involucrada en este, también incluye la categoría de graduales, que son aquellos que varían en relación con la graduación de la base imponible. Los Impuestos Proporcionales podemos definirlos cuando se mantiene una relación constante entre el impuesto y el valor de la riqueza gravada. Por su parte, los impuestos regresivos son aquellos que se cobran a todos por igual; es decir: la tarifa pagada no guarda relación con la capacidad económica de una persona, por lo tanto, una persona pobre y una persona adinerada pagarán la misma cantidad de dinero por el impuesto, esto significa, que la cantidad de plata que debe pagar el pobre por este impuesto es mayor en proporción a su ingreso que la que debe pagar la persona adinerada y afectará, por consiguiente, más fuertemente su economía personal y por último, los impuestos progresivos, por el contrario, sí tienen en cuenta la capacidad económica de una persona o empresa, por ello, con este tipo de impuestos los pobres pagan menos cantidad de dinero que las personas adineradas; es decir, a medida que la capacidad económica de una persona o empresa aumenta, la cantidad de dinero que ésta debe pagar por el impuesto también aumenta, teniendo como objetivo buscar que tanto un pobre como una persona adinerada paguen una cantidad proporcional a su ingreso.<sup>57</sup>
- Directos e Indirectos, estos son: los impuestos directos son aquellos que gravan al ingreso, la riqueza, el capital o el patrimonio y que afectan en forma directa al sujeto del impuesto, por lo tanto no es posible que se presente el fenómeno de la traslación. De acuerdo al criterio de la repercusión, el legislador se propone alcanzar al verdadero contribuyente suprimiendo a todo tipo de intermediarios

---

<sup>56</sup> Anónimo. EconLink. [Online].; 2008 [cited 2020 marzo 6. Available from: <https://www.econlink.com.ar/eficiencia-equidad/clasificacion-tributos>.

<sup>57</sup> Laura ML. EVASIÓN DE IMPUESTOS. La Paz: UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ÁNDRES, La Paz; 2017.

entre el pagador y el fisco. Por su parte, los impuestos indirectos son aquellos que recaen sobre los gastos de producción y consumo, por lo tanto su principal característica es que son trasladables hasta el consumidor final. Los impuestos indirectos pueden ser de dos tipos: Multifásicos, que se gravan a todas las etapas del proceso de compra-venta y Monofásicos gravados solamente a una etapa del proceso. Éstos a su vez se subdividen en impuestos al valor total de las ventas y en impuestos al valor agregado.

- Impuestos Distorsionadores y no Distorsionadores son: los impuestos no distorsionadores pueden provocar efectos renta, es decir, modificaciones en la cantidad de bienes demandados debido a la variación del ingreso real del consumidor, a la alteración de su renta disponible para el consumo. Por otra parte, los Impuestos distorsionadores: su devengo y liquidación dependen de características que el individuo (sujeto pasivo) puede alterar, por tanto, pueden inducir modificaciones en la conducta para minorar el impuesto o para evitarlo, de ahí, la calificación de distorsionadores (los impuestos sobre el consumo, sobre la producción o sobre la renta personal, son impuestos distorsionadores).<sup>58</sup>
- Por último, los impuestos correctores son aquellos que se utilizan para corregir algún fallo de mercado, por lo cual posibilitan la mejora de la eficiencia en la asignación de los recursos. Este sería el caso de los impuestos pigouvianos que pretenden incorporar el coste social de las externalidades negativas al precio de los bienes, de modo que los precios se igualen a sus costes marginales sociales (impuestos ecológicos y similares).

### **1.13 Análisis de normas y reglamentos de Bolivia**

El contexto normativo que regula el sistema tributario en Bolivia, está normado a partir de la Constitución Política del Estado, el Código Tributario, Leyes tributarias de reforma y perfeccionamiento, Leyes sectoriales que determinan el marco de la gestión descentralizada y desconcentrada del Estado, decretos supremos reglamentarios, resoluciones ministeriales asociadas y ordenanzas municipales.<sup>59</sup>

---

<sup>58</sup> Mankiw NG. TEORÍA DE LOS INGRESOS PÚBLICOS. primera ed. Estados Unidos; 2014

<sup>59</sup> LOZADA GSD. Ley 2492; Código Tributario Boliviano. Primera ed. Bolivia CNd, editor. La Paz: Gaceta Oficial; 2003.

### **1.13.1 Constitución Política del Estado Plurinacional de Bolivia**

La Constitución Política del Estado de Bolivia norma la temática relacionada con las Reecaudaciones Fiscales, bajo dos enfoques.<sup>60</sup>

Uno primero, que se podría denominar contempla todo lo relacionado con temas Tributarios, Presupuesto, Endeudamiento Fiscal.

El segundo, más concentrado en la parte denominada “régimen especiales”, que toca como primer punto el “régimen económico y financiero” que incluye normativas y mandatos para los bienes nacionales, la política económica del Estado, las rentas y presupuestos y la contraloría general del Estado. En este mismo ámbito, se incluye el régimen municipal como un régimen especial, por el cual se define el marco para la autonomía municipal, la estructura institucional y organizativa de los gobiernos municipales y también el marco de dominios tributarios y la dependencia del Congreso Nacional y el Gobierno Nacional en relación a la decisión sobre éstos. En este contexto, las categorías de análisis serían la siguiente.

### **1.13.2 Régimen Tributario**

- a) **Obligatoriedad de los Impuestos:** Todo impuesto es obligatorio siempre y cuando ha sido establecido conforme a la Constitución. De otra forma, los perjudicados pueden interponer recursos al Tribunal Constitucional.
- b) **Universalidad de los Impuestos:** Los impuestos y demás cargas públicas obligan igualmente a todos. La creación, distribución y supresión es general y debe ser implantada resguardando un sacrificio igual para todos en forma progresiva.
- c) **Atribuciones del Poder Legislativo:** Imponer o retirar contribuciones de cualquier naturaleza, determinando su carácter nacional, departamental o municipal
- d) **Aprobación de Tasas y Patentes:** La aprobación de ordenanzas municipales relativas a tasas y patentes deben ser aprobadas por la Cámara de Senadores
- e) **Resoluciones Impositivas Municipales:** El Presidente de la República tiene la obligación de velar para que las resoluciones municipales, especialmente las relativas a

---

<sup>60</sup> Asamblea Constituyente. Constitución Política del Estado Plurinacional de Bolivia. Primera ed. Sucre: Gaceta Oficial de Bolivia; 2009.

rentas e impuestos, para que no sean contrarias a la Constitución y las Leyes, en cuyo caso debe denunciar al Senado a la Municipalidad transgresora si esta no cediese a sus requerimientos.

f) Recursos contra impuestos, patentes y otros: El Tribunal Constitucional debe conocer y resolver los recursos contra tributos, tasas, patentes, Derechos o contribuciones creados, modificados o suprimidos en contravención a la Constitución.

g) Territorialidad de las Rentas: Se dividen las rentas del Estado en nacionales, departamentales y municipales y se invierten independientemente en cada uno de sus tesoros en el marco de sus presupuestos y Plan Nacional de Desarrollo.

h) Territorialidad de los Ingresos: Se manda a la Ley a clasificar los ingresos del sector público en nacionales, departamentales y municipales.

i) Autonomía Municipal: Se debe entender como la potestad normativa, ejecutiva, administrativa y técnica en el ámbito de su jurisdicción y competencias territoriales.

j) Creación de Tributos: Los Gobiernos Municipales no pueden establecer tributos, que no sean tasas o patentes, cuya creación requiere de la aprobación previa de la Cámara de Senadores, con base en dictamen técnico del Poder Ejecutivo. El Alcalde tiene potestad ejecutiva, administrativa y técnica en el ámbito de su competencia.<sup>61</sup>

La Ley 843 del 20 de mayo de 1986, que produce una importante reforma tributaria en Bolivia, establece tal como describe la tabla siguiente, el conjunto de impuestos nacionales y municipales, el objeto y sujeto pasivo al impuesto, el hecho imponible, la base imponible y de liquidación, la alícuota, las exenciones y la vigencia. La Ley 843 simplifica sustancialmente el sistema tributario en Bolivia, reduciendo a 8 impuestos el régimen nacional y a 4 el municipal, decisión que a partir de la emisión de esta norma y posteriores ajustes, ha facilitado el rendimiento y la eficiencia de las autoridades tributarias en ambos niveles de Gobierno.

En el ámbito de estas normas, para la administración de los impuestos se ha establecido tres tipos de regímenes especiales: Régimen Tributario Simplificado (RTS), Régimen Tributario Integrado (RTI) y Régimen Agropecuario Unificado (RAU), todos ellos

---

<sup>61</sup> Ugarte L. Implicaciones de las reformas constitucionales y los Estatutos Autonómicos en el sistema tributario La Paz; 2008.

creados de manera especial, al margen de un régimen general, para favorecer a micro y pequeños comerciantes y productores a través de exenciones de los impuestos del régimen general.

En el contexto de la Ley 843 de Reforma Tributaria, el contexto normativo para el régimen tributario boliviano se completa a través de la Ley de Aduanas, que norma el comercio exterior estableciendo un gravamen arancelario consolidado (GAC) a las importaciones.<sup>62</sup>

### **1.13.3 Tipo de Impuestos**

a) Crea Tributos Nacionales: Impuesto al valor Agregado (IVA), Régimen Complementario al Valor Agregado (RC-IVA), Impuesto a las Utilidades de las Empresas (IUE), Impuesto a las Transacciones (IT), Impuesto a los Consumos Específicos (ICE), Impuesto a las Sucesiones y Transmisiones Gratuitas de Bienes (Sucesiones), Impuesto Especial a Hidrocarburos y Derivados (IEHD) e Impuesto a las Salidas Aéreas al Exterior (ISAE).

b) Crea Tributos Municipales: Impuesto a la Propiedad de Bienes Inmuebles(IPBI), Impuesto a la Propiedad de Vehículos Automotores (IPVA), Impuesto a las Transacciones de inmuebles y vehículos automotores e impuesto a la chicha de maíz.

c) Reconoce potestad de crear, a través del Senado, Tasas y Patentes.

d) Ley 1990, Ley de Aduanas.<sup>63</sup>

### **1.13.4 Temas Normados**

a) Los aspectos más importantes que determina la norma son: el objeto y sujeto pasivo al impuesto, el hecho imponible, la base imponible y de liquidación, la alícuota, modalidades para débito y crédito fiscal (cuando corresponde), exenciones, vigencia y algunas normativas especiales para el IVA, el RC-IVA y el IUE.

---

<sup>62</sup> Bolivia IN. SIN. [Online].; 2016 [cited 2019 Octubre 12. Available from: <https://boliviaimpuestos.com/codigo-tributario-ley-2492-actualizado/>.

<sup>63</sup> LOZADA GSD. Ley 2492; Código Tributario Boliviano. Primera ed. Bolivia CND, editor. La Paz: Gaceta Oficial; 2003.

- b) Se reconoce la potestad tributaria a las municipalidades, para cobrar y administrar impuestos a la propiedad inmueble, a los vehículos automotores, a las transferencias de inmuebles y vehículos, tasas por servicios prestados patentes de operación.
- c) Los aspectos más importantes que determina la norma son: el objeto y sujeto pasivo al impuesto, el hecho imponible, la base imponible y de liquidación, la alícuota, las exenciones y la vigencia
- d) Ratifica el mandato constitucional en relación a las tasas y patentes municipales y la necesidad de contar con la aprobación de Senado para entrar en vigencia.
- e) Las Municipalidades no pueden crear tributos cuyos hechos imponibles sean y que son objeto de coparticipación, con excepción de los creados por esta Ley.
- f) Entre otros conceptos, roles institucionales y procedimientos, establece la aplicación del Gravamen aduanero Consolidado (GAC) el hecho imponible, sujetos pasivos al impuesto, base, alícuota, modalidades de liquidación, exenciones, recaudación fiscalización, cobro y destino. Sobre la base de las reformas al sistema tributario boliviano, a partir de la promulgación de la Ley 843 y el Código Tributario, se fueron emitiendo una serie de normas complementarias de carácter sectorial o que corresponden a tributos especiales, en las cuales se ha tenido el cuidado de resguardar el objetivo de simplificación de la gestión tributaria.<sup>64</sup>

#### **1.14 Ley 2341 de Procedimiento Administrativo**

Esta Ley tiene como objeto regular la actividad administrativa y el procedimiento administrativo del sector público, hacer efectivo el derecho de petición ante la Administración Pública, regular la impugnación de actuaciones administrativas y los procedimientos especiales, la Administración Pública se encuentra conformada por el Poder Ejecutivo, que comprende la administración nacional, las administraciones departamentales, las entidades descentralizadas o desconcentradas y los sistemas de

---

<sup>64</sup> LOZADA GSD. Ley 2492; Código Tributario Boliviano. Primera ed. Bolivia CNd, editor. La Paz: Gaceta Oficial; 2003.

Regulación SIRESE, SIREFI y SIRENARE; así como, los Gobiernos Municipales y las Universidades Públicas en el marco de su autonomía.<sup>65</sup>

Art. 4 (Principios Generales de la Actividad Administrativa).- La actividad administrativa se regirá por los siguientes principios:

- a) Principio fundamental: El desempeño de la función pública está destinado exclusivamente a servir los intereses de la colectividad;
- b) Principio de autotutela: La Administración Pública dicta actos que tienen efectos sobre los ciudadanos y podrá ejecutar según corresponda por sí misma sus propios actos, sin perjuicio del control judicial posterior;
- c) Principio de sometimiento pleno a la ley: La Administración Pública regirá sus actos con sometimiento pleno a la ley, asegurando a los administrados el debido proceso;
- d) Principio de verdad material: La Administración Pública investigará la verdad material en oposición a la verdad formal que rige el procedimiento civil;
- e) Principio de buena fe: En la relación de los particulares con la Administración Pública se presume el principio de buena fe. La confianza, la cooperación y la lealtad en la actuación de los servidores públicos y de los ciudadanos, orientarán el procedimiento administrativo;
- f) Principio de imparcialidad: Las autoridades administrativas actuarán en defensa del interés general, evitando todo género de discriminación o diferencia entre los administrados.

Esta Ley, busca hacer cumplir las obligaciones de los funcionarios públicos, con beneficio único y exclusivo del bien colectivo de la sociedad.

#### **1.14.1 Decreto Supremo 24204**

Que, el Artículo 1º, numeral 10, de la Ley N° 1606 de 22 de diciembre de 1994, ha creado el Impuesto a la Propiedad de Bienes Inmuebles, que comprende a los bienes inmuebles urbanos y rurales ubicados dentro de la jurisdicción municipal, en sustitución del Impuesto a la Renta Presunta de Propietarios de Bienes.

---

<sup>65</sup> Ugarte L. Implicaciones de las reformas constitucionales y los Estatutos Autonómicos en el sistema tributario La Paz; 2008.

### **1.14.2 Decreto Supremo 24054**

Apruébese el Reglamento del Impuesto Municipal a las Transferencias de Inmuebles y vehículos Automotores (IMT) establecido por el Artículo 2° de la Ley N° 1606 de 22 de diciembre de 1994, de acuerdo a lo que se dispone en los siguientes Artículos. Están comprendidas en el ámbito de este Impuesto las transferencias eventuales de inmuebles, entendiéndose por tales las operaciones de venta de dichos bienes, sea en forma directa por el propietario o a través de terceros, que hubiesen estado inscritos al momento de su transferencia en los registros de Derechos Reales respectivos, inclusive las ventas de construcciones simplemente remodeladas o refaccionadas, cuando el inmueble hubiese estado inscrito al momento de su transferencia en el respectivo Registro de Derechos Reales. Sobre la Base Imponible determinada conforme al Artículo precedente se aplicará una alícuota general del tres por ciento (3%).

### **1.14.3 Ley Nro. 482 de Gobiernos Autónomos Municipales, 9 de enero de 2014<sup>66</sup>**

La Ley de Gobiernos Municipalidades N° 482, establece que el Gobierno Municipal tiene como finalidad “contribuir a la satisfacción de las necesidades colectivas y garantizar la integración y participación de los ciudadanos en la planificación y desarrollo humano sostenible del Municipio manda a las Municipalidades a recaudar y administrar los ingresos municipales de carácter tributario y no tributario.

El régimen tributario que forma parte del sector público, está regulado por el Código Tributario y las normas tributarias vigentes. El régimen tributario debe cumplir las funciones de instrumento de política financiera de desarrollo y de captación de recursos. Se reconoce a los Gobiernos Municipales, con carácter exclusivo, la facultad de administrar y cobrar impuestos de Propiedad de Bienes Inmuebles, Propiedad de Vehículos Automotores, Transacciones de inmuebles y vehículos automotores, impuesto a la chicha con grado alcohólico, Tasas por servicios prestados y Patentes. También se reconoce el dominio tributario de coparticipación en función a las participaciones reconocidas por Ley.

---

<sup>66</sup> Asamblea Legislativa Plurinacional, Ley Nro. 482 de Gobiernos Autónomos Municipales, 9 de enero de 2014, La PazBolivia, Gaceta Oficial.

Clasifica los ingresos en tributarios y no tributarios. Los primeros incluyen a los impuestos, tasas y patentes; y los segundos a pagos provenientes de concesiones o explotaciones, venta o alquiler de bienes municipales, transferencias y contribuciones, donaciones y legados al municipio, Derechos pre constituidos, indemnizaciones por daños, multas y sanciones por transgresiones y operaciones de crédito.<sup>67</sup>

Además de lo anteriormente mencionado, el Art. 26 numeral 16, indica que el ejecutivo municipal puede Proponer al Concejo Municipal, la creación, modificación o eliminación de impuestos que pertenezcan al dominio exclusivo del Gobierno Autónomo Municipal.

Es decir según la situación económica, de cada municipio esta puede introducir o eliminar un determinado impuesto municipal.

### **1.15 Código Tributario Ley 2492 del 2 de agosto de 2003, Código Tributario Boliviano**

El Código Tributario Boliviano fue modificado y actualizado mediante Ley en agosto de 2003. La redacción y mandatos incluidos, tiene un fuerte contenido conceptual y procedimental, con el antecedente de que una reforma tributaria en Bolivia aplicada a partir de mayo de 1986 determina los dominios tributarios vigentes.

Análisis Ingresos Propios Municipales (impuesto, tasa o contribuciones)

Impuesto a la Propiedad de Bienes Inmuebles (IPBI)

La liquidación de este impuesto está establecido en el marco de las normas tributarias ya descritas, estableciéndose las siguientes características técnicas para su aplicación:

Hecho Imponible: Propiedad de cualquier tipo de inmuebles, incluidas tierras rurales.

Sujeto Imponible: Personas jurídicas o naturales y las sucesiones indivisas propietarios cualquier tipo de inmuebles, incluidas tierras rurales obtenidas por títulos ejecutoriales de reforma agraria, dotación, consolidación, adjudicación, compra u otra forma de adquisición.

Base Imponible: Avalúo fiscal establecido en cada jurisdicción municipal en aplicaciones a normas catastrales y técnico tributario urbano y rural emitidas por el poder ejecutivo.

---

<sup>67</sup> LOZADA GSD. Ley 2492; Código Tributario Boliviano. Primera ed. Bolivia CNd, editor. La Paz: Gaceta Oficial; 2003.

En ausencia de avalúos fiscales, autoevalúo que practican los propietarios según resolución que se emite de manera anual. La base imponible para la liquidación del impuesto en la propiedad agraria es establecida por el propietario de acuerdo al valor que éste atribuye a su inmueble.

Alícuota o determinación: Se aplican sobre la base imponible la alícuota establecida por el poder ejecutivo según norma emitida de manera anual.

#### **1.15.1 Exenciones:**

a) Inmuebles de propiedad del gobierno central, prefecturas, gobiernos municipales, instituciones públicas y tierras de propiedad del Estado. La franquicia no alcanza a inmuebles de empresas públicas.

b) Inmuebles afectados a actividades no comerciales ni industriales, propiedad de asociaciones, instituciones o fundaciones no lucrativas, autorizadas legalmente.

c) Inmuebles rurales no afectados a actividades comerciales o industriales propiedad de comunidades originarias, ex haciendas, comunidades nuevas decreciente creación, ayllus, capitanías, pueblos llamados indígenas, grupos étnicos, tribus selvícolas y otras formas de propiedad colectiva y/o proindiviso que forma parte de las comunidades y la pequeña propiedad campesina.

d) Inmuebles pertenecientes a misiones diplomáticas y consulares extranjeras acreditadas en el país.

e) Inmuebles para vivienda de propiedad de beneméritos de la guerra del

Chaco o sus viudas, hasta el año de su fallecimiento

f) Personas de más de 60 años propietarias de inmuebles de interés social o de tipo económico que le sirve de vivienda permanente tiene una rebaja del 20% del impuesto anual.

g) Rebaja impositiva a todos los bienes que están comprendidos en el patrimonio Histórico de la ciudad de Sucre. Según categorías establecidas, se aplican descuentos desde un 75% a un 30% del IPBI.

h) Los bienes inmuebles destinados a la actividad hotelera pagan el 50% del IPBI.

i) No es aplicable el IPBI en aquellos comprendidos en el Derecho de vía o sujetos a concesión. (33)

### **1.15.2 Aplicación de la Ley 2492**

La Ley 2492 rige para hechos generadores posteriores al 02/11/2003

La deuda tributaria se expresa, de acuerdo al Art. 47 de la Ley 2492 en al siguiente formula.

$$DT = TO * (1+r)^n + M \quad 360$$

Donde:

TO = Tributo omitido expresado en UFV, convertido con la UFV de la fecha de vencimiento.

R = Tasa de Interés activa a paridad referencial en UFV determinada y publicada mensualmente por el Bco. Centra De Bolivia y que rija al día del pago de la deuda tributaria, incrementada en tres puntos.

N = Tiempo transcurrido entre el día siguiente al vencimiento y la fecha de pago inclusive.

M = Multas cuyo importe debe estar expresado en UFV.

### **1.15.3 Componentes de La Deuda Tributaria**

La determinación de la deuda tomara en cuenta los siguientes criterios: Se entiende por deuda tributaria aquella que emerge de la obligación tributaria no cancelada hasta la fecha de vencimiento.

$$DT = (TOFV - CR) + IN + MU$$

$$TOFV = (TO - VPPPPV)$$

Donde:

TO = Tributo omitido a la fecha de vencimiento.

CR = Crédito fiscal reconocido por la administración tributaria a favor del contribuyente o saldo a favor del periodo anterior.

TO = Monto de la obligación no pagada a la fecha de vencimiento.

VPPPPV = Valor presente de pagos parciales efectuados posterior al vencimiento

IN = Son los intereses

MU = Es la sumatoria de la multas aplicadas por pago fuera de termino fijado en este Ítem se suma la multa por incumplimiento, multa omisión de pago.

### **1.16 Prescripción**

La prescripción es una modalidad de extinción de la obligación tributaria que se produce por el transcurso del tiempo. Esta extinción está referida por lo general al pago de la obligación tributaria, a la fiscalización y a todos los elementos que acompañan al tributo prescrito.

El Artículo 59 nos permite entender que por el tiempo transcurrido la administración tributaria pierde sus facultades de determinación de la deuda contra el sujeto pasivo así como la oportunidad de cobrar los tributos

Este Artículo 59 que está inmerso en el código tributario boliviano ha sufrido reformas con la promulgación de las Leyes N° 291 y 317 en la gestión 2012 que modifican la prescripción tributaria.

Esta modificación del Código Tributario Boliviano ocasiono que la Administración Tributaria y la Autoridad de Impugnación Tributaria interpreten dicho Artículo con carácter retroactivo, es lo que nos permite realizarnos la siguiente interrogante ¿si es legal que una Ley reglamente sucesos que ocurrieron antes de su vigencia? , que esclarecimiento nos dan los principios generales de Derecho, pactos internacionales declaraciones de Derechos humanos así como la Constitución Política del Estado respecto a este tema.

Las modificaciones al Código Tributario en lo que respecta a la prescripción tributaria han causado mucha actividad en procesos administrativos y en la justicia ordinaria.

El esclarecimiento sobre la correcta definición de la prescripción tributaria tendría como efecto de mejorar la paz entre la administración tributaria y los contribuyentes y mejorar la calidad de los entes tributarios para obrar de manera eficiente y eficaz en cuanto a las recaudaciones y fiscalizaciones aplicadas a los sujetos pasivos.

La finalidad de este trabajo es que se pueda establecer sobre base cierta las ilustraciones de aquellos que están en el mandato de administrar e impartir justicia tributaria no vulnerando Derechos a los contribuyentes ni perjudicando al Estado.

La prescripción es una forma de extinguir las obligaciones y es un mecanismo que requiere de dos supuestos: inactividad del contribuyente y transcurso del tiempo. En materia tributaria, se extinguen básicamente dos cosas: las acciones del Fisco para cobrar impuestos, por ejemplo el IVA, y las sanciones por contravenciones, por ejemplo, la sanción por no presentar una declaración. • La Ley 291 y Ley 317 del 2012 que modifico a la prescripción tributaria quedo de esta manera:

ARTÍCULO 59°.- (PRESCRIPCIÓN). I. Las acciones de la Administración Tributaria prescribirán a los cuatro (4) años en la gestión 2012, cinco (5) años en la gestión 2013, seis (6) años en la gestión 2014, siete (7) años en la gestión 2015, ocho (8) años en la gestión 2016, nueve (9) años en la gestión 2017 y diez (10) años a partir de la gestión 2018, para: 1. Controlar, investigar, verificar, comprobar y fiscalizar tributos. 2. Determinar la deuda tributaria. 3. Imponer sanciones administrativas. II. Los términos de prescripción precedentes se ampliarán en tres (3) años adicionales cuando el sujeto pasivo o tercero responsable no cumpliera con la obligación de inscribirse en los registros pertinentes o se inscribiera en un régimen tributario diferente al que le corresponde. III. El término para ejecutar las sanciones por contravenciones tributarias prescribe a los cinco (5) años. IV. La facultad de ejecutar la deuda tributaria determinada, es imprescriptible. (Ley 2492, 2012) La interpretación que realizan las autoridades tributarias es que se efectúa la prescripción por deudas tributarias de la siguiente manera: Si la prescripción vence el 2012, se debe contar hacia atrás 4 años; si la prescripción vence el 2013 se debe contar 5 años hacia atrás; si la prescripción vence el 2014 se debe contar 6 años hacia atrás, si la prescripción vence el 2015 se debe 3 contar 7 años hacia atrás, y así sucesivamente. Hasta llegar al año 2018 donde la prescripción seria de 10 años hacia atrás, y durante los siguientes años. De acuerdo a la Constitución Política del Estado boliviano en su Artículo 123 nos dice que la Ley solo dispone para lo venidero y no tendrá efecto retroactivo, excepto en materia penal y laboral, es decir a partir de la promulgación de una Ley se aplicara hacia años posteriores Estas modificaciones realizadas al Artículo 59 del Código Tributario Boliviano ocasionan que la administración tributaria y la autoridad de impugnación tributaria asuman una deficiente definición de la prescripción y por ende una mala aplicación que abarca hacia periodos anteriores. Surgió la interpretación para aplicar retroactivamente ya que en la norma indicaba que las deudas “prescribirán a los (...) nueve (9) años en la gestión 2017” por ese motivo se interpretó

hasta la gestión 2017 y no desde la gestión 2017. Estas interpretaciones anteriormente descritas afecta de manera económica y social a los contribuyentes es por ello que se plantea realizar el análisis del Artículo 59 de la Ley 2492 Código Tributario Boliviano las modificaciones realizadas por la Ley 291 y 317 e investigar de qué manera las autoridades que regulan la actividad tributaria dan cumplimiento a estas normativas y si las mismas están en concordancia con los principios de generales de Derecho y el ordenamiento jurídico boliviano.

Según la Ley 812 del 1 de julio de 2016 indica que se modifican los Parágrafos I y II del Artículo 59° de la Ley N° 2492 de 2 de agosto de 2003, “Código Tributario Boliviano”, con el siguiente texto:

“I. Las acciones de la Administración Tributaria prescribirán a los ocho (8) años, para:

1. Controlar, investigar, verificar, comprobar y fiscalizar tributos.
2. Determinar la deuda tributaria.
3. Imponer sanciones administrativas.

II. El término de prescripción precedente se ampliará en dos (2) años adicionales, cuando el sujeto pasivo o tercero responsable no cumpliera con la obligación de inscribirse en los registros pertinentes, se inscribiera en un régimen tributario diferente al que corresponde, incurra en delitos tributarios o realice operaciones comerciales y/o financieras en países de baja o nula tributación.

Según esta Ley todos los contribuyentes que no hayan pagado sus deudas tributarias por más de 8 años, estas prescriben ya que el SIN, no tuvo la capacidad de hacer efectivo el cobro y por ende pierde el Derecho de hacer efectiva el cobro.

#### **Art 324 C.P.E.**

“No prescribirán las deudas por daños económicos causados al Estado”.

Mediante lo anteriormente mencionado se puede apreciar que existe una contradicción en cuanto a la prescripción ya que la Ley N° 812 indica que las deudas tributarias prescriben en un plazo de 8 años sin embargo el Art. 324 de la C.P.E. indica que las deudas al Estado no prescriben. Este aparente contradicción se la puede interpretar indicando que si bien la C.P.E. indica que las deudas al Estado no prescriben, según la Ley 812, indica que el ente encargado de realizar estos cobros que es el SIN y la AGIT, pierde el Derecho de

realizar los cobros a los contribuyentes y de esta manera, los contribuyentes no tienen la obligación del pago de estas deudas ya prescritas.<sup>68</sup>

Según el especialista Roberto Cáceres, en donde indica que pese a que en la C.P.E. en su Art. 324 indica “No prescribirán las deudas por daños económicos causados al Estado” y si bien las deudas tributarias son deudas al Estado, es evidente que estas no prescriben pero el ente encargado del cobro de estas deudas pierde el Derecho de realizar el cobro y la fiscalización de los tributos.

Según lo antes mencionado podemos indicar que la prescripción significa que la deudas, pasado un tiempo, ya no pueden cobrarse. No prescribe la deuda, sino la opción a cobrar por parte del SIN o Ente encargado de realizar el cumplimiento de estas obligaciones por parte de los contribuyentes, es por ello que se plantea la presente Tesis, para la realización de un reestructuración que le permita tener al G.A.M.S., una mayor eficiencia al momento de realizar los cobros y por ende generar mayores ingresos al Gobierno Municipal, generando una estabilidad económica dentro de la alcaldía.

## **1.17 Reestructuración, reingeniería y reorganización**

### **1.17.1 Reingeniería**

Según Alarcón la reingeniería de los procesos se puede entender como una comprensión fundamental y profunda de los procesos de cara al valor añadido que tienen para los clientes, para conseguir un rediseño en profundidad de los procesos e implantar un cambio esencial de los mismos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas del rendimiento (costes, calidad, servicio, productividad, rapidez) modificando al mismo tiempo el propósito del trabajo y los fundamentos del negocio, de manera que permita establecer si es preciso unas nuevas estrategias corporativas.<sup>69</sup>

Para Ossmin Euceda reingeniería es el rediseño de un proceso en un negocio o un cambio drástico de un proceso. A pesar de que este concepto resume la idea principal de la reingeniería esta frase no envuelve todo lo que implica la reingeniería. Según Ossmin, la

---

<sup>68</sup> Asamblea Legislativa Plurinacional. Ley 812 del 30 junio del 2016 hace las modificaciones hacia el Código tributario 2492 en fecha 02 de agosto del 2003 en Bolivia, Gaceta Oficial. “Modificaciones respecto a la Prescripción tributaria”

<sup>69</sup> Congreso Nacional de Bolivia. LEY N° 2341 Ley de Procedimiento Administrativo. Primera ed. La Paz: Gaceta Oficial; 23 de abril de 2002.

Reingeniería es comenzar de cero, es un cambio de todo o nada, además ordena la empresa alrededor de los procesos. La reingeniería requiere que los procesos fundamentales de los negocios sean observados desde una perspectiva transfuncional y en base a la satisfacción del cliente.<sup>70</sup>

Uno de los precursores para definir el concepto de reingeniería fue Henri Fayol; quien consideró que la reingeniería es “el aprovechamiento óptimo de todas las fuentes y recursos de una empresa”. El enfoque que aplica Fayol es sintético, global y universal de la empresa, plantea una concepción anatómica y estructural de la organización; se basó en 14 principios para la administración eficiente, destacándose la disciplina, autoridad y correcta delimitación de funciones. Los 14 principios se refieren a lo siguiente: unidad de mando, autoridad, unidad de dirección, centralización, subordinación del interés particular al general, disciplina, división del trabajo, orden, jerarquía, justa remuneración, equidad, estabilidad, iniciativa, espíritu de cuerpo.

Para Jerry Harbour, la reingeniería es un enfoque para planear y controlar el cambio, la reingeniería de negocios es, rediseñar los procesos de negocios y luego implementarlos. En la reingeniería la meta siempre es la misma, aumentar la capacidad de compartir, rediseñar y repositonar la empresa y la organización.

En 1990, Hammer y Champy contribuyen con el avance del desarrollo del movimiento de la calidad total y en la investigación de sistemas de información, lo definen como “la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y actuales de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez” (Hammer & Champy, 1994) La definición realizada por Hammer y Champy, contiene 4 conceptos trascendentales, que permiten a los empresarios a realizar un profundo análisis sobre la situación real y la proyección frente a su empresa. Revisión fundamental; si el empresario decide aplicar la reingeniería de un negocio, es necesario que se plantee las siguientes preguntas sobre el funcionamiento de la empresa: ¿Por qué hacemos las cosas de esta manera?, ¿No hay una forma mejor de hacerlas?, obligando a cuestionar sobre los supuestos en que se basa el negocio.

---

<sup>70</sup> Huanes Tovar JdDO. Derecho Tributario I Peru: Chimbote ; 2006.

Inicialmente la reingeniería va a determinar qué es lo que debe hacerse en el negocio o la empresa, para conocer cómo debe hacerlo.<sup>71</sup>

Radical: denominado así puesto que el cambio debe de ser total, íntegros desde la raíz. Los cambios superficiales no ayudan en absoluto al proceso de transformación de una empresa (Taylor, 1987). Espectacular: referido a las mejoras que implica la reingeniería, deben de ser impactantes (Taylor, 1987). Desde este punto de vista, implica un rediseño, un cambio en la estructura, departamentos, funciones, producción; se planifica y se controla, revolucionando la administración de una empresa.<sup>72</sup>

La reingeniería analiza el proceso, desde su inicio; por ejemplo, en una empresa o microempresa que se dedican a la elaboración de mermeladas, lo primero que 13 analizan el estado de los insumos, tratamiento, procesamiento, comercialización hasta el consumo del cliente. Dentro del proceso de reingeniería ya no se usa las preguntas de “¿cómo, cuándo, dónde, por qué, con quién?”, sino que es necesario preguntarse “¿Cómo podemos mejorar lo que ya estamos haciendo?”, ¿estamos haciendo lo correcto?, preguntas que nos lleva a revisar las estrategias que se han planteado en la empresa para alcanzar su desarrollo.<sup>73</sup>

### 1.17.2 Objetivos de la reingeniería

- Definir los criterios de simplificación y optimización que permitan alcanzar las metas del cambio.
- Racionalizar las operaciones
- Reducir los costos
- Mejorar la calidad
- Aumentar los ingresos

Se debe de cumplir los siguientes indicadores, para la aplicación de la Reingeniería.

- La empresa dispone de herramientas, maquinarias y tecnología obsoleta
- La demanda de bienes, servicios y productos se ha visto disminuida.

---

<sup>71</sup> Alarcon J. La Reingeniería de los Procesos Colombia: Riel; 2016.

<sup>72</sup> Euceda O. "Reingeniería: Cómo aplicarla con éxito en los negocios" San Paulo: Levi; 2016.

<sup>73</sup> Euceda O. "Reingeniería: Cómo aplicarla con éxito en los negocios" San Paulo: Levi; 2016.

- Los desafíos proyectados de la empresa
- Requerimiento de innovación, aumento de productividad, ampliación de cobertura en el mercado, flexibilidad, mejorar la calidad del producto.
- Otro indicador para aplicar la reingeniería son los cambios en el mercado, la baja demanda del producto, la tecnología de mayor alcance, la competencia. Una vez que se haya decidido los cambios, es fundamental, decidir por donde mejorar o qué áreas mejorar; servicios, velocidad, calidad, productividad, costos, flexibilidad. Por lo tanto, la reingeniería es un conjunto de herramientas, procedimientos que constituyen un cambio radical en los procesos, la estructura del negocio, permitiendo la reestructuración, rediseñando los procesos organizacionales, a partir de las fallas o errores detectados de la empresa o negocio, se plantea cambios significativos en la empresa:

Incorporar actividades que reduzcan tiempo, disminuya errores y costos. Modificación de la estructura organizacional: el cambio de los departamentos funcionales por equipos de procesos. Dar la oportunidad a la toma de decisiones relacionadas con el trabajo de las personas que lo realizan, de esta manera se los involucra directamente, se crea un sentido de responsabilidad y motivación. Contar con personas con un buen nivel de liderazgo, para mantener unión, cohesión, sentido de pertenencia y empoderamiento de la misión y visión de la empresa, siendo constante motivador, y reforzando valores y actitudes de cambio en la empresa (Es indispensable establecer secuencia de trabajos en función a las necesidades de manera simultánea reduciendo tiempos.

Eliminar los trámites burocráticos y los mandos alternos, es recomendable, se debe de fortalecer en los trabajadores ese espíritu de responsabilidad y capacidad productiva. Fomentar en los trabajadores el trabajo en equipo, capacitación y entrenamiento continuo, para promover el desarrollo de habilidades y destrezas múltiples, que les permita asumir algunas funciones inclusive de mandos <sup>74</sup>. La tecnología es una herramienta indispensable que debe de contar la empresa para optimizar recursos, tiempo, costos (Hammer & Champy, 1994). En el caso de la microempresa Dulcinea existía una líder, pero no

---

<sup>74</sup> Instituto Centroamericano de Estudios Fiscales I. Historia de la Tributación en Guatemala Guatemala; 2007.

cumplía con las características necesarias que involucraba el liderazgo, de fomentar la unión en el equipo, establecer las funciones y roles adecuados de cada socia.

#### ***1.17.2.1 Tipos de reingeniería***

Existen algunos tipos de reingeniería, como: de procesos, humana, legal, administrativa, financiera y organizacional. La reingeniería organizacional tiene como objetivo reestructurar la empresa en el ámbito administrativo, lo que involucra relación con los trabajadores, manera de dirigir, delegar funciones, así también la difusión de la misión, visión, objetivos, valores y principios de la empresa para comprometer a su personal que se involucre cada uno para la mejora continua de los procesos. Existen tres clases de empresas que emprenden la Reingeniería.

- 1) Las primeras son empresas que se encuentran en graves dificultades.
- 2) En segundo lugar están las empresas que todavía no se encuentran en dificultades, la administración detecta que se avecinan problemas, nuevos competidores, un ambiente reglamentario o económico cambiado.
- 3) El tercer tipo de empresas que emprende la reingeniería lo constituyen las que están en óptimas condiciones, pero su administración tiene aspiraciones y energía; este tipo de empresas a ven la reingeniería como una oportunidad de ampliar su ventaja sobre los competidores.

#### ***1.17.2.2 Beneficios de la reingeniería***

- Garantiza un cambio radical que permite una administración y control de la empresa sin complicaciones.
- Ahorro o bajos costos por trabajos innecesarios, por duplicidad de funciones.
- Mayor satisfacción de los clientes, por el trato y la agilidad en el despacho de sus productos.
- El posicionamiento en el mercado y la imagen de la empresa tiene gran connotación.
- Incremento de ventas o demandas de servicios.
- La reingeniería favorece el clima laboral, motiva a los empleados a continuar realizando su labor de manera entusiasta, por las oportunidades que la empresa les brinda dentro del crecimiento profesional.

Según lo anteriormente mencionado se puede considerar que la Reingeniería es como indica Ossmin es “comenzar de cero”, y ello es verdad si se quiere realizar un cambio radical de los procedimientos con los que trabaja la Unidad de Recaudaciones del G.A.M.S, se debe de realizar una reingeniería que permita empezar de cero para poder generar mejores procesos, que mejoren los ingresos del ente municipal.

### **1.17.3 Reestructuración**

Según Alrcon, el concepto de reestructuración es un concepto bastante abstracto que hace referencia al reordenamiento, la reorganización o modificación de determinado tipo de estructuras en ámbitos y espacios específicos.<sup>75</sup>

Para Euceda, la reestructuración es el proceso de rediseño de uno o más aspectos de las empresas. El proceso de reestructuración de una organización se puede lograr debido a una serie de factores. Una reestructuración es una modificación de la forma en la que ha estado estructurada u organizada, siendo para el mejoramiento de algún aspecto dentro de la empresa.<sup>76</sup>

Una estructura es un todo compuesto por diversas partes. Cuando dichas partes proceden a organizarse de manera diferente, o se agregan o eliminan algunas, puede hablarse de una reestructuración.

Este concepto, por lo tanto, refiere a la modificación o alteración de una estructura. El término puede aplicarse en los ámbitos más diversos, ya que la idea de estructura es muy amplia.

En una organización por otra parte, la reestructuración puede incluir cambios en el presupuesto, la producción o la plantilla de trabajadores. El dueño de una compañía que pretende realizar una reestructuración, por lo tanto, puede decidir dejar de fabricar un determinado producto, aumentar la inversión en el área de recursos humanos, contratar a un nuevo gerente, lanzar otra marca y modificar el lema o slogan de la firma.<sup>77</sup>

---

<sup>75</sup> Alarcon J. La Reingeniería de los Procesos Colombia: Riel; 2016.

<sup>76</sup> Euceda O. "Reingeniería: Cómo aplicarla con éxito en los negocios" San Paulo: Levi; 2016.

<sup>77</sup> Taylor A. Reingeniería Mexico: Sucesos; 2017.

- **Principales aplicaciones**

Al ser el concepto de reestructuración un concepto abstracto, el mismo puede tener muchos significados y aplicaciones diversas. Así, por ejemplo, una reestructuración puede darse dentro de una jerarquía institucional como puede ser la policía: la reestructuración significa cambiar las jerarquías, los puestos y los lugares de los miembros que componen esa institución a fin de obtener diferentes resultados. Cuando hablamos de reestructuraciones forzadas, podemos poner como ejemplo el cambio de cúpula de un tipo de institución pública ante eventos que lo requieren, como por ejemplo una tragedia evitable o un hecho de corrupción.<sup>78</sup>

- **Fases de un proceso de reestructuración**

Entre las fases que requiere un proceso de reestructuración se puede encontrar 3 pasos consecutivos. Los 3 pasos que debemos seguir para acometer una reestructuración en la organización son:

- **Diagnóstico de la situación:** Conocer bien el problema de la empresa, así como desarrollar una relación de aquellos puntos débiles de la compañía y los medios para corregir la situación.
- **Tratamiento del problema:** Es la parte más difícil, así como la más larga de todas. Una vez identificados los problemas, es cuando procedemos a tratarlos y a corregirlos. Este proceso es largo, pues es el momento de poner en práctica las estrategias seleccionadas para corregir la situación.
- **Recuperación y crecimiento:** Esta es la última etapa. Es el objetivo, pero llegar hasta aquí es difícil. Y es difícil por el hecho de que solamente se considera que estamos en esta etapa cuando las estrategias adoptadas han tenido éxito. Si se ha hecho bien y hemos conseguido corregir la situación, en esta fase es donde evaluamos la situación nuevamente, desarrollando métricas y sistemas de control para gestionar el cambio y controlar su evolución.<sup>79</sup>

---

<sup>78</sup> Champy H&. La Reingeniería Mexico: Nieno; 2016.

<sup>79</sup> Bembibre C. Definición ABC. [Online].; 2010 [cited 2020 febrero 18. Available from: <https://www.definicionabc.com/general/reestructuracion.php>.

#### 1.17.4 Reestructuración empresarial

Una reestructuración empresarial es un proceso que acometen las empresas. A través de la reestructuración, una empresa adopta un nuevo modelo de negocio, el cual es distinto al que presentaba anteriormente. Entre los objetivos de la reestructuración empresarial se encuentra el incrementar la competitividad en el mercado, así como garantizar la presente. A la vez que, por otro lado, garantizar que la empresa va a continuar con su funcionamiento en el futuro.

La reestructuración siempre suele ir aparejada a procesos complicados para la compañía. Dado que, de precisar una reestructuración, la empresa debe estar atravesando un escenario complicado que le lleve a acometer tal proceso.<sup>80</sup>

##### *1.17.4.1 Tipos de reestructuración empresarial*

Una reestructuración empresarial, es un proceso que realiza la empresa para adoptar un nuevo modelo de negocio ante un escenario en el que el actual no funciona, o se prevé que no funcione a su máximo rendimiento en el futuro.

Sin embargo, cuando se realiza una reestructuración empresarial, no significa que se deba cambiar todo. Es decir, pese a que una reestructuración hace referencia a grandes cambios, estos cambios pueden darse en puntos específicos que se consideran estratégicos para adoptar un nuevo modelo de negocio.

Es por ello que podemos clasificar la reestructuración, dependiendo de cuál sea el punto afectado.

Así, se puede clasificarla de la siguiente forma:

- **Reestructuración interna:** Con el fin de generar una mayor eficiencia en el funcionamiento de los departamentos.
- **Reestructuración tecnológica:** Con el fin de adaptarse a los nuevos avances que se producen en el sector.

---

<sup>80</sup> Orellana Z. Plan de Reestructuración Administrativa. Proyecto de Grado. Ecuador : Universidad Salesiana, Guayaquil; 2015.

- **Reestructuración financiera:** Una de las más comunes. Se hace con el fin de adaptar la compañía desde el punto de vista financiero, reestructurando todas las cuentas de la compañía. (56)

La reestructuración que se aplicará en la presente investigación será la Reestructuración interna, debido a que se busca mejorar la eficiencia en el funcionamiento de las recaudaciones municipales, por medio de una mejor organización dentro de la Unidad de Recaudaciones del Municipio de Sucre.

#### ***1.17.4.2 Causas para realizar una reestructuración empresarial***

Muchos son los motivos por los que una institución puede precisar el reestructurarse. Ya sea por causas internas o externas, se debe de tomar muy en cuenta los indicadores que muestra la institución, pues la adaptación es clave en la gestión empresarial.

Es por eso que la empresa puede precisar reestructurarse por dos motivos:

- **Causas externas:** Económicas, legales, sociológicas, competitivas y tecnológicas.
- **Causas internas:** Equipo, estructura, capacidad de adaptación, confianza, rigidez.

#### ***1.17.4.3 Ventajas y desventajas de la reestructuración empresarial***

##### **Ventajas**

- Mayor eficiencia en la organización.
- Competitividad institucional.
- Reducción de costos.
- Optimización de procesos.
- Mayor efectividad en la toma de decisiones.
- Mejora constante del equipo y la institución.
- Actualización organizacional a los nuevos cambios.

##### **Desventajas**

- Proceso muy complicado.
- Alta resistencia institucional a los cambios.

- Marco legal que podría dificultar el proceso.

### **1.17.5 Reorganización**

La reorganización es el proceso y la consecuencia de reorganizar. Este verbo, a su vez, se refiere a organizar nuevamente algo.

Según Henri Farol, citado por Miralde, define a la reorganización como: “organizar un negocio que es dotado con todo lo necesario para su funcionamiento: materias primas, herramientas, capital y personal”. Este autor reconoce que la reorganización se puede dividir en dos partes: organización material y organización humana.<sup>81</sup>

De acuerdo con León, “Una reorganización es en el sentido más amplio, es un acuerdo entre personas, para cooperar en el desarrollo de alguna actividad”. Este acuerdo puede ser informal ya que constituye una sociedad con base en la Ley establecida formalmente objetivos, estatutos, funciones y el número de sus directivos.<sup>82</sup>

Según Pereira A., define la reorganización como la identificación, clasificación de actividades requeridas, conjunto de actividades necesarias para alcanzar objetivos, asignación a un grupo de actividades a un administrador con poder de autoridad, delegación, coordinación, y estructura organizacional. El concepto organización es un término de usos múltiples, para unas personas, incluye todas las tareas de todos los participantes. La identifican con el sistema total de relaciones sociales y culturales. Sin embargo, para muchos administradores el término organización implica una estructura de funciones o puestos formalizados.<sup>83</sup>

#### ***1.17.5.1 Importancia de la Reorganización.***

Según Hall H.; una buena organización ayuda a ser más eficientes y productivos ya que si todos conocen el papel que deben cumplir y la forma en que sus funciones se relacionan unas con otras. Las actividades más importantes de la organización son: <sup>84</sup>

- Subdividir el trabajo en unidades operativas.

---

<sup>81</sup> Miralde M. Reestructuración España: Siles; 2017.

<sup>82</sup> Miranda C. Causas para una reestructuración Mexico: Mires; 2016.

<sup>83</sup> Pereira A. La Reestructuración Lima : Six; 2018.

<sup>84</sup> Hall H. Teorias clasicas de la reorganizacion New York; 1981.

- Agrupar las obligaciones operativas en puestos.
- Reunir los puestos operativos en unidades manejables.
- Definir las funciones del puesto.
- Seleccionar y colocar a las personas en el puesto adecuado.
- Proporcionar facilidades personales y otros recursos para el desarrollo de sus funciones.
- Ajustar la organización a la luz de los resultados del control.
- Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzo.
- Evita la lentitud e ineficiencia de las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad.
- Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos al delimitar funciones y responsabilidades.

#### ***1.17.5.2 Características de la Organización.***

- i. **Complejidad.** De acuerdo con la organización existen intermediaciones que coordinen e integren las labores de las personas a través de la interacción directa e indirecta.
- ii. **Anonimato.** Le da importancia al trabajo u operación que se realice sin tomar en cuenta quien lo realiza.
- iii. **Rutina estandarizada.** Son canales de comunicación que existe dentro de un ambiente de trabajo, manteniendo una acción personalizada dentro de ellos.
- iv. **Estructura especializada no oficial.** Dentro de esta organización configuran las estructuras informales cuyo poder, en algunos casos es más eficiente que las estructuras formales.
- v. **Tendencia a la especialización y a la proliferación de funciones.** Busca formalizar la organización buscando un modelo de estructura formal de interdependencia Autoridad – Capacidad para mantener el orden.
- vi. **Tamaño.** Depende del número de participantes y dependencias.

#### ***1.17.5.3 Tipos de Organización.***

Generalmente se clasifican en dos grupos:

- i. **Organización Informal.** Son organizaciones que no están formalmente establecidas. “La organización informal surge a partir de las relaciones de amistad o de antagonismo entre las personas o grupos informales que no figuran en los organigramas ni en otro documento formal de la organización”.
- ii. **Organización Formal.** Se refiere a la estructura organizacional de las empresas organizadas formalmente determinando funciones, actividades, responsabilidades, canales de comunicación, procedimientos entre otros. “es la organización planeada, es decir la que aparece oficialmente en el papel aprobado por la dirección y comunicada a todos los participantes mediante manuales de la organización, descripción de cargos, organigramas, normas y reglamentos internos”.

#### ***1.17.5.4 Principios de la Reorganización.***

Según Porter, (2008), los principios de la reorganización constituyen el nervio motor de la organización, porque delimitan Derechos, responsabilidades y establecen formas de actuación para llevar a buen término los hechos. También orientan como aplicar los elementos materiales y como aprovechar al máximo el esfuerzo y dedicación del talento humano. Cabe mencionar los siguientes principios:

**Principio del Objetivo.** La organización no es un fin, más bien es un medio para conseguir los objetivos.

**Principio de la Especialización.** También conocido como la división de trabajo para lograr mayores resultados.

**Principio de la Coordinación.** Busca la unidad de esfuerzos, manteniendo armonía y relación entre todas las áreas y niveles jerárquicos.

**Principio de autoridad.** A través de la Cadena de mando se transmiten instrucciones para el desarrollo de las actividades.

**Principio de la Responsabilidad.** Toda persona es responsable de sus funciones, del cumplimiento de sus deberes y obligaciones conforme a las instrucciones recibidas.

**Principio de Definición.** Es importante que se definan claramente las responsabilidades y obligaciones de cada uno dentro de la empresa.

**Principio de la Correspondencia.** Debe existir un equilibrio entre autoridad y responsabilidad.

**Principio de la Amplitud de Control de las Personas.** El control de personas se debe asignar de acuerdo a la función o cargo que desempeñe, para que sea controlado adecuadamente.

**Principio de Equilibrio.** Toda área de una empresa debe estar equilibrada en cuanto a su necesidad y capacidad.

**Principio de Adaptación.** La organización no puede ser rígida, debe permitir adaptarse al cambio si es necesario.

#### ***1.17.5.5 Etapas de la Reorganización.***

Dentro de las Etapas de la organización se tiene:

1. División de Trabajo. Consiste en la separación y delimitación de las actividades con el propósito de ejecutar una función con precisión, eficiencia y mínimo esfuerzo.
2. Jerarquización. De acuerdo al orden de rango se establece la disposición de funciones.
3. Departamentalización. Es la división o reunión de funciones y actividades en cada área de trabajo.
4. Descripción de Funciones. Se definen funciones, actividades y responsabilidades necesarias para el desarrollo del trabajo dentro de la empresa.
5. Coordinación. Permite sincronizar y armonizar los esfuerzos, líneas de comunicación y autoridades deben estar ligadas para que permita la fluidez del trabajo en equipo.

Según lo expuesto anteriormente se comparte el criterio de Koontz, en donde se indica que es la identificación y la clasificación de actividades para lograr un objetivo, toda organización se debe de reorganizar en base a los objetivos establecidos, es decir según la coyuntura por la cual pasa cada ente sea privado o público.

Según las teorías anteriormente expuestas se el concepto que más se adecua al presente trabajo de investigación es el de la reestructuración como indica Orellana solo debe de ser el “rediseño de uno o más aspectos de las empresas”. Este rediseño se puede lograr

mediante el diagnóstico general de la empresa u organización sujeto de cada estudio, identificando sus debilidades y fortalezas, y en base a ello reestructurar los procesos para mejorar los servicios de la institución.

### 1.17.6 Diferencias entre reorganización, reestructuración y reingeniería<sup>85</sup>

**Tabla 10: Diferencias**

REINGENIERÍA	REESTRUCTURACIÓN	REORGANIZACIÓN
La reingeniería es empezar de nuevo. No quiere decir chapucear con lo que ya existe ni hacer cambios incrementales que dejan intactas las estructuras básicas. No se trata de remendar nada, de hacer componendas en el sistema existente para que funcione mejor....rediseñar una empresa significa echar a un lado sistemas viejos y empezar otra vez. Cambio Total (Desde cero) de todas las actividades y procesos de la empresa o institución.	Consiste en un proceso de estudio de las perspectivas que tiene la organización, basado en la comparación constante entre la estructura organizacional y los objetivos fijados. Implica analizar en qué grado la estructura actual contribuye al logro de los objetivos, para introducir los cambios necesarios en todos los niveles organizacionales cuando los resultados no son los esperados. Cambio parcial de las actividades y procedimientos de las operaciones que tienen bajo o mal funcionamiento dentro de la organización, enfocado en los procedimientos, nuevas tecnologías y mayor rentabilidad de las organizaciones.	Reorganizar es adoptar nuevos sistemas prescindiendo de los viejos manteniendo la estructura organizacional actual en gran medida. Se corrigen dificultades encontradas (en procesos, programas o sistemas) dentro de los límites de la organización actual. Cambio total de la organización y especialización del trabajo

Fuente: Elaboración propia

Según lo anteriormente mencionado, se puede indicar que la reestructuración, es la estrategia que más beneficia a la Unidad de Recaudaciones, ya que solo realiza cambios o mejoras en los procesos que no se encuentran con un buen rendimiento dentro de lo establecido.

<sup>85</sup> Ninolde A. Reestructuración Empresarial Estados Unidos : Riders; 2019.

## 1.18 Definición de manuales

Wehrich Ky define que “Los manuales vienen a ser las rutas por las cuales opera todo el aparato organizacional; es decir, son la manifestación concreta de una mentalidad directiva orientada hacia la relación sistemática de las diversas funciones y actividades”.<sup>86</sup>

Ñauta, interpreta que el Manual de Funciones y Procedimientos es una herramienta técnica y procedimental necesaria para la administración del talento y recurso humano vinculado a cada uno de los cargos por grupos ocupacionales, ya que las organizaciones permiten a los individuos tener distintos tipos de necesidades tanto emocionales, intelectuales, económicas, etc. Contiene en forma ordenada y sistemática, información sobre aspectos organizacionales necesarios para la mejor ejecución del trabajo, se establecen las funciones y requisitos de los cargos que conforman la planta global de personal y la correspondencia entre los objetivos y la misión institucional.<sup>87</sup>

### 1.18.1 Objetivos de los manuales

Según el criterio de Fincowsky, considera que los manuales administrativos son un medio de comunicación de las políticas, decisiones y estrategias de los niveles directivos para los niveles operativos, y dependiendo del grado de especialización del manual.

- Presentar una visión integral de cómo opera la organización.
- Precisar la secuencia lógica de las actividades de cada procedimiento.
- Precisar la responsabilidad operativa del personal en cada unidad administrativa.
- Precisar funciones, actividades y responsabilidades para un área específica.
- Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso facilitando su incorporación al organismo.
- Proporcionar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.<sup>88</sup>

### 1.18.2 Ventajas de los manuales

Según el criterio de Fincowsky, entre las principales ventajas de los manuales se encuentran las siguientes:

---

<sup>86</sup> Wehrich Ky. Organización Administrativa España; 1999.

<sup>87</sup> Ñauta NENDPV. Reestructuración administrativa aplicada a empresas informales Cuenca: Universidad Cuenca; 2013.

<sup>88</sup> León. Organización y Administración en enfoque de sistemas México: Norma; 1985

- Son un compendio de la totalidad de funciones y procedimientos que se desarrolla en una organización, elementos éstos que por otro lado sería difícil reunir.
- La gestión administrativa y la toma de decisiones no quedan supeditadas a improvisaciones o criterios personales del funcionario actuante en cada momento.
- Clarifican la acción a seguir o la responsabilidad a asumir en aquellas situaciones en las que pueden surgir dudas respecto a qué áreas debe actuar o a qué nivel alcanza la decisión o ejecución.

Mantienen la homogeneidad en cuanto a la ejecución de la gestión administrativa y evitan la formulación de la excusa del desconocimiento de las normas vigentes.

- Sirven para ayudar a que la organización se aproxime al cumplimiento de las condiciones que configuran un sistema.
- Son un elemento cuyo contenido se ha ido enriqueciendo con el transcurso del tiempo.

### 1.18.3 Principios básicos del manual

De igual forma para conducir y operar la organización en forma exitosa el sistema se fundamenta, en los siguientes principios:

- **Enfoque al cliente:** Las organizaciones depende de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.
- **Liderazgo:** Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.
- **Participación del personal:** El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.
- **Enfoque basado en procesos:** Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los resultados relacionados se gestionan como un proceso.

- **Enfoque de sistema para la gestión:** Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.
- **Mejora continua:** La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de estas.
- **Enfoque basado en hechos para la toma de decisión:** Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.
- **Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor:** Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.<sup>89</sup>

#### **1.18.4 Manual de Funciones**

Sistematizan la información sobre los diferentes aspectos organizacionales necesarios para la ejecución de un trabajo. Describe cada una de las funciones, atribuciones y responsabilidades asignadas a cada cargo dentro de la organización.

Su objetivo primordial es facilitar el conocimiento y entendimiento por parte de los dirigentes de la organización de las actividades desarrolladas por los colaboradores, servir como herramienta para el análisis de los resultados obtenidos, ofrecer información que permita el establecimiento de métodos de control y seguimiento, adelantar procesos de autoevaluación de los logros obtenidos.

##### ***1.18.4.1 Manual de funciones organizacional***

#### **Proceso Administrativo**

De acuerdo a Wilson, un enfoque teórico práctico para organizaciones cambiantes nos indica que para direccionar la organización hacia el alcance de resultados concretos de productividad, rentabilidad, competitividad, mejoramiento continuo, desarrollo y mejor calidad de vida de la sociedad se hace indispensable la implementación del proceso administrativo, apoyado en la interacción de los colaboradores de todos los niveles y áreas operativas.

---

<sup>89</sup> Rodríguez J. Cómo elaborar y usar los manuales administrativo. 4th ed. México: Cengage Learning Editores S.A.; 2012.

La aplicación del modelo gerencial administrativo implica la puesta en marcha de cuatro fases o etapas de carácter permanente e interrelacionadas entre sí:

### **1. Planeación**

Posibilita determinar los resultados que se quieren obtener, los objetivos que se deben definir, el tiempo esperado, los recursos requeridos y el costo para lograrlos. En la elaboración y formulación de planes es necesario contar con información de carácter interno y externo que permita direccionar las acciones a emprender, las cuales se consolidan finalmente en programas de trabajo y sus correspondientes proyectos específicos.<sup>90</sup>

### **2. Organización**

Etapas del proceso que permite definir claramente la forma de establecer las operaciones rutinarias y habituales para cumplir con los objetivos trazados y alcanzar los resultados propuestos. Consiste en la definición y ubicación de estructuras orgánicas, identificación de los grandes procesos (estratégicos, operativos, de apoyo) corporativos, división del trabajo, creación de cargos, número de personas ideales a vincular, asignación de funciones y procedimientos, establecimiento de perfiles ocupacionales, responsabilidades y competencias, y generación de recursos de dotación.<sup>91</sup>

### **3. Dirección**

Relacionada con la capacidad de los grupos directivos para lograr en todo el grupo de colaboradores internos y externos, la efectiva ejecución del día a día, la realización de los planes y programas propuestos, el cumplimiento de las tareas y funciones encomendadas. Básicamente consiste en poner en acción todo lo que se ha pensado y definido con anterioridad, de manera coherente y sistemática.<sup>92</sup>

### **4. Control**

---

<sup>90</sup> Chiavenato.. Administración de Recursos Humanos. Sexta ed. Los Angeles-EEUU: Mc Graw-Hill/Interamericana Editores S.A.; 2013.

<sup>91</sup> Chiavenato.. Administración de Recursos Humanos. Sexta ed. Los Angeles-EEUU: Mc Graw-Hill/Interamericana Editores S.A.; 2013.

<sup>92</sup> Chiavenato.. Administración de Recursos Humanos. Sexta ed. Los Angeles-EEUU: Mc Graw-Hill/Interamericana Editores S.A.; 2013.

Fase de cierre del proceso que globaliza e integra todas las etapas anteriores. Permite hacer evaluaciones y confrontaciones, tanto particulares como de conjunto de una empresa en diferentes frentes y estadios, respecto a los resultados, objetivos, planes y programas formulados previamente y hacer las correcciones pertinentes, mediante toma oportuna de decisiones.<sup>93</sup>

#### ***1.18.4.2 Los Procedimientos***

Se definen como planes en cuanto establecen un método habitual de manejar actividades futuras. Son verdaderas guías de acción más bien que de pensamiento, que detallan la forma exacta bajo la cual ciertas actividades deben cumplirse.

Alvarez MT "Los procedimientos consiste en describir detalladamente cada una de las actividades a seguir en un proceso laboral, por medio del cual se garantiza la disminución de errores".<sup>94</sup>

##### *1.18.4.2.1 Objetivos de los Procedimientos*

Rodriguez indica que; " El principal objetivo del procedimiento es el de obtener la mejor forma de llevar a cabo una actividad, considerando los factores del tiempo, esfuerzo y dinero".<sup>95</sup>

##### *1.18.4.2.2 Importancia de los Procedimientos*

El hecho importante es que los procedimientos existen a todo lo largo de una organización, aunque, como sería de esperar, se vuelven cada vez más rigurosos en los niveles bajos, más que todo por la necesidad de un control riguroso para detallar la acción, de los trabajos rutinarios llega a tener una mayor eficiencia cuando se ordenan de un solo modo.

---

<sup>93</sup> Chiavenato.. Administración de Recursos Humanos. Sexta ed. Los Angeles-EEUU: Mc Graw-Hill/Interamericana Editores S.A.; 2013.

<sup>94</sup> Alvarez MT. Manual para elaborar Manuales y Procedimientos Administrativos. Panorama Ediciones. ed. México; 2017.

<sup>95</sup> Rodriguez J. Cómo elaborar y usar los manuales administrativo. 4th ed. México: Cengage Learning Editores S.A.; 2012.

Rodriguez J "Los procedimientos representan a la institución de forma ordenada de proceder a realizar los trabajos administrativos para su mejor función en cuanto a las actividades dentro de la organización. <sup>96</sup>

#### *1.18.4.2.3 Características de los Procedimientos*

Pacheco, describe las siguientes características de procedimientos:

- No son de aplicación general, sino que su aplicación va a depender de cada situación en particular.
- Son de gran aplicación en los trabajos que se repiten, de manera que facilita la aplicación continua y sistemática.
- Son flexibles y elásticos, pueden adaptarse a las exigencias de nuevas situaciones.

Desde otro punto de vista Ninolde A., se enfoca en las siguientes características de los procedimientos:

- Por no ser un sistema; ya que un conjunto de procedimientos tendientes a un mismo fin se conoce como un sistema.
- Por no ser un método individual de trabajo. El método se refiere específicamente a como un empleado ejecuta una determinada actividad en su trabajo.
- Por no ser una actividad específica. Una actividad específica es la que realiza un empleado como parte de su trabajo en su puesto. <sup>97</sup>

#### *1.18.4.3 Diagrama de Flujo*

Desde el punto de vista de Gómez, El Diagrama de Flujo es la representación esquemática del procedimiento, donde se ilustra gráficamente con símbolos convencionales la estructura, la dinámica, las etapas y las unidades que intervienen en su desarrollo.

Este medio nos permite:

- Conocer e identificar los pasos de un procedimiento.
- Descubrir fallas tales como, redundancia de pasos a seguir, ineficiencia o malas interpretaciones.

---

<sup>96</sup> Rodriguez J. Cómo elaborar y usar los manuales administrativo. 4th ed. México: Cengage Learning Editores S.A.; 2012.

<sup>97</sup> Ninolde A. Reestructuración Empresarial Estados Unidos : Riders; 2019

- Elaborar los diagramas, siendo necesario conocer los símbolos a los que se les ha conferido convencionalmente un significado específico y manejo de determinadas reglas en cuanto a su aplicación.
- Diagramar su presentación, la que es presentada en hojas conforme a las etapas y unidades que se mencionen.

Para su elaboración, se establecen los siguientes pasos:

1. Identificar al área responsable del procedimiento, su código, denominación y las unidades que intervienen en su desarrollo.
2. Con base en la simbología establecida, se determinan los símbolos que deben utilizarse en el diseño del diagrama, dependiendo de la modalidad o naturaleza de cada una de las etapas definidas en los formatos. El punto de partida de todo diagrama se simboliza con una elipse, anotando en el espacio en blanco la palabra “INICIO”. Asimismo, se debe enumerar las etapas con el número que le corresponda en el extremo superior Derecho.
3. Las siguientes etapas son diagramadas conforme a lo descrito anteriormente. Por ejemplo: las líneas direccionales señalarán la secuencia de etapas que se desplazan dentro del ámbito de responsabilidad de la unidad administrativa que precede a la nueva etapa, determinando su dirección con una punta de flecha.
4. Cuando en el desarrollo del procedimiento se presentan dos alternativas, deberán representarse inmediatamente después de la actividad el símbolo de toma de decisión (rombo) y deberá anotarse la palabra “*procede*” de estas dos alternativas:
  - **Primera:** En el caso de que el producto esperado no satisfaga los requerimientos establecidos, ésta se calificará como “no procede”, lo cual se simbolizará con un “NO” sobre una línea y un conector circular en cuyo centro se anotará el número de la etapa en la que deba reiniciarse el proceso, y:
  - **Segunda:** Contempla la posibilidad afirmativa “si procede”, en la que se describirá la conclusión de la etapa, señalándose con un “SÍ” la instrucción correspondiente.

5. A semejanza del inicio la conclusión del procedimiento debe simbolizarse mediante una línea direccional y una elipse en el extremo, en cuyo espacio se anotará la frase “FIN” o “TÉRMINO”.
6. El número de secuencia de la etapa deberá coincidir con la descripción de ésta, la que se encuentra descrita en el procedimiento.<sup>98</sup>

### **1.19 Uso de nuevas tecnologías en las organizaciones**

La aplicación de la tecnología en las empresas está modificando los modelos de los negocios. Sin embargo, el ritmo de evolución es distinto según el tipo de organización. Y es que muchas de ellas todavía no han iniciado el tan inminente y relevante camino hacia la transformación digital, que puede suponer su supervivencia en el futuro. El éxito, para ello, reside en la capacidad de adaptación a un mundo tan cambiante como el actual que, sin duda, demanda la inversión en tecnología. Esta última pasa por su adecuación a las necesidades de la compañía y, por tanto, debe enfocarse a sus resultados, su innovación y su mejora continua.

La innovación e inclusión de la tecnología en las empresas se traduce en mejores resultados en las organizaciones. La razón reside en la capacidad de la transformación digital para la aceleración de las actividades, los procesos, las competencias y los modelos. De esta forma, se aprovechan los cambios, el impacto y las oportunidades de dichas tecnologías de manera estratégica dentro de la compañía.

La importancia de la tecnología, por tanto, es indiscutible si, como empresa, el deseo reside en el triunfo de tu compañía en el futuro más próximo. Sin embargo, la gestión del cambio es una asignatura pendiente para muchas organizaciones de nuestro país.

Las consecuencias para aquellas organizaciones que todavía no han iniciado dicha transformación pueden ser devastadoras. Invertir en tecnología es, ahora más que nunca, necesario e imprescindible. La actual pandemia por la cual atraviesa el mundo entero, impulsó vertiginosamente a la digitalización de los negocios a nivel mundial, comenzar el proceso de cambio a través una estrategia 360° que incluya la innovación tecnológica, el comportamiento de los usuarios para adaptar tu experiencia digital al cliente, la

---

<sup>98</sup> Wilsón V. Administración por Resultados Calí-Colombia: Universidad Tecnológica S.A.; 2014.

involucración de todos los agentes de la entidad, la definición de una estrategia y los factores ambientales externos.

### **1.19.1 Impacto de las nuevas tecnologías en las empresas**

La transformación digital no trata únicamente de las innovaciones tecnológicas y su interrupción en las organizaciones, sino también de cómo se adoptan y utilizan estas innovaciones tecnológicas en las empresas. En esta línea, surgen preguntas sobre el valor que aportan a la organización y su facilidad o dificultad a la hora de adoptarlas en la entidad.

Para su valoración entra en juego, entonces, el comportamiento del cliente y las exigencias de la tecnología. Este demanda mayores capacidades tecnológicas combinadas con el deseo de facilidad de uso. Y, a su vez, las organizaciones han de ocuparse de las influencias externas, como las Leyes reguladoras, el cambio de la economía o la competencia del mercado. Con todo ello, se deduce que la influencia de la tecnología en las empresas afecta a factores clave como la rentabilidad, la satisfacción del cliente y la adaptación a la velocidad del mercado.

### **1.19.2 Fases para la transformación digital en empresas**

Las reflexiones anteriores dan cuenta de que es necesario adaptarse a este nuevo marco en el que la digitalización rige el comportamiento del usuario, ya que supone la transformación del negocio, rebaja los costes e incrementa la competitividad. La transformación de las empresas se traduce en la implementación de la digitalización de una forma transversal en 3 fases:

#### **Fase 1: Gestión del cambio**

En primer lugar, los agentes implicados deben ser conscientes del cambio al que se enfrentan. Para lograrlo puede ser necesario contar con terceros que ayuden en la implementación y fomento de las nuevas tecnologías adquiridas. Para estas nuevas tecnologías se pueden necesitar nuevos puestos de trabajo, sobre todo en los altos cargos, especialistas en la gestión de éstos.

#### **Fase 2: Definición de la estrategia de transformación digital de la empresa**

Ejecución y medición de las novedades implementadas. Para conseguirlo es importante recurrir a las facilidades y oportunidades que nos dan las diferentes herramientas de

Marketing Automation, las cuales permiten mecanizar muchos de los procedimientos. Por ende, se puede dedicar más tiempo a otras áreas como la medición y análisis, que ayudan a prever nuevas oportunidades o amenazas para nuestro negocio.

### **Fase 3: Integración de la tecnología en empresas y su evolución**

En este proceso de transformación digital, la combinación de todas las estrategias y canales es fundamental: omnicanalidad al servicio de la empresa y el usuario. Se trata de un proceso en continua evolución en el que las alianzas con terceros pueden suponer un avance en esta digitalización.

La transformación digital se debe entender como una revolución y no como un cambio, aunque cada industria tiene un proceso de adaptación diferente. Los cambios tecnológicos irán acompañados de cambios en el diseño de los flujos de trabajo, los soportes, la comunicación y el resto de áreas del negocio.

En un contexto de transformación del negocio digital, las funciones de negocio, procesos, actividades, activos y modelos están interconectados. La transformación es el último desafío en la gestión del cambio. Los impactos no solo se producen en las estructuras de la industria y el posicionamiento estratégico, sino que afectan a todos los niveles de la organización. Los líderes empresariales deben estar alerta constantemente en sus organizaciones para garantizar que este cambio puede desbloquear las mejoras de la productividad y obtener así una significativa ventaja competitiva a la vez que se ofrece una experiencia excepcional al cliente.

#### **1.20 Marco contextual**

En esta parte se enmarca y delimita en el ámbito físico donde se desarrolló el trabajo de investigación que arrojarán resultados contrastantes que definen la caracterización y estructura del G.A.M.S.<sup>99</sup>

- **Caracterización del G.A.M.S.**

El municipio de Sucre, está ubicado en la Provincia Oropeza del Departamento de Chuquisaca, cuenta con un superficie de 1.876.91 Kilómetros cuadrados y forma parte de la unidad geomorfológico denominada “Cordillera Andina Oriental”. La

---

<sup>99</sup> Hall H. Teorias clasicas de la reorganizacion New York; 1981.

topografía por tanto es disectada, con predominancia de cerros y montañas y reducidas superficies planas aptas para cultivo, situadas en la zona norte de la sección y en terrazas de ríos.

- **Visión:**

“Tener un Gobierno Municipal organizado, con capacidad de gestión, económicamente fuerte con recursos humanos calificados, prestador de servicios de calidad, que goce de credibilidad y legitimidad, para liderar, coordinar y concertar el desarrollo integral del Municipio de Sucre”

- **Misión:**

“El Gobierno Autónomo Municipal de Sucre, es una entidad pública, autónoma y legítima, con atribuciones y competencias administrativas, fiscalizadoras, operativas y normativas, orientadas a generar las condiciones para el desarrollo integral y sostenible del municipio, priorizando la participación de la población y la actuación honesta, eficiente y transparente del servicio al público, comprometido con el mejoramiento de la calidad de vida y el bienestar de la población”

### 1.20.1 Marco estratégico

Los objetivos estratégicos y los valores o principios filosóficos de acción, deben constituirse en el motor principal de nuestra cultura corporativa institucional y deben ser parte de nuestras más profundas convicciones individuales, sólo de esta manera, estaremos en condiciones de contribuir objetivamente al desarrollo de nuestro municipio y de servir mejor a la ciudadanía.

- **Valores**

- **Honestidad:**

Es la cualidad humana del servidor público municipal de actuar siempre en apego a la verdad y con justicia, con las personas que demandan nuestros servicios.

- **Transparencia:**

Que consiste en involucrar a la sociedad civil en el control social colectivo de la administración de fondos públicos, y de manejarlos en apego a la Ley y a las normas vigentes.

- **Solidaridad:**

Con los más necesitados, los grupos sociales altamente vulnerables y con todas las personas en general, sabiendo que su tiempo es tan valioso como el nuestro.

- **Respeto:**

Hacia todos los ciudadanos que demandan nuestros servicios, sin importar su condición social, sus creencias religiosas o políticas, o su pertenencia étnica y cultural.

- **Eficiencia:**

Garantizando la mayor celeridad en los trámites y gestiones municipales; pero ante todo, brindando servicios de calidad.

- **Principios:**

“Ama suwa” (no robes), “Ama llulla” (no mientas), “Ama qhilla” (no seas flojo).

100

## 1.20.2 Objetivos Institucionales

- **Objetivo General**

Concienciar a la ciudadanía sobre la importancia de los programas, obras y acciones que desarrolla el Gobierno Municipal como promotor del desarrollo integral y sostenible del municipio, en la perspectiva de posicionar a Sucre en el contexto nacional e internacional.

- **Objetivos Específicos**

- Difundir la ejecución de obras de impacto y de los proyectos distritales.
- Dar a conocer los proyectos emprendidos por el Gobierno Municipal de Sucre para fomentar el desarrollo humano local e institucional.
- Fortalecer el relacionamiento con públicos estratégicos.
- Crear un sistema de comunicación interna que permita mejorar la relación institucional con los públicos internos.

---

<sup>100</sup> LOZADA GSD. Ley 2492; Código Tributario Boliviano. Primera ed. Bolivia CNd, editor. La Paz: Gaceta Oficial; 2003.

### 1.20.3 Descripción de la Unidad de Recaudaciones

- **Misión**

Velar por una adecuada, legal, ágil y oportuna captación de recursos económicos, para el gobierno autónomo municipal de Sucre, brindando un servicio de calidad al contribuyente con eficacia y eficiencia, contribuyendo a la gestión municipal institucional.

- **Visión**

Constituirse en una unidad orgánica sistémica que detecte y luche contra la elusión y evasión tributaria, dirigiendo y controlando las actividades de captación de los ingresos municipales, con la mayor eficiencia y eficacia, precautelando los intereses superiores del municipio y logrando una adecuada relación con la población contribuyente, enmarcados en las normas legales vigentes.

### 1.20.4 Objetivos institucionales de la Unidad de Recaudaciones

- **Objetivo general**

Diseñar planes y estrategias efectivas, tendientes a incrementar la captación anual de recursos e ingresos propios del gobierno autónomo municipal de Sucre.

- **Objetivos específicos**

- Brindar una atención eficiente, ágil, cordial y empática, a toda la población contribuyente que acude a nuestra plataforma y puntos de enlace, otorgándole información legal y fiscal según sus requerimientos.
- Actualización constante del padrón de contribuyentes municipal, que permita obtener información oportuna y real en cuanto a niveles de recaudación y mora tributaria.
- Verificar un adecuado procesamiento y manejo de la documentación recibida y expedida, desde su inicio hasta su conclusión, en los diferentes trámites administrativos tributarios desarrollados en la unidad.
- Dirigir adecuadamente al personal de Recaudaciones, para garantizar su adecuado y transparente accionar, en los procesos de Recaudaciones, verificación, y control; notificando, implantando sanciones de multas clausuras y otros, según correspondan; en relación a bienes inmuebles,

vehículos automotores y actividades económicas, en la jurisdicción de nuestro municipio.

- Promover la ejecución de Leyes y programas destinados a la regularización de deudas tributarias municipales en mora (PERDONAZO), con aplicación de condonaciones, prescripciones u otros beneficios establecidos por Ley, que permitan una pronta y efectiva recuperación de recursos frescos para el municipio.

#### **1.20.4.1 Fortalezas de la Unidad de Recaudaciones de G.A.M.S.**

- Personal capacitado, mediante cursos de actualización RUAT y AIT.
- Capacidad de atención, oportuna y adecuada, al contribuyente.
- Mecanismos e instrumentos legales que permiten un mejor desarrollo de las actividades.
- Instalaciones, equipos de computación, impresoras y fotocopiadoras y adecuadas.
- Buen nivel de trabajo en equipo.
- Apoyo y coordinación con otras instancias o unidades.

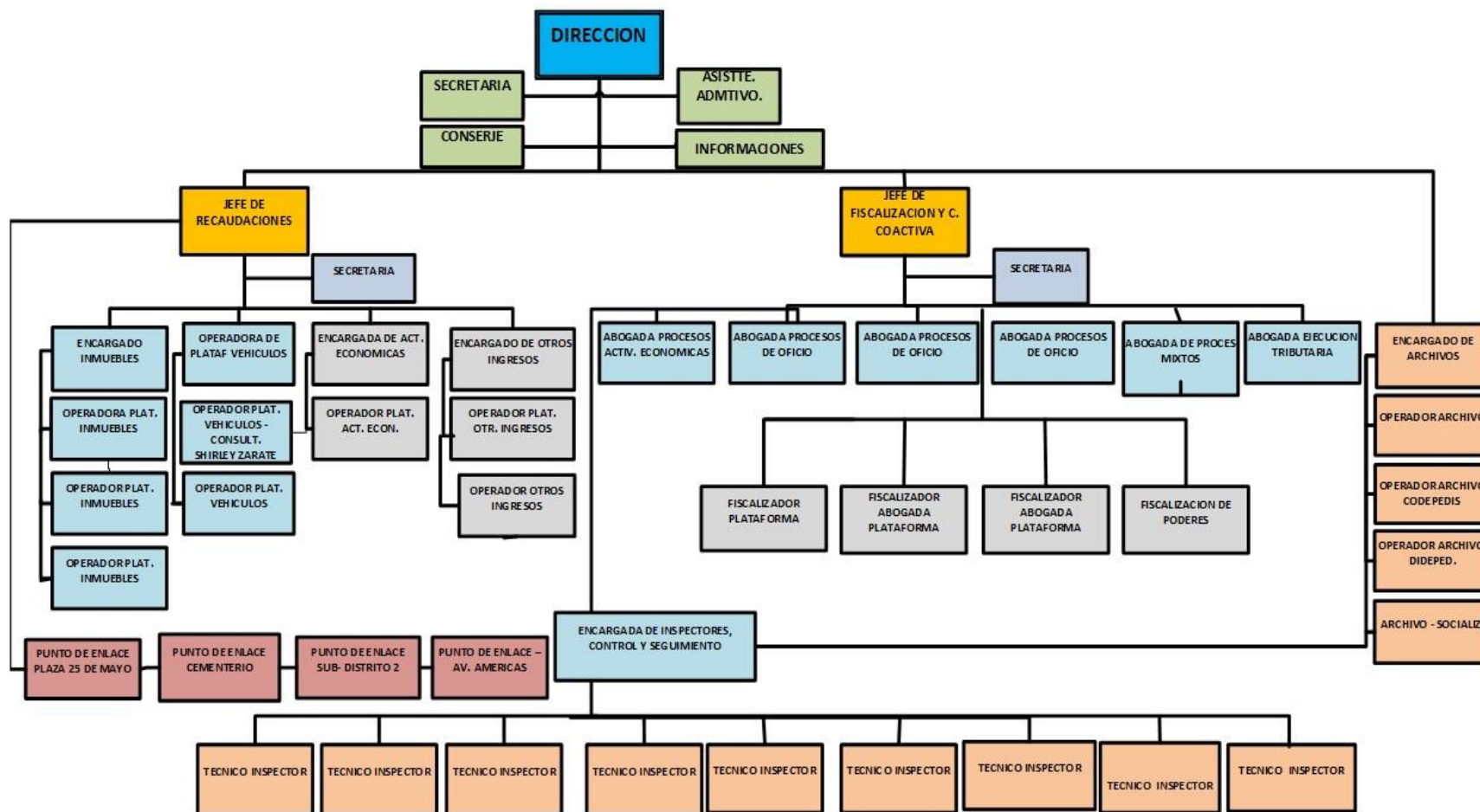
**Tabla 11: Matriz FODA**

<b>VARIABLES INTERNAS</b>	<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos humanos Motivado.</li> <li>• Buena relación con las entidades relacionadas.</li> <li>• Responsabilidad y compromiso con el municipio.</li> <li>• Buen manejo de los recursos.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Deficiente administración del sistema tributario municipal.</li> <li>• Inexistencia de un manual de funciones y organigrama.</li> <li>• Bajo nivel comunicación institucional hacia la población. .</li> <li>• Deficiente uso de nuevas tecnologías en el servicio prestado, por la Unidad de Recaudaciones.</li> <li>• Ineficiencia en la ejecución de cobros y multas.</li> </ul>
<b>VARIABLES EXTERNAS</b>	<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Avances de tecnologías que incrementan la productividad del control</li> <li>• Incremento de la inversión de activos fijos por parte del gobierno</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Disminución de la inversión en nuevas tecnologías.</li> <li>• Disminución de regalías (Fancesa)</li> <li>• Inestabilidad de la dotación de personal</li> <li>• Pérdida de insumos (robos)</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia con datos de la unidad Administrativa

Para su aplicación en el Diseño de una reestructuración administrativa que será de gran utilidad, para poder enfocar la problemática existente en la Unidad de Recaudaciones del G.A.M.S. donde se identificaron las falencias en la administración que requiere una mejora en la estructuración con el objetivo de elevar los niveles de recaudación a través de una mejor estructuración, y se la pueda administrar de una manera más eficiente.

Ilustración 1: Organigrama70 de la Dirección De Ingresos



Fuente: Dirección de Ingresos Del G.A.M.S.

- I. Nombre de la Unidad Organizacional:** DIRECCIÓN DE INGRESOS
- II. Dependencia:** SECRETARÍA MUNICIPAL ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA
- III. Ejerce Supervisión:**
  - UNIDAD DE RECAUDACIONES
  - UNIDAD DE FISCALIZACIÓN Y COBRANZA COACTIVA
- IV. Relaciones Intra Institucionales:**
  - Con todas las unidades organizacionales del Gobierno Autónomo Municipal.
  - Con las unidades organizacionales dependientes de su Secretaria Municipal.
- V. Relaciones Inter Institucionales:**
  - Ministerio de Economía y Finanzas Públicas.
  - Autoridad de Impugnación Tributaria.
  - Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero.
  - Servicio de Impuestos Nacionales.
  - Órgano Judicial.
  - Oficina de Derechos Reales.
  - Policía Boliviana.
  - Gobiernos Municipales.
  - Registro Único de Administración Tributaria.
  - Contraloría General del Estado.
  - Entidades del Sistema Financiero.
  - Otras instituciones relacionadas.
- VI. Razón de Ser de la Unidad o Área Organizacional**

Diseñar planes y acciones efectivas tendientes a incrementar la programación anual de los recursos propios y así mismo recaudar los tributos administrando el sistema de gestión tributaria municipal de Sucre con seguridad jurídica y transparencia en sus procesos, generando relaciones de confianza con la sociedad caracterizadas por la transparencia y la mejora permanente en atención a los contribuyentes.

**VII. Funciones y Atribuciones específicas**

- a) Cumplir lo establecido en el Código Tributario y las disposiciones legales vigentes.
- b) Emitir disposiciones normativas específicas sobre la administración tributaria municipal.
- c) Proponer Leyes y otras normas en materia tributaria municipal.
- d) Planear, diseñar y establecer programas tendientes a incrementar la recaudación.
- e) Verificar que la recaudación diaria en efectivo y los documentos recibidos sean custodiados debidamente tanto en la oficina como en el trayecto a las Instituciones Bancarias.
- f) Dirigir la atención personalizada a contribuyentes de todos y cada uno de los diferentes arbitrios.
- g) Revisar y autorizar aperturas, suspensión de actividades, cambio de domicilio, cambio de giro y cualquier otra modificación en los padrones de los contribuyentes de cualquiera de los arbitrios municipales.
- h) Promover el pago de impuestos a través del mejoramiento de mecanismos de captación de ingresos.
- i) Promover con las instancias correspondientes, actividades de capacitación que potencien y mejoren la prestación de los servicios que brinda la Administración Tributaria Municipal.
- j) Resolver recursos de revocatoria y jerárquicos en el marco de sus competencias y de acuerdo a lo establecido en normativa tributaria nacional.
- k) Promover con las instancias correspondientes, actividades de capacitación que potencien y mejoren la prestación de los servicios que brinda la Administración Tributaria Municipal.
- l) Administrar el Padrón Municipal de Contribuyentes en el marco de la normativa vigente.

**I. NOMBRE DE LA UNIDAD ORGANIZACIONAL: UNIDAD DE RECAUDACIONES****II. Dependencia: DIRECCIÓN DE INGRESOS**

**III. Ejerce Supervisión:**

- ÁREA DE INMUEBLES
- ÁREA DE VEHÍCULOS
- ÁREA DE TASAS Y PATENTES

**IV. Relaciones Intra Institucionales:**

- Con todas las unidades organizacionales del Gobierno Autónomo Municipal.
- Con las unidades organizacionales dependientes de su Dirección.

**V. Relaciones Inter Institucionales:**

- Gobiernos Municipales.
- Registro Único de Administración Tributaria.
- Entidades del Sistema Financiero.
- Personas Naturales
- Personas Jurídicas
- Otras instituciones relacionadas.

**VI. Razón de Ser de la Unidad o Área Organizacional**

Recaudar los impuestos relacionados a tasas y patentes para el gobierno autónomo municipal de Sucre en el marco de la normativa vigente y registrar los ingresos corrientes y de capital percibidos por el G.A.M.S.

**VII. Funciones y Atribuciones específicas**

- a. Proponer estrategias, planes y programas destinados a optimizar las recaudaciones y afianzar el cumplimiento de las obligaciones tributarias de los contribuyentes.
- b. Recaudar impuestos municipales a la propiedad de bienes inmuebles, vehículos, transferencias municipales de inmuebles y vehículos, tasas por servicios prestados y patentes.
- c. Administrar el Padrón Municipal de Contribuyentes dentro del marco de las normas vigentes al efecto.
- d. Administrar, supervisar y controlar el registro de contribuyentes y la liquidación de ingresos tributarios y no tributarios, manteniendo actualizado el Padrón Municipal de Contribuyentes.

- e. Realizar y ejecutar las prescripciones, exenciones y descuentos de acuerdo a normas en vigencia.

**I. NOMBRE DE LA UNIDAD ORGANIZACIONAL: ÁREA DE INMUEBLES**

**II. Dependencia: UNIDAD DE RECAUDACIONES**

**III. Ejerce Supervisión:**

- NINGUNA

**IV. Relaciones Intra Institucionales:**

- Con todas las unidades organizacionales del Gobierno Autónomo Municipal.
- Con las unidades organizacionales dependientes de su Unidad.

**V. Relaciones Inter Institucionales:**

- Ministerio de Economía y Finanzas.
- Registro Único de Administración Tributaria.
- Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero.
- Entidades del Sistema Financiero.
- Personas Naturales.
- Personas Jurídicas.
- Otras instituciones relacionadas.

**VI. Razón de Ser de la Unidad o Área Organizacional**

Recaudar los impuestos relacionados a los inmuebles que se encuentren dentro de la jurisdicción del gobierno autónomo municipal de Sucre en el marco de la normativa vigente.

**VII. Funciones y Atribuciones específicas**

- a. Recaudar impuestos municipales a la propiedad de bienes inmuebles, transferencias municipales de inmuebles, tasas por servicios prestados y patentes.
- b. Proponer mecanismos de control en los procedimientos de recaudación.
- c. Brindar una atención de calidad y oportuna al ciudadano.
- d. Administrar y mantener actualizado el registro de bienes inmuebles radicados en la jurisdicción municipal.

- e. Realizar y ejecutar las prescripciones, exenciones y descuentos de acuerdo a normas en vigencia.

**I. Nombre de la Unidad Organizacional:** ÁREA DE VEHÍCULOS

**II. Dependencia:** UNIDAD DE RECAUDACIONES

**III. Ejerce Supervisión:**

- NINGUNA

**IV. Relaciones Intra Institucionales:**

- Con todas las unidades organizacionales del Gobierno Autónomo Municipal.
- Con las unidades organizacionales dependientes de su Unidad.

**V. Relaciones Inter Institucionales:**

- Ministerio de Economía y Finanzas.
- Registro Único de Administración Tributaria.
- Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero.
- Entidades del Sistema Financiero.
- Personas Naturales.
- Personas Jurídicas.
- Otras instituciones relacionadas.

**VI. Razón de Ser de la Unidad o Área Organizacional**

Recaudar los impuestos relacionados a los vehículos que se encuentren dentro de la jurisdicción del gobierno autónomo municipal de Sucre en el marco de la normativa vigente.

**VII. Funciones y Atribuciones específicas**

- a. Recaudar impuestos municipales a la propiedad del vehículo, transferencias municipales de vehículos, tasas por servicios prestados y patentes.
- b. Proponer mecanismos de control en los procedimientos de recaudación.
- c. Brindar una atención de calidad y oportuna al ciudadano, cuando solicite información referente al pago de impuestos de vehículos.
- d. Administrar y mantener actualizado el registro de vehículos radicados en la jurisdicción municipal.

- e. Realizar y ejecutar las prescripciones, exenciones y descuentos de acuerdo a normas en vigencia.

**I. Nombre de la Unidad Organizacional: ÁREA DE TASAS Y PATENTES**

**II. Dependencia: UNIDAD DE RECAUDACIONES**

**III. Ejerce Supervisión:**

- NINGUNA

**IV. Relaciones Intra Institucionales:**

- Con todas las unidades organizacionales del Gobierno Autónomo Municipal.
- Con las unidades organizacionales dependientes de su Unidad.

**V. Relaciones Inter Institucionales:**

- Ministerio de Economía y Finanzas.
- Registro Único de Administración Tributaria.
- Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero.
- Entidades del Sistema Financiero.
- Personas Naturales.
- Personas Jurídicas.
- Otras instituciones relacionadas.

**VI. Razón de Ser de la Unidad o Área Organizacional**

Recaudar los impuestos relacionados a tasas y patentes generados por el uso de un espacio de dominio público o por una actividad económica dentro de la jurisdicción del Gobierno Autónomo Municipal de Sucre en el marco de la normativa vigente.

**VII. Funciones y Atribuciones específicas**

- a) Recaudar impuestos municipales por la autorización del uso de un espacio público o por la generación de una actividad económica.
- b) Proponer mecanismos de control en los procedimientos de recaudación.
- c) Brindar una atención de calidad y oportuna al ciudadano, cuando solicite información referente al pago de tasas y patentes.
- d) Administrar y mantener actualizado el registro actividades económicas y autorizaciones emitidas radicados en la jurisdicción municipal.
- e) Realizar y ejecutar las prescripciones, exenciones y descuentos de acuerdo a normas en vigencia.

- **Nombre de la Unidad Organizacional:** UNIDAD DE FISCALIZACIÓN Y COBRANZA COACTIVA
- **Dependencia:** DIRECCIÓN DE INGRESOS
- **Ejerce Supervisión:**
  - ÁREA DE FISCALIZACIÓN
  - ÁREA DE COBRANZA COACTIVA
- **Relaciones Intra Institucionales:**
  - Con todas las unidades organizacionales del Gobierno Autónomo Municipal.
  - Con las unidades organizacionales dependientes de su Dirección.
- **Relaciones Inter Institucionales:**
  - Gobiernos Municipales.
  - Registro Único de Administración Tributaria.
  - Entidades del Sistema Financiero.
  - Personas Naturales
  - Personas Jurídicas
  - Otras instituciones relacionadas.

#### **Razón de Ser de la Unidad o Área Organizacional**

- Verificar el cumplimiento de obligaciones tributarias por parte de los contribuyentes y su correcto pago, y ejecutar adeudos tributarios municipales dentro del marco de la normativa vigente. Así mismo incrementar la recuperación de obligaciones tributarias y no tributarias en mora a través de actualizaciones periódicas del padrón de contribuyentes.
- **Funciones y Atribuciones específicas**
  - a) Controlar, verificar y fiscalizar tributos que componen la mora por omisión de pagos.
  - b) Recuperar las deudas tributarias y no tributarias ejercitando su facultad de ejecución fiscal.
  - c) Fiscalizar el correcto cumplimiento de las obligaciones tributarias municipales de los contribuyentes.

- d) Intervenir en las demandas y recursos contra los actos de la administración tributaria según lo dispuesto en el Código Tributario y disposiciones legales vigentes.
- e) Optimizar las recaudaciones mediante la fiscalización eficiente y eficaz, facilitando el cumplimiento voluntario.
- f) Supervisar el cobro de tasas y patentes de todo el Gobierno Autónomo Municipal, a través del establecimiento de lineamientos y directrices para la administración y control de ingresos tributarios y no tributarios.

## CAPÍTULO II

### 2 DIAGNÓSTICO

En el presente capítulo, se presenta el análisis de los resultados de la investigación, los resultados obtenidos permitieron conocer la situación actual de la Unidad de Recaudaciones del G.A.M.S., respecto a sus actividades como ser estructura organizacional, nivel de conocimiento del manual de funciones de la Unidad, Identificar la experiencia laboral de los funcionarios de la Unidad de Recaudaciones del G.A.M.S. en sus diferentes puestos laborales, el comportamiento tributario de los contribuyentes, además los resultados permitieron identificar los problemas actuales de la unidad de recaudaciones y cuáles son las posibles soluciones para mejorar el funcionamiento de la unidad.

#### 2.1 Población y muestra

El presente cuestionario está dirigido a funcionarios públicos dependientes del G.A.M.S., debido al limitado número de funcionarios dependientes de esta Unidad, se realizó un Censo a todos los funcionarios de esta unidad que asciende a un total de 47 funcionarios, es decir se realizó 47 cuestionarios a funcionarios públicos dependientes de la Unidad de Recaudaciones del G.A.M.S.

#### 2.2 Análisis de resultados dirigido a funcionarios de la Unidad de Recaudaciones

Para la recopilación de la información sobre la situación actual de la Unidad de Recaudaciones del G.A.M.S., se elaboró un cuestionario dirigido a los Funcionarios de la Unidad, debido a que estas personas tienen información detallada sobre el funcionamiento de la Unidad de Recaudaciones.

En el presente acápite se describe y detalla el análisis de los resultados obtenidos en la tabulación del cuestionario, aplicado a los funcionarios dependientes de la Unidad de Recaudaciones del G.A.M.S; la siguiente información permitirá identificar los problemas de la Unidad de Recaudaciones y por medio de ello buscar soluciones que permitan mejorar el servicio ofertado de la Unidad de Recaudaciones del G.A.M.S.

### 2.2.1 Tiempo que trabaja en la Unidad de Recaudaciones del Gobierno Autónomo Municipal de Sucre.

**Tabla 12: ¿Cuánto tiempo trabaja en la Unidad de Recaudaciones del Gobierno Autónomo Municipal de Sucre?**

<b>RESPUESTAS</b>	<b>ENCUESTADOS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>De 0 a 2 años</b>	19	42%
<b>De 3 a 5 años</b>	12	28%
<b>De 6 a 8 años</b>	7	16%
<b>Más de 8 años</b>	6	14%
<b>Total</b>	44	100%

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla n° 12 se puede observar que el 16% de las personas que llenaron el cuestionario, trabaja de 6 a 8 años en la unidad de Recaudaciones del gobierno autónomo municipal de Sucre, el 14% más de 8 años, el 28% de 3 a 5 años y el 42% de 0 a 2 años.

Según los resultados obtenidos de la pregunta anterior, se pudo apreciar que la mayoría de los funcionarios dependientes de esta unidad, son prácticamente nuevos, es decir existe mucha movilidad de personal en esta Unidad, generando ineficiencia en los procedimientos, debido a que cada cambio debe de tener un tiempo de adaptación.

### 2.2.2 Tipo de dependencia laboral

**Tabla 13: ¿Cuál es el tipo de dependencia laboral que Ud. tiene en la Unidad de Recaudaciones del G.A.M.S.?**

<b>RESPUESTAS</b>	<b>ENCUESTADOS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>Ítem</b>	4	9%
<b>Contrato</b>	28	64%
<b>Designación directa</b>	12	27%
<b>Otro</b>	0	0%
<b>Total</b>	44	100%

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla n° 13 se puede observar que el 9% de las personas que llenaron el cuestionario, tiene como ítem el tipo de dependencia laboral, en la Unidad de Recaudaciones del G.A.M.S., el 27% designación directa y el 64% contrato.

Los resultados de la pregunta anterior, muestra que la mayoría de los funcionarios tienen contrato, evidenciándose el bajo compromiso de la Unidad con sus trabajadores, debido a que los contratos, generalmente dentro de la entidad pública (G.A.M.S.) son otorgados por una gestión, generando una alta rotación del personal, impidiendo que se tenga un personal capacitado y con experiencia, dentro de la Unidad de Recaudaciones.

### 2.2.3 Selección del personal de la Unidad de Recaudaciones

**Tabla 14: Modo de selección de personal de la Unidad de Recaudaciones**

<b>RESPUESTAS</b>	<b>ENCUESTADOS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>Designación directa</b>	7	16%
<b>Alineación política</b>	24	55%
<b>Perfil profesional</b>	5	11%
<b>Examen de competencia</b>	8	18%
<b>Total</b>	44	100%

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla n° 14 se puede observar que el 55% de las personas que llenaron el cuestionario, responden que la selección del personal de la Unidad de Recaudaciones se lo realiza mediante alineación política, el 18% por examen de competencia, el 16% por designación directa y el 11% por perfil profesional.

Los resultados anteriores muestran que la mayoría de los Funcionarios de esta unidad, están conscientes que actualmente la designación de personal generalmente se lo realiza por alineación política, pero que les gustaría que se lo realice mediante compulsas y exámenes de competencia y no ser denigrados al momento de buscar una fuente laboral.

## 2.2.4 Cambios en la selección del personal

**Tabla 15: Si tuviese la posibilidad de hacer cambios en la selección del personal en la Unidad de Recaudaciones del G.A.M.S., ¿Cuál sería?**

PREGUNTA	RESPUESTAS	Encuestados	%
<b>Si tuviese la posibilidad de hacer cambios en la selección del personal en la Unidad de Recaudaciones del G.A.M.S., ¿Cuál sería?</b>	Examen De competencia	18	41%
	Examen de Méritos	12	27%
	Entrevistas Públicas	3	7%
	Ninguna, todo está bien	1	2%
	Quitaría los colores políticos y me enfocaría en el perfil profesional del cargo	10	23%
<b>TOTAL</b>		44	100%

Fuente: Elaboración Propia

Según los resultados obtenidos en la pregunta anterior, la mayoría de las respuestas, coinciden en que se debería dar exámenes de competencia (41%), para garantizar la capacidad de los funcionarios públicos, así como también se debe tomar en cuenta los méritos obtenidos por los profesionales (27%) y no así politizar los cargos dentro de las entidades públicas en general (23%), un 6% indica que se deberían de realizar entrevistas públicas, un 7% bajo entrevistas públicas y solo un 2% indica que todo está bien dentro de la Unidad.

Los resultados obtenidos muestran que la mayoría de los funcionarios indican que les gustaría que se evalué a todos los funcionarios que ingresen a trabajar a la Unidad de Recaudaciones y de esta manera contar con un personal adecuado que trabaje con base en objetivos y resultados dentro de la Unidad.

### 2.2.5 En qué medida se cumplen los objetivos de la recaudación municipal

**Tabla 16: En su opinión, ¿En qué medida se cumplen los objetivos de la recaudación municipal de la Unidad de Recaudaciones del G.A.M.S.?**

<b>RESPUESTAS</b>	<b>ENCUESTADOS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>0-25%</b>	28	64%
<b>26-50%</b>	11	25%
<b>51-75%</b>	5	11%
<b>76-100%</b>	0	0%
<b>Total</b>	44	100%

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla n° 16 se puede observar que el 64% de las personas que llenaron el cuestionario, responden que la medida en que se cumplen los objetivos de la recaudación municipal de la Unidad de Recaudaciones del G.A.M.S. es de (0% – 25%), el 25% de (26% – 50%) y el 11% de (51% – 75%).

Los resultados anteriores muestran que la mayoría de los funcionarios indican, que el cumplimiento de los objetivos de la Unidad de Recaudaciones es demasiado baja, debido a que no se tiene, una estructura adecuada a las demandas actuales y además, no se realiza un seguimiento de las cuentas pendientes de cobro de los ciudadanos morosos, debido a que existe una alta rotación del personal y se tiene que empezar de cero cada proceso, generando ineficiencia, al momento de lograr los objetivos.

### 2.2.6 Nivel de cobranza de impuestos municipales

**Tabla 17: Nivel de Cobranza**

<b>REPUESTAS</b>	<b>ENCUESTADOS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>Muy buenas</b>	0	0%
<b>Buenas</b>	4	9%
<b>Regular</b>	22	50%
<b>Preocupante</b>	18	41%
<b>Muy preocupantes</b>	0	0%
<b>Total</b>	44	100%

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla n° 17 se puede observar que el 50% de las personas que llenaron el cuestionario, considera que el nivel de cobranza de impuestos municipales a nivel general es regular, el 41% preocupante y el 9% buenas.

La mayoría de los funcionarios, concuerda que el nivel de cobranzas de impuestos municipales en la unidad, se encuentra entre regular y preocupante, debido a que no existe una cultura impositiva u organización para el envío de notificaciones, por parte de la Unidad de Recaudaciones hacia los ciudadanos, que generalmente esperan las notificaciones para poder cancelar sus impuestos.

### 2.2.7 Procedimiento de cobranza de impuestos actual

**Tabla 18: Considera Ud. ¿Qué el procedimiento de cobranza de impuestos actual, de la Dirección de Ingresos es el adecuado, para el cumplimiento de los objetivos municipales?**

<b>REPUESTAS</b>	<b>ENCUESTADOS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>SI</b>	15	34%
<b>NO</b>	29	66%
<b>TOTAL</b>	44	100%

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla n° 18, se puede observar que el 66% de los funcionarios que llenaron el cuestionario, considera que el procedimiento de cobranza de impuestos actual de la Unidad de Recaudaciones no es el adecuado, para el cumplimiento de los objetivos municipales y el 34% considera que sí.

Los funcionarios en una gran mayoría indican que no existe un buen procedimiento de cobranza, debido a que existe una gran burocracia al momento de cancelar los impuestos, además de largas colas, dentro de la Dirección de Ingresos del G.A.M.S.

### 2.2.8 Procedimiento de cobranza actual de la Dirección de Ingresos

**Tabla 19: ¿Cómo considera el procedimiento de cobranza actual de la Dirección de Ingresos, para el cumplimiento de los objetivos municipales?**

REPUESTAS	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Muy buena	0	0%
Buena	5	11%
Regular	14	32%
Mala	25	57%
Muy mala	0	0%
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla n° 19 se puede observar que el 57% de los funcionarios que llenaron el cuestionario, considera que el procedimiento de cobranza de impuestos actual, de la Dirección de Ingresos para el cumplimiento de los objetivos municipales es mala, el 32% regular y el 11% buena.

La mayoría de los funcionarios considera que el procedimiento de cobranza impuestos de la Unidad es Mala, debido a que no existe una buena estructuración y planificación que permita flexibilizar los medios de pago a los ciudadanos, que con las actualizaciones tecnológicas los contribuyentes tienen la posibilidad de pagar en la palma de sus manos (Celular, banco digital).

### 2.2.9 Estructura administrativa de la Unidad de Recaudaciones

**Tabla 20: ¿Qué opinión tiene sobre la estructura administrativa de la Unidad de Recaudaciones?**

PREGUNTA	RESPUESTAS	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Qué opinión tiene sobre la estructura administrativa de la Unidad de Recaudaciones	Se encuentra desactualizada	9	21%
	Debe de mejorarse	23	52%
	Sin, respuesta	12	27%
<b>TOTAL</b>		<b>44</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia

La mayoría de los funcionarios que llenaron el cuestionario, indicó que la estructura actual de la Unidad de Recaudaciones debe de mejorarse (52%), debido a que presenta varias falencias en su estructura y en el cumplimiento de sus diferentes funciones, un 21% se encuentra desactualizada, además un gran porcentaje de los funcionarios (27%), indicaron no tener alguna opinión, esta respuesta generalmente se puede concebir como falencia, debido a que los funcionarios que respondieron de esta manera, no tienen clara la figura de la estructura y sus funciones, debido a ello no tienen ningún criterio formal y personal sobre el tema.

### 2.2.10 Posibilidad de hacer algunos cambios a la estructura

**Tabla 21: Si tuviera la posibilidad de hacer algunos cambios a la estructura, ¿Cuáles serían?**

PREGUNTA	RESPUESTAS	ENCUESTADOS	%
Si tuviera la posibilidad de hacer algunos cambios a la estructura, ¿cuáles serían?	Mejoramiento de los procedimientos de las operaciones de cada departamento dentro de la Unidad de Recaudaciones.	28	64%
	Actualización del Manual de funciones de cada cargo.	9	20%
	Sin ninguna respuesta	7	16%
<b>TOTAL</b>		44	100%

Fuente: Elaboración Propia

Según los resultados obtenidos en la pregunta anterior, se pudo evidenciar que la mayoría de los funcionarios que llenaron el cuestionario, indicaron que se debe mejorar los procedimientos de las operaciones de cada departamento dentro de la Unidad de Recaudaciones (64%), que permita mejorar la eficiencia de la Unidad al momento de prestar los servicios, además un (20%) de los funcionarios, indica que se debe actualizar el manual de funciones para establecer y aclarar las responsabilidades y funciones de cada funcionario dentro de la Unidad de Recaudaciones y los demás funcionarios encuestados (16%) indicaron no saber o no tener ninguna respuesta, sobre el tema en cuestión.

### 2.2.11 Dificultan el funcionamiento de la Unidad de Recaudaciones del G.A.M.S

**Tabla 22: ¿Qué aspectos considera Ud., que dificultan el funcionamiento de la Unidad de Recaudaciones del G.A.M.S?**

REPUESTAS	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Inestabilidad laboral	6	14%
Deficiente Planificación	10	23%
Mala designación de personal	21	48%
Estructura administrativa desactualizada	7	16%
Otros.	0	0%
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla n° 22 se puede observar que el 48% de las personas que llenaron el cuestionario, considera que la mala designación de personal dificulta el funcionamiento de la Unidad de Recaudaciones del G.A.M.S, el 23% deficiente planificación, el 16% estructura administrativa desactualizada y el 14% inestabilidad laboral.

La mayoría de los funcionarios indica que existe una mala designación de directivos de cada área o cabezas de diferentes departamentos, que no tienen ninguna experiencia en el cargo y muchas veces no tienen el perfil profesional requerido, generando un estancamiento o ineficiencia del servicio que se presta en esta unidad.

### 2.2.12 Mejorar la estructura administrativa de la Unidad de Recaudaciones del Gobierno Autónomo Municipal De Sucre

**Tabla 23: Si tuviese la posibilidad de mejorar la estructura administrativa de la Unidad de Recaudaciones del Gobierno Autónomo Municipal de Sucre ¿Cuál sería?**

RESPUESTAS	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Planificación de recaudaciones	11	25%
Mejoramiento de la información sobre los ingresos municipales a los contribuyentes	8	18%
Atención al cliente en cajas	7	16%
Gestión de cobranza	18	41%
Otros	0	0%
Todos los anteriores	0	0%
Ninguno	0	0%
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla n° 23 se puede observar que el 41% de las personas que llenaron el cuestionario, mejorarían la estructura administrativa de la Unidad de Recaudaciones, del Gobierno Autónomo Municipal de Sucre, mediante la gestión de cobranza, el 25% la planificación de recaudaciones, el 18% el mejoramiento de la información sobre los ingresos municipales a los contribuyentes y el 16% la atención al cliente en cajas.

La mayoría de los funcionarios indica que la Gestión de Cobranzas sería uno de los principales cambios que realizarían dentro de la estructura de la Unidad de Recaudaciones, si tuvieran la posibilidad de cambiar algo para Mejorar el Funcionamiento de la Unidad, debido a que es la principal función de la Unidad, ya que se enfocaría en elaborar procedimientos que permitan mejorar la eficiencia de las recaudaciones, mediante una planificación a mediano y largo plazo.

### 2.2.13 Opinión del cumplimiento de las obligaciones fiscales municipales de los ciudadanos

**Tabla 24: ¿Cuál es su opinión del cumplimiento de las obligaciones fiscales municipales de los ciudadanos?**

REPUESTAS	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
<b>Muy buena</b>	0	0%
<b>Buena</b>	10	22%
<b>Regular</b>	28	64%
<b>Mala</b>	6	14%
<b>Muy mala</b>	0	0%
<b>Total</b>	44	100%

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla n° 24 se puede observar que el 64% de los funcionarios que llenaron el cuestionario, indican que, el cumplimiento de las obligaciones fiscales municipales de los ciudadanos es regular, el 23% que es buena y el 13% mala.

Según los observado durante todo el cuestionario, se pudo evidenciar que la mayoría de los funcionarios, considera que en el municipio de Sucre, en general se tiene un cumplimiento regular en cuanto a las obligaciones fiscales, pero no siempre es debido a los ciudadanos, sino también de las opciones de pago que otorgue a los contribuyentes, como ser: App, convenios con bancos, diferentes puntos de cobro, etc.

#### **2.2.14 Conclusiones del cuestionario realizado a funcionarios de la Unidad de Recaudaciones del G.A.M.S.**

Los resultados obtenidos mediante el uso de los instrumentos de investigación, permitieron realizar un diagnóstico de la situación actual de la Unidad de Recaudaciones del G.A.M.S., que permita conocer la percepción de funcionarios, directivos y expertos sobre el desenvolvimiento en los servicios que presta la Unidad de Recaudaciones en el Municipio de Sucre.

Los resultados del diagnóstico a los funcionarios de la Unidad de Recaudaciones mostraron, que la mayoría de los funcionarios que llenaron el cuestionario, tienen experiencia en la Unidad de Recaudaciones, pero debido al alto nivel de rotación de personal en cargos de rango bajo, hace que no exista un alto flujo de información actualizada de los diferentes servicios y actividades en la cual se desempeña la Unidad, generando ineficiencia en los diferentes procesos y trámites que realizan los contribuyentes.

Además se pudo constatar, que la mayoría de los funcionarios se encuentran con un contrato a corto plazo (1 año), mostrando una gran debilidad debido a que existe una alta movilidad de personal, en donde no se da constancia a los buenos funcionarios que pueden contribuir de buena manera al cumplimiento de los objetivos de la Unidad de Recaudaciones del G.A.M.S. mediante la experiencia adquirida durante su estadía en su fuente laboral, generando un efecto espiral de empezar de nuevo con el nuevo personal, en cada gestión.

La mayoría de los encuestados indicaron que la estructura actual de la Unidad de Recaudaciones, carece de muchas fortalezas debido a la desactualización de sus procedimientos y la falta de seguimiento a los trabajos realizados con anterioridad por los funcionarios antiguos, la politización de los cargos y la sobre-contracción de funcionarios en la mayoría de la instituciones públicas, .hace que el manual de funciones de la Unidad quede prácticamente obsoleta y genere altercados entre distintos funcionarios de la unidad.

Según el diagnóstico elaborado, los funcionarios indicaron, que si ellos tendrían la posibilidad de mejorar la estructura organizativa, para aumentar las recaudaciones tributarias del G.A.M.S. indicaron que lo primero que harían sería digitalizar el servicio

de recaudaciones, con el objetivo de generar una mayor facilidad y experiencia del contribuyente al momento de pagar sus obligaciones.

La presente investigación busca una reestructuración dentro de la Unidad de Recaudaciones, para garantizar el cumplimiento de los objetivos de la Unidad, con un personal Fijo, por lo menos durante la gestión de un determinado gobierno municipal.

### **2.3 Análisis de resultados dirigido a Expertos en Gestión Pública**

Los resultados de la presente entrevista, se obtuvieron de 5 expertos del Área, y se las consiguió por medio de entrevistas por medios digitales, esto debido a la pandemia que se vive a nivel mundial.

Los expertos son ex-funcionarios y funcionarios, que desempeñan y desempeñaron sus funciones tanto a nivel local y nacional en distintas instituciones públicas.

El presente instrumento dirigido a expertos, tiene por objetivo conocer la opinión la situación actual de la Unidad de Recaudaciones, la gestión de recaudaciones y posibles soluciones para mejorar la eficiencia de la Dirección de Ingresos del G.A.M.S.

#### **2.3.1 Experiencia laboral**

##### **1. ¿Desde hace cuánto tiempo, se especializa en Fiscalización y recaudación de impuestos?**

Según la respuesta de los expertos entrevistados (5), indicaron tener una experiencia comprendida entre 7 a 15 años, dentro de la función pública, conociendo las ventajas y desventajas que se tiene en la gestión pública.

#### **2.3.2 Percepción del funcionamiento de la Unidad de Recaudaciones**

##### **2. ¿Qué opina sobre el funcionamiento de la Unidad de Recaudaciones?**

La mayoría de los expertos (4) concuerda, en que no existen buenas políticas institucionales dentro de la Unidad de Recaudaciones, debido a que existe una estructura institucional, enfocada en afanes políticos y no en la sociedad en su conjunto.

### **2.3.3 Nivel del cumplimiento de los objetivos de la Unidad de Recaudaciones**

#### **3. En su opinión, ¿en qué medida se cumplen los objetivos de la recaudación municipal de la Unidad de Recaudaciones del G.A.M.S.?**

Los 5 expertos entrevistados, indicaron que creen que no se tiene una planificación en cuanto a las recaudaciones futuras, debido a que no existe una estructura sólida y consecuente que permita cumplir por los menos, con  $\frac{3}{4}$  partes de la capacidad de recaudación del municipio, aseverando que actualmente no se llega ni al 50% de la capacidad de recaudaciones del municipio.

### **2.3.4 Cantidad de contribuyentes**

#### **4. ¿Cuál es la cantidad de contribuyentes existentes en la actualidad en el Municipio de Sucre?**

Según todos los entrevistados, indican no tener la información solicitada, afirmando que esta información, es actualizada constantemente debido al incremento de la población, ya que se registra diariamente nuevos contribuyentes del G.A.M.S.

### **2.3.5 Opinión de las recaudaciones fiscales municipales**

#### **5. ¿Cuál es su opinión acerca de las recaudaciones fiscales municipales?**

En conclusión, de las respuestas de los 5 expertos entrevistados, indicaron que las recaudaciones fiscales, tanto a nivel nacional y local son de vital importancia, ya que las recaudaciones fiscales, son los principales ingresos que tienen los entes públicos para su funcionamiento en los diferentes municipios.

### **2.3.6 Opinión sobre la gestión de recaudaciones municipales**

#### **6. ¿Cuál es su opinión, sobre la gestión de recaudaciones municipales en el G.A.M.S.?**

La mayoría de los entrevistados (4) indican, que no se tiene una buena gestión de recaudaciones en G.A.M.S., debido a que no se brinda facilidades o política de pagos de los impuestos que beneficien a los contribuyentes y faciliten sus pagos, cortando de esta manera la buena voluntad de los ciudadanos, generando malestar al momento de realizar el pago de sus obligaciones fiscales, ya que genera una pérdida de tiempo debido a las largas filas, baja información y poca transparencia en el destino de las contribuciones de

los ciudadanos. Uno de los expertos indica que la gestión de recaudación dentro del municipio es buena, gracias a la descentralización de las unidades de ingresos del G.A.M.S.

### **2.3.7 Factores para mejorar las recaudaciones fiscales**

#### **7. ¿Qué factores considera que es necesario tomar en cuenta para mejorar las recaudaciones municipales?**

Según las respuestas de todos los expertos (100%), los principales factores que estos consideran que se deben de tomar en cuenta para mejorar las recaudaciones municipales son: la transparencia, manejo adecuado de los recursos y digitalización de los servicios de pago.

### **2.3.8 Incentivos para mejorar las recaudaciones municipales**

#### **8.- ¿Qué incentivos considera Ud. que se podrían aplicar para mejorar las recaudaciones municipales?**

Resumiendo, las respuestas de los expertos, consideran que deben tomar en cuenta descuentos, sorteos de electrodomésticos o canastones, obras en las zonas con mayor índice de pagos etc., que incentiven al contribuyente a pasar a cancelar sus impuestos.

### **2.3.9 Opinión sobre la estructura administrativa de la Unidad de Recaudaciones**

#### **9. ¿Qué opinión tiene sobre la estructura administrativa de la Unidad de Recaudaciones?**

El 100% de los entrevistados, considera que no existe una estructura acorde a las necesidades actuales del municipio, enfocados en el ciudadano y no así en los funcionarios.

### **2.3.10 Cambios en la estructura administrativa de la Unidad de Recaudaciones**

#### **10. Sí tuviese la posibilidad de modificar la estructura administrativa de la Unidad de Recaudaciones del Gobierno Autónomo Municipal de Sucre ¿cuál sería?**

Resumiendo, las respuestas de los expertos los cambios más importantes serían, el procedimiento de cobros, reconocimiento a los ciudadanos cumplidos y actualizar la nómina de los deudores, para que se puedan poner al día con sus obligaciones, realizando un seguimiento minucioso de cada caso, hasta el cumplimiento de sus obligaciones.

### **2.3.11 Conclusiones de la entrevista realizada a expertos**

Los expertos entrevistados indicaron que las recaudaciones fiscales, tanto a nivel nacional y local son de vital importancia ya que las recaudaciones fiscales son los principales ingresos que tienen los entes públicos para su funcionamiento en los diferentes municipios.

Debido a la importancia de los impuestos en el funcionamiento de las entidades municipales, se debe establecer una política de cobros que permitan regular las deudas tributarias de todos los deudores morosos del G.A.M.S., estableciendo recompensas a los contribuyentes cumplidos como retribución su compromiso con el municipio.

Además los expertos consideran que se deben actualizar la estructura de las entidades públicas en función a los avances tecnológicos, ya que estos ayudan a facilitar los procedimientos de pagos a los contribuyentes, ya que vivimos en una sociedad tecnologizada, favoreciendo a los contribuyentes que no tienen tiempo, cumplir con sus obligaciones tributarias desde la comodidad de sus hogares.

### **2.4 Análisis de resultados dirigido a directivos de la Dirección de Ingresos (Directora de Ingresos, Jefe de Recaudaciones y Jefe de Fiscalización)**

Los resultados de la presente entrevista, se obtuvieron de los 3 principales directivos de la Dirección de Ingresos del G.A.M.S., y se las consiguió por medio de entrevistas por medios digitales (Zoom Id: 2815564108 Cód. Acc zhfp8x), esto debido a la pandemia que se vive a nivel mundial.

Los directivos son autoridades con una amplia experiencia ya que son funcionarios de gestiones municipales anteriores y que mantienen su cargo debido a la experiencia que muestran en sus diferentes funciones.

El objetivo de la entrevista es conocer la percepción de los directivos sobre la situación actual de la Unidad de Recaudaciones del G.A.M.S. y el estado de las recaudaciones en la actualidad.

#### **2.4.1 Antigüedad en la función pública**

##### **1. ¿Desde hace cuánto tiempo trabaja en el G.A.M.S?**

El 100% de los directivos de la Dirección de ingresos, indican que tienen mucha experiencia en el cargo y que tienen una antigüedad superior a los 10 años.

#### **2.4.2 Experiencia en el cargo**

##### **2. ¿Hace cuánto tiempo asumió su cargo en la Dirección de Ingresos?**

Los tres directivos indican que tienen una antigüedad mayor a 10 años trabajando en esta unidad y tienen pleno conocimiento de los movimientos que se generan en las diferentes unidades de la dirección de ingresos del G.A.M.S.

#### **2.4.3 Selección del personal**

##### **3. ¿Cómo seleccionan al personal de la Unidad de Recaudaciones?**

Los tres directivos principales de la Dirección de Ingresos indican que generalmente, es el departamento de Recursos Humanos del G.A.M.S. el encargado de la designación de personal.

#### **2.4.4 Distribución de responsabilidades**

##### **4. ¿Qué criterios aplica para la distribución de las responsabilidades de los funcionarios?**

Todos los directivos concluyen que, el perfil profesional, el compromiso con el servicio público y el trabajo desempeñado por el funcionario, son las características principales, por las cuales se delegan responsabilidades dentro de la Unidad de Recaudaciones del G.A.M.S.

#### **2.4.5 Modificaciones en la selección del personal**

##### **5. Si tuviese la posibilidad de hacer cambios en la selección del personal en la Unidad de Recaudaciones del G.A.M.S., ¿Cuál sería?**

Todos los entrevistados (100%) concuerdan que para mejorar la selección del personal se debe de lanzar una convocatoria pública, especificando los requisitos del cargo para transparentar el proceso de selección del personal.

#### **2.4.6 Recaudaciones municipales en el G.A.M.S.**

##### **6. ¿Cómo es el comportamiento de las recaudaciones municipales en el municipio de Sucre?**

Todos los directivos indican que las recaudaciones municipales son regulares y que actualmente es baja, debido a la coyuntura por la cual nos encontramos atravesando.

#### **2.4.7 Estrategias para las recaudaciones municipales**

##### **7. ¿Qué estrategias aplican cuando no se tienen buenos resultados en cuanto a las recaudaciones municipales?**

Debido a que todos los directivos entrevistados trabajan en la misma unidad conocen a ciencia cierta la actualidad de la Unidad de Recaudaciones, indicando que por el momento se dan incentivos de descuentos por pronto pago y actualmente se dio el famoso perdonazo, para que los contribuyentes puedan ponerse al día con sus deudas.

#### **2.4.8 Estrategias en pandemia**

##### **8. Actualmente en este contexto de pandemia o emergencia sanitaria que se vive en el país y en nuestro municipio ¿qué estrategias aplicarán para la recaudación de impuestos?**

Todos los entrevistados indican textualmente, “Los bancos con los cuales tenemos convenios siguen realizando los respectivos cobros, pero con bajos resultados, ya que la mayoría de los bolsillos de los ciudadanos, está siendo afectado por la crisis sanitaria actual”.

#### **2.4.9 Porcentaje de contribuyentes por sector**

##### **9. ¿Cuál es el porcentaje aproximado de contribuyentes que se tienen actualmente por Sector? (impuestos, patentes, contribuciones)**

Patentes 63% 6.405 pagos efectuados

Impuestos: inmuebles 76% 49.079 pagos realizados, 56% vehículos 23.112 pagos efectuados.

Contribuciones. No se tiene el dato

Según los resultados obtenidos por parte de los principales directivos de la Dirección de Ingresos, se puede apreciar que existe una alta brecha entre los contribuyentes que pagaron sus impuestos municipales y los que deberían de pagar, mostrando un alto nivel de ineficiencia en las recaudaciones municipales, cabe señalar que los impuestos expuestos anteriormente, son impuestos recaudados durante toda la gestión y no así en fechas establecidas para el pago,

Para mejorar la eficiencia de la gestión de cobros y recaudaciones se debe establecer un mayor nivel de canales de recaudaciones, que permitan a los contribuyentes realizar sus

pagos en las fechas establecidas, aprovechando los descuentos ofertados por la Unidad responsable de la gestión de recaudaciones municipales.

#### **2.4.10 Sector con mayor cumplimiento impositivo**

##### **10. Según su opinión, ¿qué sector es el que más cumple con sus obligaciones tributarias?**

Todos los directivos indican que los bienes inmuebles es el sector que más comprometido está con las obligaciones tributarias, teniendo una participación media de parque automotor.

#### **2.4.11 Sector con menor cumplimiento impositivo**

##### **11. Según su opinión, ¿qué sector es el que menos cumple con sus obligaciones tributarias?**

El parque automotor es el sector con menor participación y cumplimiento de sus impuestos, según todos los entrevistados.

#### **2.4.12 Opinión sobre la estructura administrativa actual**

##### **12. ¿Qué opinión tiene sobre la estructura administrativa de la Unidad de Recaudaciones?**

Todos los directivos indican que están conscientes, que en la actualidad dentro de la Unidad de Recaudaciones tiene varias falencias, en las cuales se está trabajando, para mejorar la atención a los contribuyentes una vez que se normalice todo.

#### **2.4.13 Propuesta de cambios**

##### **13. Si tuviera la posibilidad de hacer algunos cambios a la estructura, ¿cuáles serían?**

La digitalización del servicio en general con atención al cliente de manera personalizada, vía telefónica, redes sociales y medios que facilite la comunicación con los contribuyentes, son factores que se deben mejorar según todos los entrevistados.

#### **2.4.14 Conclusiones de la entrevista a los directivos de la Dirección de ingresos del G.A.M.S.**

La experiencia de la directora de la Dirección de ingresos, debe de ser una fortaleza dentro de la unidad, debido a que conoce ampliamente la situación actual de la Unidad,

empezando de ello se debe buscar, maneras diferentes entre un rubro de contribuyentes y otro, para incentivar el cumplimiento de las obligaciones tributarias en el municipio.

La implementación y generación de incentivos (premios y descuentos), son actividades que generan una mayor motivación para el pago de los impuestos de manera puntual por parte de los contribuyentes, este tipo de actividades debe ser implementada conjuntamente un sistema digital que facilite el pago de los tributos por parte de los contribuyentes y la entrega de premios y descuentos que incentiven el pronto pago de los mismos, teniendo de esta manera un mayor flujo económico dentro del G.A.M.S.

Una reestructuración con enfoque tecnológico, permitirá a las diferentes Unidades de la Dirección de Ingresos, mejorar su eficiencia al momento de prestar sus servicios, envío de notificaciones en tiempo real, envío de información sobre el estado de cuentas de los contribuyentes, envío de formularios de manera digital, etc. Permitiendo reducir el número de trámites y filas dentro de la Dirección de Ingresos.

## **2.5 Discusión general de los resultados**

Mediante los cuestionarios y entrevistas realizadas se puede realizar un análisis del contexto en el cual se desenvuelve la unidad de recaudaciones y la eficiencia de la prestación de los servicios de esta Unidad, las conclusiones de las entrevistas a los directivos de la Dirección de ingresos, entrevista a expertos y el cuestionario a los funcionarios, se contextualizo sobre la base de cuatro puntos.

- **Manejo del personal**

Según lo observado en la información recopilada por medio de los instrumentos de recolección de la información se pudo evidenciar que solo se cuenta con personal eventual, sin contratos y no se realizan convocatorias públicas para la selección del personal, también se pudo evidenciar, que no se cuenta con un manual de funciones y procedimientos que establezca el proceder de cada funcionario y por medio de ello mejorar la eficiencia del servicio prestado por la Unidad de Recaudaciones del G.A.M.S., también se pudo apreciar un excedente de personal en la plataforma de atención al cliente y estos podrían ser distribuidos en otros puestos que permitan agilizar el servicio prestado en la Unidad.

Las largas filas y la cantidad de tiempo que se debe de invertir para realizar cualquier tipo de trámite, dentro de la Dirección de Ingresos, es uno de los aspectos que se debe de eliminar, para agilizar todo tipo de trámite dentro de la Unidad, las nuevas tecnologías deben aprovecharse, para facilitar los trámites y pagos de los contribuyentes y estos puedan tener todo tipo de información requerida de la Unidad en sus hogares mediante el uso de aplicaciones de la Unidad de Recaudaciones, impidiendo que la Dirección de Ingresos se congestione y se evite filas dentro de las oficinas de las diferentes Unidades

- **Estructura organizacional de la Unidad**

Tanto funcionarios, expertos y directivos de la Dirección de Ingresos, concuerdan que la situación actual de la Unidad de Recaudaciones, no es la mejor y que se deben hacer cambios estructurales en sus diferentes procesos de recaudaciones, para de esta manera tener un mayor índice de recaudaciones, pagadas por los contribuyentes del municipio, además se pudo evidenciar el bajo uso de nuevas tecnologías en pos de mejorar el servicio de recaudaciones, ya que actualmente se vive en una era tecnológica, donde los contribuyentes tienen al alcance de sus manos a un clic, la capacidad de realizar sus pagos al G.A.M.S., convirtiéndose en una debilidad de la Unidad.

También se pudo identificar la desactualización tecnológica de la Dirección de Ingresos, que generan largas filas, aglomeración de contribuyentes, malestar en los contribuyentes y demora en el trámite de cada actividad por la acumulación de documentación de diferentes solicitudes realizada por los contribuyentes.

La digitalización de los servicios de la Unidad de Recaudaciones, según la mayoría de los funcionarios, expertos y directivos es una gran alternativa para mejorar los servicios y recaudaciones de la Unidad, ya que permitirá a los contribuyentes a tener un mayor número de canales para el pago de sus obligaciones y conocer en tiempo real la situación impositiva municipal en la que se encuentra.

- **Grado de cumplimiento de los contribuyentes con sus obligaciones tributarias**

Según los datos recopilados también se pudo contextualizar, una responsabilidad media por parte de los contribuyentes, con el cumplimiento de sus obligaciones tributarias municipales, muchas veces debido a las baja promoción o implementación de políticas

tributarias para el pago de los impuestos y además la excedente burocracia al momento de realizar un trámite dentro de la Unidad de Recaudaciones del G.A.M.S. lo que hace que los contribuyentes prefieran retrasar su pagos, antes de perder su tiempo en las instalaciones de la Unidad de Recaudaciones.

- **Posibles soluciones para mejorar la eficiencia de las funciones dela Unidad de Recaudaciones.**

Modificación de la estructura del organigrama de la Unidad, elaboración de un manual de funciones y procedimientos para la Unidad de Recaudaciones y la implementación de un servicio digital, para mejorar el servicio de la Unidad de recaudaciones, que permita realizar los trámites y pagos de los contribuyentes de manera automática sin tener que trasladarse a las instalaciones de la Unidad de Recaudaciones.

## **CAPÍTULO III**

### **3 PROPUESTA**

#### **3.1 Manual de funciones y procedimientos para mejorar la eficiencia de la prestación de servicios de la Unidad**

El presente trabajo de investigación, tiene como objetivo principal la reestructuración de la Unidad de Recaudaciones del G.A.M.S., dicha unidad es dependiente de la Dirección de Ingresos del G.A.M.S., en el presente capítulo se desarrollará una reestructuración del organigrama de la unidad, la actualización del manual de funciones y el manual de procedimientos, que se proponen para mejorar la eficiencia de la institución, además en anexos se puede apreciar un prototipo de una App para la digitalización de los servicios que se prestan en la Unidad de Recaudaciones.

Según los resultados obtenidos en el diagnóstico de la presente investigación, se destacó dos principales falencias que se deben tomar en cuenta al momento de presentar una propuesta para mejorar la estructura de la Unidad de Recaudaciones, tomando en cuenta a la Unidad de Fiscalización.

La reestructuración de la Unidad de Recaudaciones, contribuirá a mejorar las recaudaciones tributarias del G.A.M.S, debido a que ayudará a los funcionarios, conocer sus obligaciones y responsabilidades dentro de su puesto de trabajo y además conocerá los procedimientos de cada trámite dentro de la Unidad de Recaudaciones.

#### **3.2 Propuesta de la investigación**

La presente propuesta viene enmarcada en el diagnóstico realizado, en donde la mayoría de los que llenaron el cuestionario, expertos y directivos de la Dirección de Ingresos, concordaron que la claridad de la funciones y responsabilidades de los funcionarios públicos de la Unidad de Recaudaciones y la aplicación de medios digitales, permitirá mejorar la eficiencia de la Unidad de Recaudaciones y de toda la Dirección de Ingresos del G.A.M.S.

### **3.2.1 Reestructuración de la Unidad de Recaudaciones**

#### ***3.2.1.1 Fundamentación filosófica***

El mejoramiento del funcionamiento de una institución debe darse de manera constante con el objetivo de brindar un mejor servicio, como parte de la esencia del ser humano de mejorar mediante la identificación de debilidades y falencias dentro la Unidad de Recaudaciones, permitiendo reconocer la importancia de evaluar de manera constante en el funcionamiento de todas sus operaciones.

#### ***3.2.1.2 Fundamentación social***

Los cambios y mejoras continuas dentro de toda organización, enfocadas a brindar un mejor producto o servicio, permite beneficiar de manera directa a la sociedad en su conjunto, ya que identifica debilidades dentro de un proceso y realiza acciones para rectificar posibles fallas, mostrando de esta manera empatía por los usuarios, clientes o contribuyentes, demostrando la importancia de estos para la institución u organización dentro de su estructura.

#### ***3.2.1.3 Fundamentación Económica (Tributaria)***

La mejora de la estructura y organización de la Unidad de Recaudaciones, permitirá incrementar la recaudaciones municipales, debido a que los procesos de la prestación de los servicios de la Unidad, mostrará mayores niveles de eficiencia y rapidez, permitiendo a los contribuyentes realizar sus trámites de manera poco burocrática y sobre todo una rapidez en los trámites que realizan dentro de esta Unidad, motivando a todos los contribuyentes que tengan tramites detenidos o que desean realizar algún tipo de trámite, puede acercarse a las instalaciones de la Dirección de Ingresos, sin el temor de que solo se piense en perder mucho tiempo en la tramitación.

#### ***3.2.1.4 Fundamentación Administrativa***

La reestructuración, cuando se tiene diferentes falencias en una institución, permite incrementar la productividad de la organización, ya que clarifica y rectifica errores que se están cometiendo, actualmente la Unidad de Recaudaciones tiene desactualizada la estructura organización y carece un manual de procedimientos y funciones de cada cargo, es por ello que la elaboración de estas herramientas administrativas, permitirán mejorar la manera de atención de la unidad y mejorar la eficiencia de sus funcionarios.

### **3.2.1.5 *Objetivo del manual de funciones y procedimientos***

#### **Objetivo general**

Actualizar el manual de funciones y procedimientos mediante la reestructuración administrativa para mejorar la eficiencia en los servicios prestados por la Unidad de recaudaciones del G.A.M.S.

#### **Objetivos específicos**

Proponer una nueva estructura organizacional en la Unidad de Recaudaciones dependiente de la Dirección de Ingresos del G.A.M.S.

Elaborar un manual detallado del perfil profesional de todos los cargos dependientes de la unidad de Recaudaciones.

Diseñar una guía sobre los procedimientos de todos los servicios prestados por la Unidad de Recaudaciones.

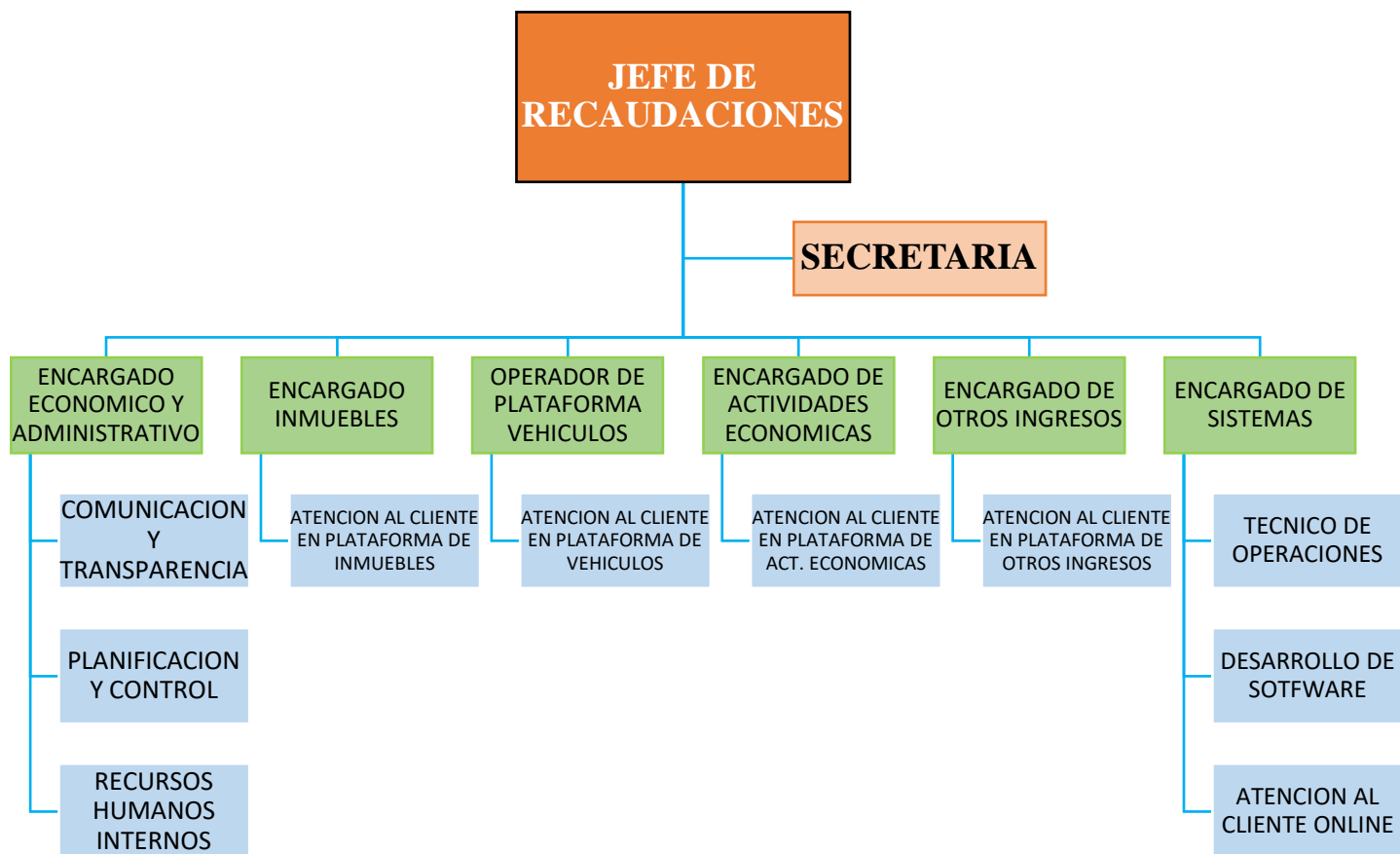
### **3.3 Estructura organizacional propuesta**

La reestructuración de la Unidad estará enfocada en 3 puntos, como ser la disminución de personal en la atención al cliente en plataforma, para evitar aglomeración de trabajadores en un solo servicio, que fomenta a la ineficiencia de la Unidad, trasladando estos ítems a la nueva Unidad.

También se creará la Unidad de sistemas en donde se realizará todas la gestiones para la digitalización del servicio que se presta en la Unidad de Recaudaciones, mediante el uso de nuevas tecnológicas que mejore la experiencia de los contribuyentes con la Unidad.

Además se implementará una actualización del manual de funciones y procedimientos, para la atribución de funciones y responsabilidades a todos los funcionarios que trabajan en la Unidad.

**Ilustración 2: Nueva estructura de la Dirección de la Unidad de Recaudaciones**



Fuente: Elaboración propia con datos de la Dirección de Ingresos


La reestructuración en la organización de la Unidad de Recaudaciones, se encuentra enfocada principalmente en la reducción de personal en las áreas donde se tiene personal supernumerario, trasladando los ítems del excedentes de personal a las nuevas Unidades, la creación de la Unidad Económico Administrativo, permitirá mejorar el control sobre el cumplimiento de los objetivos económicos proyectados y sobre el cumplimiento de los objetivos de cada Unidad, la Unidad de Sistemas permitirá elaborar, implementar y actualizar las nuevas tecnologías para mejorar el servicio de la Unidad de Recaudaciones del G.A.M.S.

### **3.3.1 Manual de funciones y procedimientos**

Actualmente el Municipio de Sucre, es uno de los municipios con mayor letargo en cuanto a su desarrollo en general, donde el manejo de sus recursos deben ser manejados de la manera más eficiente posible, siendo uno de los principales ingresos las recaudaciones tributarias generadas a nivel municipal, enmarcada en dos puntos estratégicos claves, como ser: Brindar una atención eficiente, ágil, cordial y empática, a toda la población contribuyente que acude a nuestra plataforma y puntos de enlace, otorgándole información legal y fiscal según sus requerimientos.

Así como también la actualización constante del padrón de contribuyentes municipal, que permita obtener información oportuna y real en cuanto a niveles de recaudación y mora tributaria, para el cumplimiento de estos planes estratégicos se debe mejorar, actualizar y ejecutar un manual de funciones y procedimientos, que permita a la Unidad de recaudaciones, mejorar sus servicios e incrementar el nivel de recaudaciones dentro del Municipio.

Tabla 25: Jefe de Recaudaciones

 Gobierno Autónomo Municipal de Sucre	<b>GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE SUCRE</b>	<b>PÁGINA 1</b>
	<b>SECRETARIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA</b>	<b>DIRECCIÓN DE INGRESOS</b>
	<b>MANUAL DE FUNCIONES Y PROCESOS DE UNIDAD DE RECAUDACIONES</b>	<b>2020</b>
Ley SAFCO No. 1178: Art. 28: Todo Servidor Público responderá de los resultados emergentes del desempeño de las funciones, deberes y atribuciones designados a su cargo y Art. 38: Los Profesionales y demás servidores públicos son responsables por los informes y documentos que suscriban.		
I	<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
	Jefe de Recaudaciones	
II	<b>RELACIONES DE AUTORIDAD</b>	
	<b>RESPONDE A:</b> Dirección de Ingresos	
	<b>AUTORIDAD SOBRE:</b> Área de Inmuebles, Vehículos, tasas y patentes.	
III	<b>OBJETIVOS DEL CARGO</b>	
	Administrar y gestionar las recaudaciones municipales, provenientes de los impuestos, patentes y otros ingresos del G.A.M.S.	
IV	<b>FUNCIONES GENERALES</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proponer estrategias, planes y programas destinados a optimizar las recaudaciones y afianzar el cumplimiento de las obligaciones tributarias de los contribuyentes.</li> <li>• Recaudar impuestos municipales a la propiedad de bienes inmuebles, vehículos, transferencias municipales de inmuebles y vehículos, tasas por servicios prestados y patentes.</li> <li>• Administrar el Padrón Municipal de Contribuyentes dentro del marco de las normas vigentes al efecto...</li> <li>• Administrar, supervisar y controlar el registro de contribuyentes y la liquidación de ingresos tributarios y no tributarios, manteniendo actualizado el Padrón Municipal de Contribuyentes.</li> <li>• Realizar y ejecutar las prescripciones, exenciones y descuentos de acuerdo a normas en vigencia.</li> <li>• Evaluar programas de incentivo para el pago y regularización de impuestos.</li> <li>• Establecer convenios institucionales para el fortalecimiento de la eficiencia en las recaudaciones municipales.</li> <li>• Realizar saneamientos y actualizaciones permanentes para la regularización</li> </ul>	
V	<b>Relaciones Intra Institucionales</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Con todas las unidades organizacionales del Gobierno Autónomo Municipal.</li> <li>• Con las unidades organizacionales dependientes de su Dirección.</li> </ul>	
VI	<b>RELACIONES INTER INSTITUCIONALES</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gobiernos Municipales.</li> <li>• Registro Único de Administración Tributaria.</li> <li>• Entidades del Sistema Financiero.</li> <li>• Personas Naturales</li> <li>• Personas Jurídicas</li> </ul>	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Otras instituciones relacionadas.</li> </ul>
VII	<b>REQUISITOS DEL CARGO</b>
	<b>1.- Grado de Instrucción</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Licenciado en Ciencias Empresariales, Financieras o Contables.</li> <li>• Licenciado en Ciencias Jurídicas con especialidad en tributación o administración</li> </ul>
	<b>2.- Años de experiencia</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia de 2 años mínimamente en cargo similares o 5 años de antigüedad profesional.</li> </ul>
	<b>3.- Otros conocimientos y habilidades</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posgrado Tributación, Gerencia, Administración Pública.</li> <li>• Amplio conocimiento en Administración Pública</li> <li>• Conocimiento sobre Relaciones Públicas y Humanas.</li> <li>• Conocimiento sobre paquetes de computación e internet.</li> <li>• Conocimiento del Reglamento Interno del Gobierno Autónomo Municipal</li> <li>• Conocimiento de la Ley de Administración y Control Gubernamentales N° 1 178 (SAFCO), Ley de Municipalidades N° 2028, Ley 004 de Lucha Contra la Corrupción, Enriquecimiento Ilícito e Investigación de Fortunas "Marcelo Quiroga Santa Cruz", Ley 031 Marco de Autonomías y Descentralización "Andrés Ibáñez", Ley 2027 del Estatuto del Funcionario Público y conocimientos relacionados a la función pública,</li> </ul>


Fuente: Elaboración Propia

Tabla 26: Encargado de inmuebles

 Gobierno Autónomo Municipal de Sucre	<b>GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE SUCRE</b>	<b>PÁGINA 2</b>
	<b>SECRETARIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA</b>	<b>DIRECCIÓN DE INGRESOS</b>
	<b>MANUAL DE FUNCIONES Y PROCESOS DE UNIDAD DE RECAUDACIONES</b>	<b>2020</b>
Ley SAFCO No. 1178: Art. 28: Todo Servidor Público responderá de los resultados emergentes del desempeño de las funciones, deberes y atribuciones designados a su cargo y Art. 38: Los Profesionales y demás servidores públicos son responsables por los informes y documentos que suscriban.		
<b>I</b>	<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
	Encargado de Inmuebles	
<b>II</b>	<b>RELACIONES DE AUTORIDAD</b>	
	<b>RESPONDE A:</b> Dirección de Ingresos y Unidad de Recaudaciones.	
	<b>AUTORIDAD SOBRE:</b> Técnico Inmobiliario, Asesor Legal y Operador de Plataforma.	
<b>III</b>	<b>OBJETIVOS DEL CARGO</b>	
	Recaudar los impuestos relacionados a los inmuebles que se encuentren dentro de la jurisdicción del gobierno autónomo municipal de Sucre en el marco de la normativa vigente.	
<b>IV</b>	<b>FUNCIONES GENERALES</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recaudar impuestos municipales a la propiedad de bienes inmuebles, transferencias municipales de inmuebles, tasas por servicios prestados y patentes.</li> <li>• Proponer mecanismos de control en los procedimientos de recaudación.</li> <li>• Brindar una atención de calidad y oportuna al ciudadano.</li> <li>• Administrar y mantener actualizado el registro de bienes inmuebles radicados en la jurisdicción municipal.</li> <li>• Realizar y ejecutar las prescripciones, exenciones y descuentos de acuerdo a normas en vigencia.</li> </ul>	
<b>V</b>	<b>Relaciones Intra Institucionales</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Con todas las unidades organizacionales del Gobierno Autónomo Municipal.</li> <li>• Con las unidades organizacionales dependientes de su Unidad.</li> </ul>	
<b>VI</b>	<b>RELACIONES INTER INSTITUCIONALES</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ministerio de Economía y Finanzas.</li> <li>• Registro Único de Administración Tributaria.</li> <li>• Personas Naturales.</li> <li>• Personas Jurídicas.</li> <li>• Otras instituciones relacionadas.</li> </ul>	
<b>VII</b>	<b>REQUISITOS DEL CARGO</b>	
	<b>1.- Grado de Instrucción</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Licenciado en Ciencias Empresariales, Financieras o Contables.</li> <li>• Licenciado en Ciencias Jurídicas con especialidad en Tributación o Administración</li> </ul>	
	<b>2.- Años de experiencia</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia de 2 años mínimamente en cargo similares</li> </ul>	
	<b>3.- Otros conocimientos y habilidades</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posgrado Tributación, Gerencia, Administración Pública.</li> <li>• Amplio conocimiento en Administración Pública</li> <li>• Conocimiento sobre Relaciones Públicas y Humanas.</li> <li>• Conocimiento sobre paquetes de computación e internet.</li> <li>• Conocimiento del Reglamento Interno del Gobierno Autónomo Municipal</li> <li>• Conocimiento de la Ley de Administración y Control Gubernamentales N° 1 178 (SAFCO), Ley de Municipalidades N° 2028, Ley 004 de Lucha Contra la Corrupción, Enriquecimiento Ilícito e Investigación de Fortunas "Marcelo Quiroga Santa Cruz", Ley 031 Marco de Autonomías y Descentralización "Andrés Báñez", Ley 2027 del Estatuto del Funcionario Público y conocimientos relacionados a la función pública,</li> </ul>	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 27: Atención plataforma de inmuebles

 Gobierno Autonomo Municipal de Sucre	<b>GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE SUCRE</b>	<b>PÁGINA 3</b>
	<b>SECRETARIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA</b>	<b>DIRECCIÓN DE INGRESOS</b>
	<b>MANUAL DE FUNCIONES Y PROCESOS DE UNIDAD DE RECAUDACIONES</b>	<b>2020</b>
Ley SAFCO No. 1178: Art. 28: Todo Servidor Público responderá de los resultados emergentes del desempeño de las funciones, deberes y atribuciones designados a su cargo y Art. 38: Los Profesionales y demás servidores públicos son responsables por los informes y documentos que suscriban.		
<b>I</b>	<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
	Encargado de plataforma	
<b>II</b>	<b>RELACIONES DE AUTORIDAD</b>	
	<b>RESPONDE A:</b> Dirección de Ingresos y Unidad de Recaudaciones.	
	<b>AUTORIDAD SOBRE:</b> Ninguno	
<b>III</b>	<b>OBJETIVOS DEL CARGO</b>	
	Brindar información clara y oportuna sobre las consultas de inmuebles de los contribuyentes y recepcionar la documentación correspondiente.	
<b>IV</b>	<b>FUNCIONES GENERALES</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brindar información sobre el registro de inmueble</li> <li>• Otorgar los requisitos correspondientes para cada trámite.</li> <li>• Controlar y registrar la información.</li> <li>• Recepcionar y controlar la información entregada por cada contribuyente.</li> <li>• Entregar la documentación al Área jurídica correspondiente a la Unidad de Inmuebles.</li> </ul>	
<b>V</b>	<b>Relaciones Intra Institucionales</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Con todas las unidades organizacionales del Gobierno Autónomo Municipal.</li> <li>• Con las unidades organizacionales dependientes de su Unidad.</li> </ul>	
<b>VI</b>	<b>RELACIONES INTER INSTITUCIONALES</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Catastro.</li> <li>• Derechos Reales</li> <li>• Oficialía Mayor Técnica.</li> <li>• Registro Único de Administración Tributaria.</li> <li>• Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero.</li> <li>• Entidades del Sistema Financiero.</li> <li>• Personas Naturales.</li> <li>• Personas Jurídicas.</li> <li>• Otras instituciones relacionadas.</li> </ul>	
<b>VII</b>	<b>REQUISITOS DEL CARGO</b>	
	<b>1.- Grado de Instrucción</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Licenciado en Ciencias Empresariales, Financieras o Contables.</li> <li>• Licenciado en Ciencias Jurídicas con especialidad en Tributación o Administración.</li> <li>• Abogado.</li> </ul>	

	<b>2.- Años de experiencia</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia de 2 años mínimamente en cargo similares</li> </ul>
	<b>3.- Otros conocimientos y habilidades</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Paquetes Microsoft.</li> <li>• Derechos reales</li> <li>• Ley SAFCO</li> <li>• Ley Territorial.</li> <li>• Ley INRA y otros similares Amplio conocimiento en Administración Pública</li> <li>• Conocimiento sobre Relaciones Públicas y Humanas.</li> <li>• Conocimiento sobre paquetes de computación e internet.</li> <li>• Conocimiento del Reglamento Interno del Gobierno Autónomo Municipal</li> <li>• Conocimiento de la Ley de Administración y Control Gubernamentales N° 1 178 (SAFCO), Ley de Municipalidades N° 2028, Ley 004 de Lucha Contra la Corrupción, Enriquecimiento Ilícito e Investigación de Fortunas "Marcelo Quiroga Santa Cruz", Ley 031 Marco de Autonomías y Descentralización "Andrés Ibáñez", Ley 2027 del Estatuto del Funcionario Público y conocimientos relacionados a la función pública,</li> </ul>


Fuente: Elaboración propia

Tabla 28: Encargado de vehículos

 <b>Gobierno Autónomo Municipal de Sucre</b>	<b>GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE SUCRE</b>	<b>PÁGINA 4</b>
	<b>SECRETARÍA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA</b>	<b>DIRECCIÓN DE INGRESOS</b>
	<b>MANUAL DE FUNCIONES Y PROCESOS DE UNIDAD DE RECAUDACIONES</b>	<b>2020</b>
Ley SAFCO No. 1178: Art. 28: Todo Servidor Público responderá de los resultados emergentes del desempeño de las funciones, deberes y atribuciones designados a su cargo y Art. 38: Los Profesionales y demás servidores públicos son responsables por los informes y documentos que suscriban.		
<b>I</b>	<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
	Encargado de recaudaciones de Vehículos	
<b>II</b>	<b>RELACIONES DE AUTORIDAD</b>	
	<b>RESPONDE A:</b> Dirección de Ingresos y Unidad de Recaudaciones.	
	<b>AUTORIDAD SOBRE:</b> Unidad jurídica y Encargado de plataforma de vehículos	
<b>III</b>	<b>OBJETIVOS DEL CARGO</b>	
	Recaudar los impuestos relacionados a los vehículos que se encuentren dentro de la jurisdicción del gobierno autónomo municipal de Sucre en el marco de la normativa vigente.	
<b>IV</b>	<b>FUNCIONES GENERALES</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recaudar impuestos municipales a la propiedad del vehículo, transferencias municipales de vehículos, tasas por servicios prestados y patentes.</li> <li>• Proponer mecanismos de control en los procedimientos de recaudación.</li> <li>• Brindar una atención de calidad y oportuna al ciudadano, cuando solicite información referente al pago de impuestos de vehículos.</li> <li>• Administrar y mantener actualizado el registro de vehículos radicados en la jurisdicción municipal.</li> <li>• Mantener controles constantes para la radicación de vehículos.</li> <li>• Realizar y ejecutar las prescripciones, exenciones y descuentos de acuerdo a normas en vigencia.</li> </ul>	
<b>V</b>	<b>Relaciones Intra Institucionales</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Con todas las unidades organizacionales del Gobierno Autónomo Municipal.</li> <li>• Con las unidades organizacionales dependientes de su Unidad.</li> </ul>	
<b>VI</b>	<b>RELACIONES INTER INSTITUCIONALES</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diprove.</li> <li>• Aduana Nacional.</li> <li>• Registro Único de Administración Tributaria.</li> <li>• Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero.</li> <li>• Entidades del Sistema Financiero.</li> <li>• Personas Naturales.</li> <li>• Personas Jurídicas.</li> <li>• Otras instituciones relacionadas.</li> </ul>	
<b>VII</b>	<b>REQUISITOS DEL CARGO</b>	
	<b>1.- Grado de Instrucción</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Licenciado en Ciencias Empresariales, Financieras o Contables.</li> <li>• Licenciado en Ciencias Jurídicas con especialidad en Tributación o Administración.</li> <li>• Abogado.</li> </ul>	
	<b>2.- Años de experiencia</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia de 2 años mínimamente en cargo similares</li> </ul>	
	<b>3.- Otros conocimientos y habilidades</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Paquetes Microsoft.</li> <li>• Ley Transito.</li> <li>• Ley de Aduanas.</li> <li>• Conocimiento sobre Relaciones Públicas y Humanas.</li> <li>• Conocimiento sobre paquetes de computación e internet.</li> <li>• Conocimiento del Reglamento Interno del Gobierno Autónomo Municipal</li> <li>• Conocimiento de la Ley de Administración y Control Gubernamentales N° 1 178 (SAFCO), Ley de Municipalidades N° 2028, Ley 004 de Lucha Contra la Corrupción, Enriquecimiento Ilícito e Investigación de Fortunas "Marcelo Quiroga Santa Cruz", Ley 031 Marco de Autonomías y Descentralización "Andrés Báñez", Ley 2027 del Estatuto del Funcionario Público y conocimientos relacionados a la función pública,</li> </ul>	


Fuente: Elaboración Propia

Tabla 29: Atención de plataforma de vehículos

 Gobierno Autónomo Municipal de Sucre	<b>GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE SUCRE</b>	<b>PÁGINA 5</b>
	<b>SECRETARIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA</b>	<b>DIRECCIÓN DE INGRESOS</b>
	<b>MANUAL DE FUNCIONES Y PROCESOS DE UNIDAD DE RECAUDACIONES</b>	<b>2020</b>
Ley SAFCO No. 1178: Art. 28: Todo Servidor Público responderá de los resultados emergentes del desempeño de las funciones, deberes y atribuciones designados a su cargo y Art. 38: Los Profesionales y demás servidores públicos son responsables por los informes y documentos que suscriban.		
<b>I</b>	<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
	Encargado de plataforma de vehículos	
<b>II</b>	<b>RELACIONES DE AUTORIDAD</b>	
	<b>RESPONDE A:</b> Dirección de Ingresos, Unidad de Recaudaciones y jefe de recaudaciones de vehículos.	
	<b>AUTORIDAD SOBRE:</b> Ninguno	
<b>III</b>	<b>OBJETIVOS DEL CARGO</b>	
	Brindar información clara y oportuna sobre las consultas de registro y actualización de vehículos por parte de los contribuyentes y recepcionar la documentación correspondiente.	
<b>IV</b>	<b>FUNCIONES GENERALES</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brindar información sobre el registro del vehículo automotor.</li> <li>• Otorgar los requisitos correspondientes para cada trámite.</li> <li>• Controlar y registrar la información.</li> <li>• Recepcionar y controlar la información entregada por cada contribuyente.</li> <li>• Entregar la documentación al Área jurídica correspondiente a la Unidad de Vehículos Automotores.</li> </ul>	
<b>V</b>	<b>Relaciones Intra Institucionales</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Con todas las unidades organizacionales del Gobierno Autónomo Municipal.</li> <li>• Con las unidades organizacionales dependientes de su Unidad.</li> </ul>	
<b>VI</b>	<b>RELACIONES INTER INSTITUCIONALES</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Catastro.</li> <li>• Derechos Reales</li> <li>• Oficialía Mayor Técnica.</li> <li>• Registro Único de Administración Tributaria.</li> <li>• Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero.</li> <li>• Entidades del Sistema Financiero.</li> <li>• Personas Naturales.</li> <li>• Personas Jurídicas.</li> <li>• Otras instituciones relacionadas.</li> </ul>	
<b>VII</b>	<b>REQUISITOS DEL CARGO</b>	
	<b>1.- Grado de Instrucción</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Licenciado en Ciencias Empresariales, Financieras o Contables.</li> <li>• Licenciado en Ciencias Jurídicas con especialidad en Tributación o Administración.</li> <li>• Abogado.</li> </ul>	
	<b>2.- Años de experiencia</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia de 2 años mínimamente en cargo similares</li> </ul>	
	<b>3.- Otros conocimientos y habilidades</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Paquetes Microsoft.</li> <li>• Ley Transito.</li> <li>• Ley de Aduanas.</li> <li>• Conocimiento sobre Relaciones Públicas y Humanas.</li> <li>• Conocimiento sobre paquetes de computación e internet.</li> <li>• Conocimiento del Reglamento Interno del Gobierno Autónomo Municipal</li> <li>• Conocimiento de la Ley de Administración y Control Gubernamentales N° 1178 (SAFCO), Ley de Municipalidades N° 2028, Ley 004 de Lucha Contra la Corrupción, Enriquecimiento Ilícito e Investigación de Fortunas "Marcelo Quiroga Santa Cruz", Ley 031 Marco de Autonomías y Descentralización "Andrés Ibáñez", Ley 2027 del Estatuto del Funcionario Público y conocimientos relacionados a la función pública,</li> </ul>	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 30: Encargado de recaudaciones de Tasas y Patentes

 Gobierno Autónomo Municipal de Sucre	<b>GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE SUCRE</b>	<b>PÁGINA 6</b>
	<b>SECRETARIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA</b>	<b>DIRECCIÓN DE INGRESOS</b>
	<b>MANUAL DE FUNCIONES Y PROCESOS DE UNIDAD DE RECAUDACIONES</b>	<b>2020</b>
<p>Ley SAFCO No. 1178: Art. 28: Todo Servidor Público responderá de los resultados emergentes del desempeño de las funciones, deberes y atribuciones designados a su cargo y Art. 38: Los Profesionales y demás servidores públicos son responsables por los informes y documentos que suscriban.</p>		
<b>I</b>	<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
	Encargado de recaudaciones de Tasas y Patentes	
<b>II</b>	<b>RELACIONES DE AUTORIDAD</b>	
	<b>RESPONDE A:</b> Dirección de Ingresos y Unidad de Recaudaciones.	
	<b>AUTORIDAD SOBRE:</b> Unidad jurídica, Unidad Técnica y Encargado de plataforma de tasas y patentes.	
<b>III</b>	<b>OBJETIVOS DEL CARGO</b>	
	Recaudar los impuestos relacionados a tasas y patentes generados por el uso de un espacio de dominio público o por una actividad económica dentro de la jurisdicción del Gobierno Autónomo Municipal de Sucre en el marco de la normativa vigente.	
<b>IV</b>	<b>FUNCIONES GENERALES</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recaudar impuestos municipales por la autorización del uso de un espacio público o por la generación de una actividad económica.</li> <li>• Proponer mecanismos de control en los procedimientos de recaudación.</li> <li>• Brindar una atención de calidad y oportuna al ciudadano, cuando solicite información referente al pago de tasas y patentes.</li> <li>• Administrar y mantener actualizado el registro actividades económicas y autorizaciones emitidas radicados en la jurisdicción municipal.</li> <li>• Realizar y ejecutar las prescripciones, exenciones y descuentos de acuerdo a normas en vigencia.</li> </ul>	
<b>V</b>	<b>Relaciones Intra Institucionales</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Con todas las unidades organizacionales del Gobierno Autónomo Municipal.</li> <li>• Con las unidades organizacionales dependientes de su Unidad.</li> </ul>	
<b>VI</b>	<b>RELACIONES INTER INSTITUCIONALES</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intendencia Municipal.</li> <li>• Administración de mercados.</li> <li>• Registro Único de Administración Tributaria.</li> <li>• Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero.</li> <li>• Entidades del Sistema Financiero.</li> <li>• Personas Naturales.</li> <li>• Personas Jurídicas.</li> <li>• Otras instituciones relacionadas.</li> </ul>	
<b>VII</b>	<b>REQUISITOS DEL CARGO</b>	
	<b>1.- Grado de Instrucción</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Licenciado en Ciencias Empresariales, Financieras o Contables.</li> </ul>	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Licenciado en Ciencias Jurídicas con especialidad en Tributación o Administración.</li> <li>• Abogado.</li> </ul>
	<b>2.- Años de experiencia</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia de 2 años mínimamente en cargo similares</li> </ul>
	<b>3.- Otros conocimientos y habilidades</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Paquetes Microsoft.</li> <li>• Ley de los Gobiernos Autónomos Municipales</li> <li>• Ley 842-2492</li> <li>• Conocimiento sobre Relaciones Públicas y Humanas.</li> <li>• Conocimiento sobre paquetes de computación e internet.</li> <li>• Conocimiento del Reglamento Interno del Gobierno Autónomo Municipal</li> <li>• Conocimiento de la Ley de Administración y Control Gubernamentales N° 1 178 (SAFCO), Ley de Municipalidades N° 2028, Ley 004 de Lucha Contra la Corrupción, Enriquecimiento Ilícito e Investigación de Fortunas "Marcelo Quiroga Santa Cruz", Ley 031 Marco de Autonomías y Descentralización "Andrés Ibáñez", Ley 2027 del Estatuto del Funcionario Público y conocimientos relacionados a la función pública, Conocimiento de la Ley de Administración y Control Gubernamentales N° 1 178 (SAFCO), Ley de Municipalidades N° 2028, Ley 004 de Lucha Contra la Corrupción, Enriquecimiento Ilícito e Investigación de Fortunas "Marcelo Quiroga Santa Cruz", Ley 031 Marco de Autonomías y Descentralización "Andrés Ibáñez", Ley 2027 del Estatuto del Funcionario Público y conocimientos relacionados a la función pública,</li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 31: Atención de plataforma de tasas y patentes**

 Gobierno Autónomo Municipal de Sucre	<b>GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE SUCRE</b>	<b>PÁGINA 7</b>
	<b>SECRETARÍA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA</b>	<b>DIRECCIÓN DE INGRESOS</b>
	<b>MANUAL DE FUNCIONES Y PROCESOS DE UNIDAD DE RECAUDACIONES</b>	<b>2020</b>
Ley SAFCO No. 1178: Art. 28: Todo Servidor Público responderá de los resultados emergentes del desempeño de las funciones, deberes y atribuciones designados a su cargo y Art. 38: Los Profesionales y demás servidores públicos son responsables por los informes y documentos que suscriban.		
<b>I</b>	<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
	Encargado de plataforma de tasas y patentes	
<b>II</b>	<b>RELACIONES DE AUTORIDAD</b>	
	<b>RESPONDE A:</b> Dirección de Ingresos, Unidad de Recaudaciones y jefe de recaudaciones de tasas y patentes.	
	<b>AUTORIDAD SOBRE:</b> Ninguno	
<b>III</b>	<b>OBJETIVOS DEL CARGO</b>	
	Brindar información clara y oportuna a los contribuyentes que deseen registrarse, para el inicio de sus actividades económicas.	
<b>IV</b>	<b>FUNCIONES GENERALES</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brindar información sobre el registro de licencia de funcionamiento.</li> <li>• Otorgar los requisitos correspondientes para cada trámite.</li> <li>• Controlar y registrar la información.</li> <li>• Recepcionar y controlar la información entregada por cada contribuyente.</li> <li>• Entregar la documentación al Área jurídica correspondiente a la Unidad de tasas y patentes.</li> </ul>	
<b>V</b>	<b>Relaciones Intra Institucionales</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Con todas las unidades organizacionales del Gobierno Autónomo Municipal.</li> <li>• Con las unidades organizacionales dependientes de su Unidad.</li> </ul>	
<b>VI</b>	<b>RELACIONES INTER INSTITUCIONALES</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Catastro.</li> <li>• Derechos Reales</li> <li>• Oficialía Mayor Técnica.</li> <li>• Registro Único de Administración Tributaria.</li> <li>• Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero.</li> <li>• Entidades del Sistema Financiero.</li> <li>• Personas Naturales.</li> <li>• Personas Jurídicas.</li> <li>• Otras instituciones relacionadas.</li> </ul>	
<b>VII</b>	<b>REQUISITOS DEL CARGO</b>	
	<b>1.- Grado de Instrucción</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Licenciado en Ciencias Empresariales, Financieras o Contables.</li> <li>• Licenciado en Ciencias Jurídicas con especialidad en Tributación o Administración.</li> </ul>	
	<b>2.- Años de experiencia</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia de 2 años mínimamente en cargo similares</li> </ul>	
	<b>3.- Otros conocimientos y habilidades</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Paquetes Microsoft.</li> <li>• Ley de los Gobiernos Autónomos Municipales</li> <li>• Ley 842-2492</li> <li>• Conocimiento sobre Relaciones Públicas y Humanas.</li> <li>• Conocimiento sobre paquetes de computación e internet.</li> <li>• Conocimiento del Reglamento Interno del Gobierno Autónomo Municipal</li> <li>• Conocimiento de la Ley de Administración y Control Gubernamentales N° 1 178 (SAFCO), Ley de Municipalidades N° 2028, Ley 004 de Lucha Contra la Corrupción, Enriquecimiento Ilícito e Investigación de Fortunas "Marcelo Quiroga Santa Cruz", Ley 031 Marco de Autonomías y Descentralización "Andrés Ibáñez", Ley 2027 del Estatuto del Funcionario Público y conocimientos relacionados a la función pública, Conocimiento de la Ley de Administración y Control Gubernamentales N° 1 178 (SAFCO),</li> </ul>	


Fuente: Elaboración Propia

Tabla 32: Encargado de Sistemas

 Gobierno Autónomo Municipal de Sucre	<b>GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE SUCRE</b>	<b>PÁGINA 8</b>
	<b>SECRETARIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA</b>	<b>DIRECCIÓN DE INGRESOS</b>
	<b>MANUAL DE FUNCIONES Y PROCESOS DE UNIDAD DE RECAUDACIONES</b>	<b>2020</b>
Ley SAFCO No. 1178: Art. 28: Todo Servidor Público responderá de los resultados emergentes del desempeño de las funciones, deberes y atribuciones designados a su cargo y Art. 38: Los Profesionales y demás servidores públicos son responsables por los informes y documentos que suscriban.		
<b>I</b>	<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
	Jefe de Sistemas	
<b>II</b>	<b>RELACIONES DE AUTORIDAD</b>	
	<b>RESPONDE A:</b> Dirección de Ingresos, Jefe de Recaudaciones	
	<b>AUTORIDAD SOBRE:</b> Ninguno	
<b>III</b>	<b>OBJETIVOS DEL CARGO</b>	
	Elaborar sistemas y aplicaciones, para mejorar el servicio de la Unidad de Recaudaciones,	
<b>IV</b>	<b>FUNCIONES GENERALES</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar las Actualizaciones constantes del sistema.</li> <li>• Mantener el soporte técnico necesarios para el uso eficiente del sistema.</li> <li>• Controlar y registrar la información.</li> <li>• Recepcionar y controlar la información entregada por cada contribuyente.</li> <li>• Realizar el control de los depósitos y transferencias realizadas mediante la banca móvil de los contribuyentes.</li> </ul>	
<b>V</b>	<b>Relaciones Intra Institucionales</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Con todas las unidades organizacionales del Gobierno Autónomo Municipal.</li> <li>• Con las unidades organizacionales dependientes de su Unidad.</li> </ul>	
<b>VI</b>	<b>RELACIONES INTER INSTITUCIONALES</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unidad de Inmuebles</li> <li>• Unidad de vehículos</li> <li>• Unidad de patentes</li> </ul>	
<b>VII</b>	<b>REQUISITOS DEL CARGO</b>	
	<b>1.- Grado de Instrucción</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Licenciado en sistemas</li> <li>• Licenciado en Telecomunicaciones</li> <li>• Licenciado en Informática</li> </ul>	
	<b>2.- Años de experiencia</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia de 2 años mínimamente en cargo similares</li> </ul>	
	<b>3.- Otros conocimientos y habilidades</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lenguajes de programación</li> <li>• Diseño y elaboración de aplicaciones móviles</li> <li>• Ley de los Gobiernos Autónomos Municipales</li> <li>• Ley 842-2492</li> <li>• Conocimiento sobre Relaciones Públicas y Humanas.</li> <li>• Conocimiento sobre paquetes de computación e internet.</li> <li>• Conocimiento del Reglamento Interno del Gobierno Autónomo Municipal</li> <li>•</li> </ul>	


Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 33: Técnico operativo**

 <b>Gobierno Autónomo Municipal de Sucre</b>	<b>GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE SUCRE</b>	<b>PÁGINA 9</b>
	<b>SECRETARIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA</b>	<b>DIRECCIÓN DE INGRESOS</b>
	<b>MANUAL DE FUNCIONES Y PROCESOS DE UNIDAD DE RECAUDACIONES</b>	<b>2020</b>
Ley SAFCO No. 1178: Art. 28: Todo Servidor Público responderá de los resultados emergentes del desempeño de las funciones, deberes y atribuciones designados a su cargo y Art. 38: Los Profesionales y demás servidores públicos son responsables por los informes y documentos que suscriban.		
<b>I</b>	<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
	Técnico operativo	
<b>II</b>	<b>RELACIONES DE AUTORIDAD</b>	
	<b>RESPONDE A:</b> Dirección de Ingresos y Jefatura de Sistemas	
	<b>AUTORIDAD SOBRE:</b> Ninguno	
<b>III</b>	<b>OBJETIVOS DEL CARGO</b>	
	Realizar el control y auditorias del correcto funcionamiento técnico del software de la Unidad de recaudaciones	
<b>IV</b>	<b>FUNCIONES GENERALES</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar diariamente el correcto funcionamiento del Software.</li> <li>• Realizar una auditoría del cruce de datos online de los servicios prestados por la Unidad de Recaudaciones.</li> <li>• Realizar el cruce de datos sobre las recaudaciones generadas por medio de intermediarios financieros.</li> <li>• Establecer mecanismos contra ciberataques y jaqueos.</li> </ul>	
<b>V</b>	<b>Relaciones Intra Institucionales</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Con todas las unidades organizacionales del Gobierno Autónomo Municipal.</li> <li>• Con las unidades organizacionales dependientes de su Unidad de sistemas.</li> </ul>	
<b>VI</b>	<b>RELACIONES INTER INSTITUCIONALES</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unidad de Inmuebles</li> <li>• Unidad de vehículos</li> <li>• Unidad de patentes</li> </ul>	
<b>VII</b>	<b>REQUISITOS DEL CARGO</b>	
	<b>1.- Grado de Instrucción</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lic. en Ing. de Sistemas</li> <li>• Licenciado en Telecomunicaciones</li> <li>• Licenciado en Informática</li> <li>• Técnico sup informático</li> <li>• Ramas afines</li> </ul>	
	<b>2.- Años de experiencia</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia de 2 años mínimamente en cargo similares</li> </ul>	
	<b>3.- Otros conocimientos y habilidades</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lenguajes de programación</li> <li>• Diseño y elaboración de aplicaciones móviles</li> <li>• Ley de los Gobiernos Autónomos Municipales</li> <li>• Ley 842-2492</li> <li>• Conocimiento sobre Relaciones Públicas y Humanas.</li> <li>• Conocimiento sobre paquetes de computación e internet.</li> <li>• Conocimiento del Reglamento Interno del Gobierno Autónomo Municipal.</li> </ul>	

**Fuente: elaboración propia**

Tabla 34: Técnico desarrollo de Software

 Gobierno Autónomo Municipal de Sucre	<b>GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE SUCRE</b>	<b>PAGINA 10</b>
	<b>SECRETARIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA</b>	<b>DIRECCIÓN DE INGRESOS</b>
	<b>MANUAL DE FUNCIONES Y PROCESOS DE UNIDAD DE RECAUDACIONES</b>	<b>2020</b>
Ley SAFCO No. 1178: Art. 28: Todo Servidor Público responderá de los resultados emergentes del desempeño de las funciones, deberes y atribuciones designados a su cargo y Art. 38: Los Profesionales y demás servidores públicos son responsables por los informes y documentos que suscriban.		
<b>I</b>	<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
	Desarrollo de Software	
<b>II</b>	<b>RELACIONES DE AUTORIDAD</b>	
	<b>RESPONDE A:</b> Dirección de Ingresos y Jefatura de Sistemas	
	<b>AUTORIDAD SOBRE:</b> Ninguno	
<b>III</b>	<b>OBJETIVOS DEL CARGO</b>	
	Elaborar software, para la digitalización de los servicios de la Unidad de Recaudaciones del GAMS y su mejoramiento continuo.	
<b>IV</b>	<b>FUNCIONES GENERALES</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear y mantener la plataforma virtual de la Unidad de Recaudaciones del G.A.M.S.</li> <li>• Realizar constantes mejoras para fortalecer el servicio online de la unidad.</li> <li>• Realizar la gestión de investigación y desarrollo para mantener los servicios tecnológicos de la unidad a la vanguardia de los nuevos avances tecnológicos.</li> </ul>	
<b>V</b>	<b>Relaciones Intra Institucionales</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Con todas las unidades organizacionales del Gobierno Autónomo Municipal.</li> <li>• Con las unidades organizacionales dependientes de su Unidad de sistemas.</li> </ul>	
<b>VI</b>	<b>RELACIONES INTER INSTITUCIONALES</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unidad de Inmuebles</li> <li>• Unidad de vehículos</li> <li>• Unidad de patentes</li> </ul>	
<b>VII</b>	<b>REQUISITOS DEL CARGO</b>	
	<b>1.- Grado de Instrucción</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lic. en Ing. de Sistemas</li> <li>• Licenciado en Telecomunicaciones</li> <li>• Licenciado en Informática</li> <li>• Técnico sup informático</li> <li>• Ramas afines</li> </ul>	
	<b>2.- Años de experiencia</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia de 2 años mínimamente en cargo similares</li> </ul>	
	<b>3.- Otros conocimientos y habilidades</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lenguajes de programación</li> <li>• Diseño y elaboración de aplicaciones móviles</li> <li>• Ley de los Gobiernos Autónomos Municipales</li> <li>• Ley 842-2492</li> <li>• Conocimiento sobre Relaciones Públicas y Humanas.</li> <li>• Conocimiento sobre paquetes de computación e internet.</li> <li>• Conocimiento del Reglamento Interno del Gobierno Autónomo Municipal.</li> </ul>	

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 35: Atención al cliente Online**

 Gobierno Autónomo Municipal de Sucre	<b>GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE SUCRE</b>	<b>PAGINA 11</b>
	<b>SECRETARIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA</b>	<b>DIRECCIÓN DE INGRESOS</b>
	<b>MANUAL DE FUNCIONES Y PROCESOS DE UNIDAD DE RECAUDACIONES</b>	<b>2020</b>
Ley SAFCO No. 1178: Art. 28: Todo Servidor Público responderá de los resultados emergentes del desempeño de las funciones, deberes y atribuciones designados a su cargo y Art. 38: Los Profesionales y demás servidores públicos son responsables por los informes y documentos que suscriban.		
<b>I</b>	<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
	Atención al clientes online	
<b>II</b>	<b>RELACIONES DE AUTORIDAD</b>	
	<b>RESPONDE A:</b> Dirección de Ingresos y Jefatura de Sistemas	
	<b>AUTORIDAD SOBRE:</b> Ninguno	
<b>III</b>	<b>OBJETIVOS DEL CARGO</b>	
	Brindar una buena atención al cliente por medios digitales y llamadas telefónicas sobre las diferentes consultas suscitadas.	
<b>IV</b>	<b>FUNCIONES GENERALES</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brindar información sobre la situación actual de cada contribuyente.</li> <li>• Realizar el envío de los requisitos de cada tramite solicitado por el contribuyente.</li> <li>• Verificar y controlar toda la información enviada y recepcionada por cada contribuyente.</li> </ul>	
<b>V</b>	<b>Relaciones Intra Institucionales</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Con todas las unidades organizacionales del Gobierno Autónomo Municipal.</li> <li>• Con las unidades organizacionales dependientes de su Unidad de sistemas.</li> </ul>	
<b>VI</b>	<b>RELACIONES INTER INSTITUCIONALES</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unidad de Inmuebles</li> <li>• Unidad de vehículos</li> <li>• Unidad de patentes</li> </ul>	
<b>VII</b>	<b>REQUISITOS DEL CARGO</b>	
	<b>1.- Grado de Instrucción</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Licenciado en Telecomunicaciones</li> <li>• Licenciado en Informática</li> <li>• Técnico sup informático</li> <li>• Contador</li> <li>• Administrador de empresas o ramas afines empresariales.</li> </ul>	
	<b>2.- Años de experiencia</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia de 2 años mínimamente en cargo similares</li> </ul>	
	<b>3.- Otros conocimientos y habilidades</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lenguajes de programación</li> <li>• Diseño y elaboración de aplicaciones móviles</li> <li>• Ley de los Gobiernos Autónomos Municipales</li> <li>• Ley 842-2492</li> <li>• Conocimiento sobre Relaciones Públicas y Humanas.</li> <li>• Conocimiento sobre paquetes de computación e internet.</li> <li>• Conocimiento del Reglamento Interno del Gobierno Autónomo Municipal.</li> </ul>	


Fuente: Elaboración propia

**Tabla 36: Encargado de Económico Administrativo**

 Gobierno Autónomo Municipal de Sucre	<b>GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE SUCRE</b>	<b>PÁGINA 12</b>
	<b>SECRETARIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA</b>	<b>DIRECCIÓN DE INGRESOS</b>
	<b>MANUAL DE FUNCIONES Y PROCESOS DE UNIDAD DE RECAUDACIONES</b>	<b>2020</b>
Ley SAFCO No. 1178: Art. 28: Todo Servidor Público responderá de los resultados emergentes del desempeño de las funciones, deberes y atribuciones designados a su cargo y Art. 38: Los Profesionales y demás servidores públicos son responsables por los informes y documentos que suscriban.		
<b>I</b>	<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
	Encargado económico administrativo	
<b>II</b>	<b>RELACIONES DE AUTORIDAD</b>	
	<b>RESPONDE A:</b> Dirección de Ingresos, Jefe de Recaudaciones	
	<b>AUTORIDAD SOBRE:</b> Ninguno	
<b>III</b>	<b>OBJETIVOS DEL CARGO</b>	
	Planificar proyecciones económicas y administrativas dentro de la Unidad de Recaudaciones.	
<b>IV</b>	<b>FUNCIONES GENERALES</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar planes para comunicar los servicios que realiza la unidad de recaudaciones.</li> <li>• Implementar proyecciones de recaudaciones de la Unidad</li> <li>• Implementar auditorias constantes para transparentar el manejo de los recursos económicos percibidos por Unidad.</li> </ul>	
<b>V</b>	<b>Relaciones Intra Institucionales</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Con todas las unidades organizacionales del Gobierno Autónomo Municipal.</li> <li>• Con las unidades organizacionales dependientes de su Unidad.</li> </ul>	
<b>VI</b>	<b>RELACIONES INTER INSTITUCIONALES</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unidad de Inmuebles</li> <li>• Unidad de vehículos</li> <li>• Unidad de patentes</li> </ul>	
<b>VII</b>	<b>REQUISITOS DEL CARGO</b>	
	<b>1.- Grado de Instrucción</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Economista</li> <li>• Administrador de empresas</li> </ul>	
	<b>2.- Años de experiencia</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia de 2 años mínimamente en cargo similares</li> </ul>	
	<b>3.- Otros conocimientos y habilidades</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ley SAFCO</li> <li>• Ley del Funcionario Público</li> <li>• Marcelo Quiroga Santa Cruz</li> <li>• Ley de los Gobiernos Autónomos Municipales</li> <li>• Ley 842-2492</li> <li>• Conocimiento sobre Relaciones Públicas y Humanas.</li> <li>• Conocimiento sobre paquetes de computación e internet.</li> <li>• Conocimiento del Reglamento Interno del Gobierno Autónomo Municipal</li> </ul>	


Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 37: Comunicación y transparencia**

 Gobierno Autónomo Municipal de Sucre	<b>GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE SUCRE</b>	<b>PÁGINA 13</b>
	<b>SECRETARIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA</b>	<b>DIRECCIÓN DE INGRESOS</b>
	<b>MANUAL DE FUNCIONES Y PROCESOS DE UNIDAD DE RECAUDACIONES</b>	<b>2020</b>
Ley SAFCO No. 1178: Art. 28: Todo Servidor Público responderá de los resultados emergentes del desempeño de las funciones, deberes y atribuciones designados a su cargo y Art. 38: Los Profesionales y demás servidores públicos son responsables por los informes y documentos que suscriban.		
<b>I</b>	<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
	Técnico encargado en comunicación y transparencia	
<b>II</b>	<b>RELACIONES DE AUTORIDAD</b>	
	<b>RESPONDE A:</b> Dirección de Ingresos y Encargado Económico Administrativo	
	<b>AUTORIDAD SOBRE:</b> Ninguno	
<b>III</b>	<b>OBJETIVOS DEL CARGO</b>	
	Realizar cronogramas de comunicación publicitaria sobre las recaudaciones municipales.	
<b>IV</b>	<b>FUNCIONES GENERALES</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicar al municipio por medios de comunicación sobre los procedimientos y funciones que se deben de realizar para cada trámite.</li> <li>• Promocionar incentivos de la Unidad de recaudaciones para el pago de las obligaciones tributarias por parte de los contribuyentes.</li> <li>• Hacer conocer a los contribuyentes mediante publicidad sobre la importancia del pago puntual de los impuestos municipales.</li> <li>• Brindar informes trimestrales por medios de comunicación sobre el manejo de las recaudaciones municipales.</li> </ul>	
<b>V</b>	<b>Relaciones Intra Institucionales</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Con todas las unidades organizacionales del Gobierno Autónomo Municipal.</li> <li>• Con las unidades organizacionales dependientes de su Unidad.</li> </ul>	
<b>VI</b>	<b>RELACIONES INTER INSTITUCIONALES</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unidad de Inmuebles</li> <li>• Unidad de vehículos</li> <li>• Unidad de patentes</li> </ul>	
<b>VII</b>	<b>REQUISITOS DEL CARGO</b>	
	<b>1.- Grado de Instrucción</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ing. Comercial</li> <li>• Publicista o ramas afines</li> </ul>	
	<b>2.- Años de experiencia</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia de 2 años mínimamente en cargo similares</li> </ul>	
	<b>3.- Otros conocimientos y habilidades</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de programas publicitarios y diseño gráfico.</li> <li>• Ley de los Gobiernos Autónomos Municipales</li> <li>• Ley 842-2492</li> <li>• Conocimiento sobre Relaciones Públicas y Humanas.</li> <li>• Conocimiento sobre paquetes de computación e internet.</li> <li>• Conocimiento del Reglamento Interno del Gobierno Autónomo Municipal.</li> </ul>	

**Fuente: Elaboración Propia**

**Tabla 38: Técnico en planificación y control**

 Gobierno Autónomo Municipal de Sucre	<b>GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE SUCRE</b>	<b>PAGINA 14</b>
	<b>SECRETARIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA</b>	<b>DIRECCIÓN DE INGRESOS</b>
	<b>MANUAL DE FUNCIONES Y PROCESOS DE UNIDAD DE RECAUDACIONES</b>	<b>2020</b>
Ley SAFCO No. 1178: Art. 28: Todo Servidor Público responderá de los resultados emergentes del desempeño de las funciones, deberes y atribuciones designados a su cargo y Art. 38: Los Profesionales y demás servidores públicos son responsables por los informes y documentos que suscriban.		
<b>I</b>	<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
	Técnico en planificación y control	
<b>II</b>	<b>RELACIONES DE AUTORIDAD</b>	
	<b>RESPONDE A:</b> Dirección de Ingresos y Planificación económico administrativo	
	<b>AUTORIDAD SOBRE:</b> Ninguno	
<b>III</b>	<b>OBJETIVOS DEL CARGO</b>	
	Establecer indicadores para controlar la eficiencia de las actividades planificadas	
<b>IV</b>	<b>FUNCIONES GENERALES</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incorporar indicadores de eficiencia en los diferentes departamentos de la Unidad de recaudaciones.</li> <li>• Implementar medidas de productividad laboral de los recursos humanos</li> <li>• Realizar controles sobre el grado de cumplimiento de los objetivos planteados por la Unidad de recaudaciones.</li> </ul>	
<b>V</b>	<b>Relaciones Intra Institucionales</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Con todas las unidades organizacionales del Gobierno Autónomo Municipal.</li> <li>• Con las unidades organizacionales dependientes de su Unidad.</li> </ul>	
<b>VI</b>	<b>RELACIONES INTER INSTITUCIONALES</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unidad de Inmuebles</li> <li>• Unidad de vehículos</li> <li>• Unidad de patentes</li> </ul>	
<b>VII</b>	<b>REQUISITOS DEL CARGO</b>	
	<b>1.- Grado de Instrucción</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Economista</li> <li>• Administrador de empresas</li> </ul>	
	<b>2.- Años de experiencia</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia de 2 años mínimamente en cargo similares</li> </ul>	
	<b>3.- Otros conocimientos y habilidades</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ley SAFCO</li> <li>• Ley del Funcionario Público</li> <li>• Marcelo Quiroga Santa Cruz</li> <li>• Ley de los Gobiernos Autónomos Municipales</li> <li>• Ley 842-2492</li> <li>• Conocimiento sobre Relaciones Públicas y Humanas.</li> <li>• Conocimiento sobre paquetes de computación e internet.</li> <li>• Conocimiento del Reglamento Interno del Gobierno Autónomo Municipal</li> </ul>	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 39: Atención al cliente Online

 Gobierno Autónomo Municipal de Sucre	<b>GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE SUCRE</b>	<b>PAGINA 15</b>
	<b>SECRETARIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA</b>	<b>DIRECCIÓN DE INGRESOS</b>
	<b>MANUAL DE FUNCIONES Y PROCESOS DE UNIDAD DE RECAUDACIONES</b>	<b>2020</b>
Ley SAFCO No. 1178: Art. 28: Todo Servidor Público responderá de los resultados emergentes del desempeño de las funciones, deberes y atribuciones designados a su cargo y Art. 38: Los Profesionales y demás servidores públicos son responsables por los informes y documentos que suscriban.		
<b>I</b>	<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
	Técnico en Recursos Humanos	
<b>II</b>	<b>RELACIONES DE AUTORIDAD</b>	
	<b>RESPONDE A:</b> Dirección de Ingresos y planificación económica administrativa	
	<b>AUTORIDAD SOBRE:</b> Ninguno	
<b>III</b>	<b>OBJETIVOS DEL CARGO</b>	
	Implementar planes para armonizar las diferentes funciones dentro de la Unidad de Recaudaciones.	
<b>IV</b>	<b>FUNCIONES GENERALES</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualizar constantemente el manual de funciones, con el objetivo de adaptarse a los requerimientos de cada cargo.</li> <li>• Implementar programas de capacitación para mejorar el rendimiento del personal.</li> <li>• Gestionar espacios acogedores para mejorar el desempeño del personal.</li> <li>• Elaborar programas de productividad para cada funcionario.</li> </ul>	
<b>V</b>	<b>Relaciones Intra Institucionales</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Con todas las unidades organizacionales del Gobierno Autónomo Municipal.</li> <li>• Con las unidades organizacionales dependientes de su Unidad.</li> </ul>	
<b>VI</b>	<b>RELACIONES INTER INSTITUCIONALES</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unidad de Inmuebles</li> <li>• Unidad de vehículos</li> <li>• Unidad de patentes</li> </ul>	
<b>VII</b>	<b>REQUISITOS DEL CARGO</b>	
	<b>1.- Grado de Instrucción</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrador de Empresas.</li> <li>• Administrador Público.</li> <li>• Administrador Financiero</li> <li>• Otro relacionado al manejo del personal</li> </ul>	
	<b>2.- Años de experiencia</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia de 2 años mínimamente en cargo similares</li> </ul>	
	<b>3.- Otros conocimientos y habilidades</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lenguajes de programación</li> <li>• Diseño y elaboración de aplicaciones móviles</li> <li>• Ley de los Gobiernos Autónomos Municipales</li> <li>• Ley 842-2492</li> <li>• Conocimiento sobre Relaciones Públicas y Humanas.</li> <li>• Conocimiento sobre paquetes de computación e internet.</li> <li>• Conocimiento del Reglamento Interno del Gobierno Autónomo Municipal.</li> </ul>	

Fuente: Elaboración propia

### **3.3.2 Manual de procedimientos de los servicios de la Unidad de recaudaciones**

Un manual de procedimientos es una guía con el propósito de establecer la secuencia de pasos para que una empresa, organización o área consiga realizar sus funciones. Así como definir el orden, tiempo establecido, reglas o políticas y responsables de las actividades que serán desempeñadas.

#### **3.3.2.1 Registro de inmuebles o transferencia**

##### **Actualización de Certificado Catastral**

Requisitos para el ingreso del trámite:

1. Plano Aprobado y actualizado (2 fotocopias).
2. Folio Real actualizado (Alodial) no mayor a 180 días y Testimonio de Propiedad (fotocopia).
3. Documento de Identidad del propietario (s) (fotocopia a color).
4. Aviso de cobranza de agua o luz (donde reside el contribuyente - fotocopia).
5. Fotografías fondo rojo de 2.5 x 2.5 cm.
6. Declaración Jurada FORM. DJ - 101, debidamente llenada y firmada por el propietario o apoderado legal (solicitar el formulario en informaciones).
7. Tener los pagos de impuestos al día.
8. Folder amarillo.

En caso de apoderado y/o representante legal adicionar Poder de Representación (Fotocopia) y Documento de Identidad del Apoderado (fotocopia a color) y NIT (fotocopia en caso de contribuyente jurídico).

En caso de gestor adicionar documento de identidad ingresar el trámite (fotocopia).

En caso de que se requiera una actualización de CERTIFICADO CATASTRAL DE TRANSFERENCIA, deberá presentar los requisitos exigidos para los trámites de transferencia.

Requisitos para entrega del Trámite:

1. Número de trámite o colilla de ingreso de trámite.

2. Documento de Identidad del propietario o gestor que ingreso el trámite (original).
3. 1 timbre de Bs. 45.- por cada Certificado Catastral + Comprobante de compra del timbre de  
Bs. 45.- por cada valorado.
4. Tener al día el pago de los impuestos

### **Empadronamiento**

Requisitos para el ingreso del trámite:

1. Plano Aprobado y actualizado (1 original y 2 fotocopias).
2. Folio Real actualizado (Alodial) no mayor a 180 días y Testimonio de Propiedad (fotocopia).
3. Documento de Identidad del propietario (s) (fotocopia a color).
4. Aviso de cobranza de agua o luz (donde reside el contribuyente - fotocopia).
5. Fotografías fondo rojo de 2.5 x 2.5 cm.
6. Declaración Jurada FORM. DJ - 101, debidamente llenada y firmada por el propietario o apoderado legal (solicitar el formulario en informaciones).
7. Folder amarillo. En caso de apoderado y/o representante legal adicionar Poder de Representación (Fotocopia) y  
Documento de Identidad del Apoderado (fotocopia a color) y NIT (fotocopia en caso de contribuyente jurídico).

En caso de gestor adicionar documento de identidad ingresar el trámite (fotocopia).

Requisitos para entrega del Trámite:

1. Número de trámite o colilla de ingreso de trámite.
2. Documento de Identidad del propietario o gestor que ingreso el trámite (original).
3. 1 timbre de Bs. 45.- por cada Certificado Catastral + Comprobante de compra del timbre de  
Bs. 45.- por cada certificado.

4. Tener al día el pago de los impuestos

### **Cambio de Nombre**

Requisitos para el ingreso del trámite:

1. Plano Aprobado y actualizado (2 fotocopias).
2. Folio Real actualizado (Alodial) no mayor a 180 días y Testimonio de Propiedad (fotocopia).
3. Fotocopia del Certificado Catastral de la Transferencia (opcional).
4. Documento de Identidad del propietario (s) (fotocopia).
5. Aviso de cobranza de agua o luz (donde reside el contribuyente - fotocopia).
6. Fotografías fondo rojo de 2.5 x 2.5 cm.
7. Declaración Jurada FORM. DJ - 101, debidamente llenada y firmada por el propietario o apoderado legal (solicitar el formulario en informaciones).
8. Tener los pagos de impuestos al día.
9. Folder amarillo.

En caso de apoderado y/o representante legal adicionar Poder de Representación (Fotocopia) y

Documento de Identidad del Apoderado (fotocopia a color) y NIT (fotocopia en caso de contribuyente jurídico).

En caso de gestor adicionar documento de identidad ingresar el trámite (fotocopia).

### **Desistimiento, Rescisión, Anulación o Cancelación de Transferencia**

(ANOTACIÓN PREVENTIVA).

Requisitos para el ingreso del trámite:

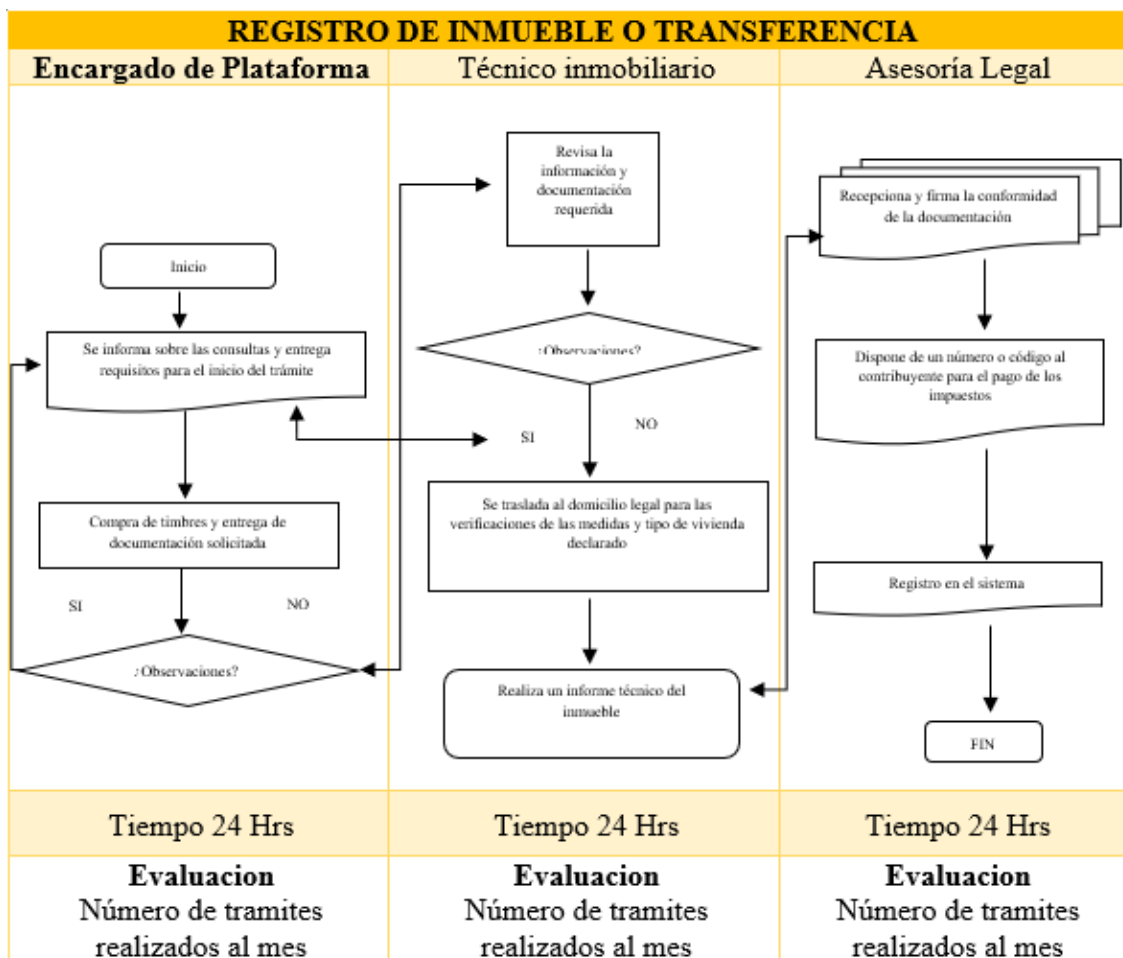
1. Minuta de Desistimiento, Rescisión, Anulación o Cancelación de Transferencia (original y fotocopia).
2. Minuta de Transferencia a rescindir (fotocopias).
3. Plano Aprobado y actualizado y/o Formato de plano (2 fotocopias).

4. Folio Real actualizado (Alodial) no mayor a 180 días y Testimonio de Propiedad (fotocopia).
5. Documento de Identidad del propietario (s) (fotocopia a color).
6. Aviso de cobranza de agua o luz (donde reside el contribuyente - fotocopia).
7. Fotografías fondo rojo de 2.5 x 2.5 cm.
8. Declaración Jurada FORM. DJ - 101, debidamente llenada y firmada por el propietario, o apoderado legal (solicitar el formulario en informaciones).
9. Tener los pagos de impuestos al día.
10. Folder amarillo.
11. En caso de apoderado y/o representante legal adicionar Poder de Representación (fotocopia) y Documento de Identidad del Apoderado (fotocopia a color) y NIT (fotocopia en caso de contribuyente jurídico).

En caso de gestor adicionar documento de identidad ingresar el trámite (fotocopia).

En caso de no presentar el plano aprobado, se dará curso al registro sin emisión del certificado catastral.

Tabla 40: Registro de inmueble o transferencia



Fuente: Elaboración propio

### 3.3.2.2 Licencia o patente de funcionamiento

1. Todas las personas naturales y jurídicas que tengan exención de impuestos deben inscribirse, para luego realizar el trámite de exención correspondiente.
2. Los documentos originales serán devueltos inmediatamente verificada su correspondencia y fidelidad respecto a las fotocopias de los mismos.
3. En caso de renovación, presentar la licencia de funcionamiento original vencida.
4. Heladerías, carnicerías, venta de pollo crudo, panaderías, friales y toda actividad que tenga que ver con la elaboración de productos alimenticios, deben presentar el carnet de manipulación de alimentos de las personas que trabajan en la actividad.

5. Tornerías, chaperías, mantenimiento de vehículos, lavanderías, lavados de autos, deben presentar el RAI y la carta de categorización ambiental del G.A.M.S.

### **Requisitos**

#### **En caso de persona natural**

- Fólder con sujetador que contenga la siguiente documentación:
- Formulario de solicitud de licencia de funcionamiento (recabar y llenar en plataforma de atención al contribuyente).
- Original y fotocopia de la cédula de identidad del titular.
- Fotocopia de la última factura de luz (anverso y reverso), que acredite la dirección del domicilio de la actividad económica.
- Fotocopia del NIT y certificado de inscripción (si tiene).
- Croquis de ubicación de la actividad económica y superficie de distribución de los ambientes, expresados en metros cuadrados.
- Para actividades que cuentan con una superficie mayor a 150 metros cuadrados, deberá presentar plano elaborado por un arquitecto.

#### **En caso de personas jurídicas, agregar**

- Original y fotocopia de la cédula de identidad del apoderado o representante legal.
- Fotocopia de testimonio de constitución de sociedad.
- Original y fotocopia del poder notariado del representante legal (actualizado).

### **Procedimiento**

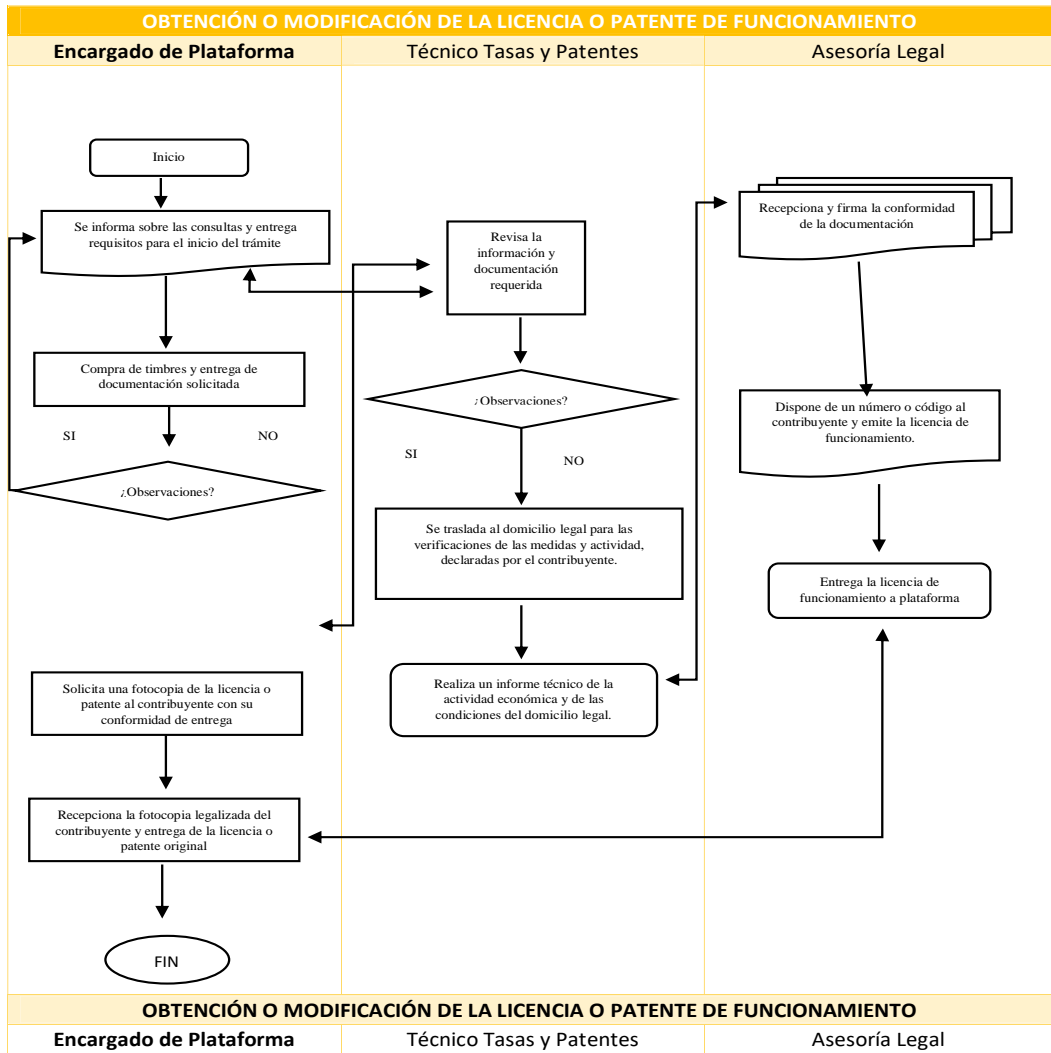
1. Solicite verbalmente información y requisitos en la plataforma de atención ubicada en la Zona Yurac Yurac.
2. Inicie el trámite con la presentación de toda la documentación validada en la plataforma de atención.
3. Realice un formulario de solicitud de licencia de funcionamiento, mismo que debe presentar debidamente llenado.

4. Personal hace revisión de todos los documentos presentados y los datos del formulario. En caso de observación, devuelve todos los documentos presentados. En el caso de establecimientos donde se realizará la manipulación de alimentos, veterinarias y/o peluquerías caninas, casas funerarias y/o salones velatorios, actividades relacionadas con el mantenimiento y reparación de automóviles como: lavado de autos, cambio de aceite, chapería y pintura; se remite la solicitud a la Oficina Desconcentrada de la Intendencia Municipal (ODIM), para que ésta realice la inspección correspondiente, emitiendo un informe de rechazo, observación o aprobación, según corresponda.
5. Personal designado procede a la Inspección de forma conjunta con el personal del negocio, en el establecimiento donde funcionará la actividad económica para verificar el cumplimiento de las condiciones previstas para la actividad y los datos técnicos del establecimiento declarado, en el formulario. El inspector emite el informe con el resultado de la inspección.
6. Fin del trámite. Se le hace entrega de licencia de funcionamiento a presentación de su CI. O poder notariado en la Plataforma de atención al contribuyente del Área de Tasas y Patentes, ubicada en Yurac Yurac. Y finalmente el responsable o representante del negocio firma un recibo de entrega.

**Tiempo de duración**

días hábiles (máximo)

**Tabla 41: Licencia o patente de funcionamiento**



**Fuente: Elaboración propia**

El tiempo de trámite para la licencia de funcionamiento demorara, un periodo máximo de 72 Horas, y se evaluará por el número de nuevas licencias de funcionamiento o patentes emitidas al mes por parte de los funcionarios encargados.

**3.3.2.3 Inscripción de Vehículo**

Requisitos de Inscripción de Vehículo:

- Declaración Jurada FORM. N° 12 firmada por el Propietario (Solicitar en informaciones).
- Documento de Identidad del Propietario o apoderado (fotocopia a color).
- Factura de luz del domicilio del contribuyente (Donde especifique la UV y la Mza.)
- 2 fotografías fondo rojo de 2.5 x 2.5 cm.
- Fotocopia Legalizada de la Póliza de Importación o DUI con Formulario de Registro de Vehículos (FRV).
- Folder amarillo.
- Para la transferencia Minuta Notaria de compra y venta  
Además, debe adicionar si la Inscripción es con:
  - Vehículo Diplomático. - Documento que acredita su condición de Diplomático.
  - Transferencia: Minuta de Transferencia.
  - Transferencia de Diplomático a Natural o Jurídico:
    - Resolución Administrativa emitida por Aduana.
    - Minuta de Transferencia del Vehículo.
  - Factura Comercial: En caso de importación por casa comercial, factura de la casa comercial importadora.

En caso de apoderado y/o Representante Legal adicionar Poder de Representación (fotocopia) o documento de identidad del apoderado (Fotocopia a color) y NIT (Fotocopia en caso de contribuyente jurídico).

NOTA. - Toda la documentación debe presentarse en original y fotocopias para su respectiva verificación.

Para los casos que el contribuyente presente copias legalizadas de la documentación, deberá presentar además denuncia de Tránsito por el extravío de sus documentos originales.

Costo Inscripción. Vehículo: Bs. 759.- Moto: Bs. 571.-

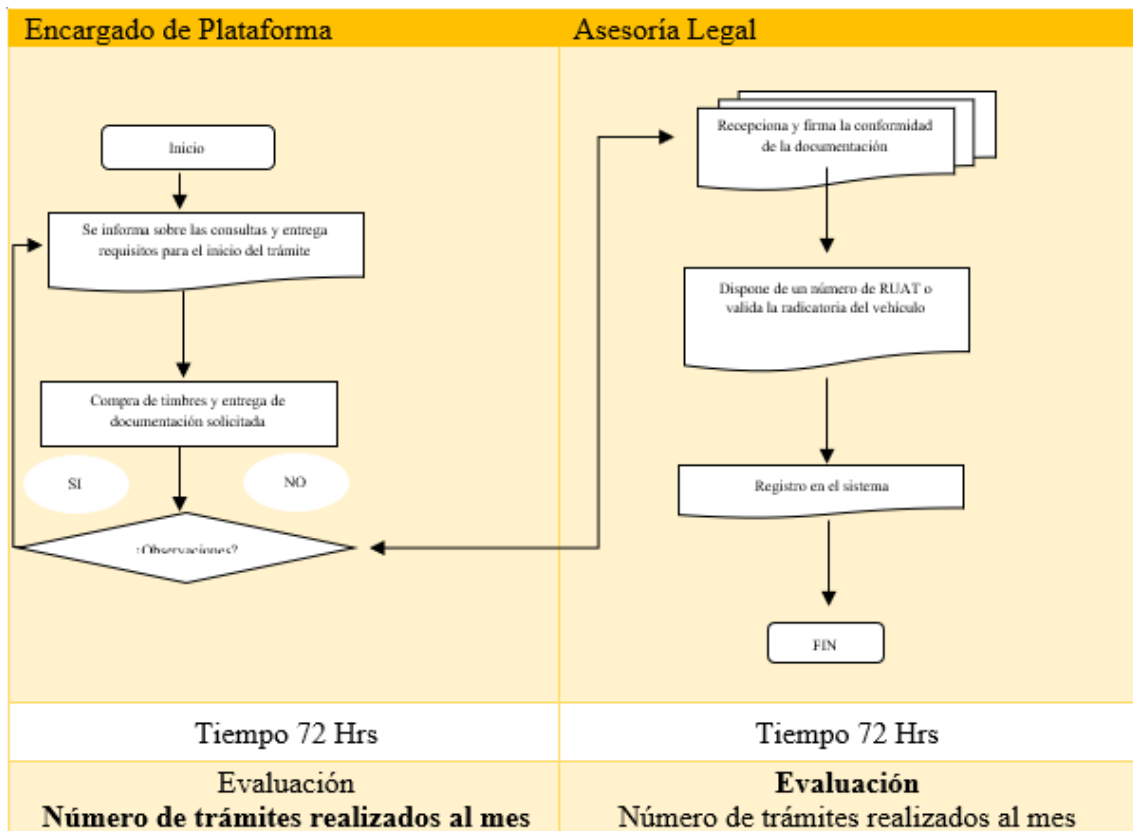
Costo Impuestos a la Transferencia. IMT: 3% sobre el valor mayor entre la base imponible y el valor de la minuta + 145 Bs. de recibo de Tránsito.

El pago puede ser realizado en cualquier Entidad Financiera

**REQUISITOS ENTREGA DE TRÁMITE:**

1. Documento de Identidad del Propietario o de la persona que ingreso el Trámite (original y fotocopia).
2. Resolución de Tránsito (original y copia legalizada).
3. 3era. Persona: Poder Notariado.

**Tabla 42: Trámite Vehicular**



Fuente: Elaboración propia

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones

La recopilación de teorías y conceptos permitió comprender de forma más extensa el objeto de estudio, identificando las diferencias y similitudes del Derecho económico y el Derecho tributario, así como también la importancia de la reestructuración en la organización como una estrategia para mejorar el funcionamiento de una Unidad, que carece de un buen funcionamiento y además se determinó de manera detallada la importancia de las recaudaciones tributarias para el Municipio de Sucre, teniendo como normativa jurídica las siguientes.

- Constitución Política del Estado Plurinacional de Bolivia, 2009
- Decreto Supremo 24204
- Decreto Supremo 24054
- Ley Nro. 482 de Gobiernos Autónomos Municipales, 9 de enero de 2014.
- Código Tributario Ley 2492 del 2 de agosto de 2003, Código Tributario Boliviano
- Ley 843 de Reforma Tributaria

Mediante el análisis de la estructura y funcionamiento de la Unidad de Recaudaciones se pudo evidenciar varios problemas, teniendo como principales falencias dentro de la Unidad el alto nivel de rotación de personal, debido a la desactualización del manual de funciones de toda la Dirección de Ingresos no solo de la Unidad de Recaudaciones, que es sometido a la politización de los cargos dentro de las Organizaciones públicas, según la entrevista realizada a los directivos de la Dirección de ingresos, se pudo constatar que los directivos no tienen la potestad de contratación de personal, sino que son derivados de la Secretaría de Recursos Humanos.

Otra falencia de vital importancia dentro de la Unidad de recaudaciones, es la mala atención y demora que existe en la atención de los pagos y tramites de los contribuyentes, que genera un malestar a las personas que realizan sus trámites y pagos en las oficinas de la Dirección de Ingresos, debido a las largas filas y demoras en la atención de los Contribuyentes en los puntos de atención al cliente de las oficinas de Yurac Yurac.

Además dentro de la estructura actual de la Unidad de recaudaciones se pudo evidenciar que no existe una Unidad que se encargue de mejorar el servicio de toda la Unidad por

medio del uso de nuevas tecnologías, que reduzca de gran manera la aglomeración de personas en las instalaciones de la Unidad de recaudaciones.

Las entrevistas y las encuestas realizadas en la Unidad de Recaudaciones, permitieron identificar de manera precisa las principales falencias existentes dentro de la Unidad, desde la perspectiva de los funcionarios públicos y expertos en el tema, siendo las más relevantes la desactualización del manual de funciones y procedimientos, deficientes estructura organizacional que genera, duplicidad de trabajo y el bajo uso de nuevas tecnologías, teniendo como una respuesta mayoritaria de los encuestados una reestructuración administrativa en los departamentos que presenta ineficiencia como alternativa para mejorar los servicios prestados por la Unidad de Recaudaciones del G.A.M.S.

La propuesta de una nueva estructura administrativa de la Unidad de Recaudaciones y la actualización del manual de procedimientos y funciones para mejorar el servicio en función de las necesidades de la población en general, disminuyendo el número de funcionarios en el servicio de atención al cliente y moviendo los respectivos ítems a la creación de una Unidad de Sistemas, que permita ofertar el servicio de la Unidad, mediante el uso de las nuevas tecnologías y de esta manera disminuir las aglomeraciones de personas en las instalaciones de la Unidad, permitió alcanzar el objetivo general de la presente investigación.

### **Recomendaciones**

La implementación de la propuesta para la reestructuración de la unidad de recaudaciones de la Unidad de Ingresos permitirá mejorar los procedimientos en los servicios prestados por la unidad, aclarar el perfil profesional requerido en cada cargo dentro de la Unidad y la implementación de un departamento especializado en el uso de nuevas tecnologías para mejorar la eficiencia de los servicios de la Unidad de Recaudaciones, disminuyendo radicalmente la aglomeración de personas dentro de las instalaciones del Dirección de Ingresos.

Solicitar que se realice una convocatoria pública, de funcionarios públicos, para cargos en los cuales no se cuente con un contrato de por lo menos de 1 año, con el objetivo de cumplir con los objetivos y planes anuales de cada Jefatura dependiente de la Unidad de Recaudaciones.

Actualizar de manera específica el manual de funciones de todas las secretarías dependientes del municipio de Sucre, para la contratación de personal profesional e idóneo para cada puesto, ya que la constante actualización permitirá detectar, prevenir y corregir las duplicaciones de funciones o el cruce de responsabilidades y los desbalances en las cargas de trabajo de las diferentes posiciones del G.A.M.S. mejorando la eficiencia y eficacia de los servicios de todas las unidades dependientes del G.A.M.S.

Debe realizarse reestructuraciones y actualización constantes del funcionamiento de la Unidad de Recaudaciones, en función a los nuevos cambios administrativos y tecnológicos.

Realizar estudios constantes para simplificar los procedimientos para la realización de cada trámite, con el objetivo de agilizar el flujo de los servicios prestados dentro de la Unidad.

Comunicar las mejoras realizadas constantemente y con buenos resultados a la Dirección de Ingresos, para que de esta manera puedan aplicarse los cambios en la Unidad de Fiscalización.

Evaluar el prototipo de una App, presentado en los anexos de la investigación, para mejorar los servicios de la Unidad de Recaudaciones del G.A.M.S. y de esta manera

disminuir la aglomeración de personas en la infraestructura de la Unidad, la acumulación de documentación innecesaria, además la sobrecarga laboral.

Sociabilizar mediante la Dirección de ingresos del G.A.M.S. el uso de nuevas tecnologías en todos los servicios que presta la Alcaldía de Sucre y su respectiva aplicación en las diferentes Secretarías del Municipio.

### **Bibliografía**

1. Alarcón J. La Reingeniería de los Procesos Colombia: Riel; 2016.
2. Álvarez JRZ. Teoría del Derecho Económico México; 2003.
3. Álvarez MT. Manual para elaborar Manuales y Procedimientos Administrativos. Panorama Ediciones. ed. México; 2017.
4. Anónimo. EconLink. [Online].; 2008 [cited 2020 marzo 6. Available from: <https://www.econlink.com.ar/eficiencia-equidad/clasificacion-tributos>.
5. Asamblea Constituyente. Constitución Política del Estado Plurinacional de Bolivia. Primera ed. Sucre: Gaceta Oficial de Bolivia; 2009.
6. Belsunce G. Temas del derecho tributario Buenos Aires : Abedelo Perrot ; 1982.
7. Bembibre C. Definición ABC. [Online].; 2010 [cited 2020 febrero 18. Available from: <https://www.definicionabc.com/general/reestructuracion.php>.
8. Orellana Z. Plan de Reestructuración Administrativo. Proyecto de Grado. Ecuador : Universidad Salesiana, Guayaquil; 2015.
9. Benitez A. Derecho Tributario Bolivia: Azul Editores; 2010.
10. Berliri A. Principios de Derecho Tributario. Madrid: Ed. de Derecho Financiero; 1964.
11. Berliri). (. Principios del Derecho Tributario. 1st ed. Madrid: Derecho Financiero ; 1996.
12. Bolivia CNd. Código tributario Boliviano Ley N° 2492 La Paz: Gaceta Oficial; 2003.
13. Bolivia IN. SIN. [Online].; 2016 [cited 2019 Octubre 12. Available from: <https://boliviaimpuestos.com/codigo-tributario-ley-2492-actualizado/>.
14. Belgrano M. Los Recursos Públicos Mexico; 2016.
15. Carbajal H. IMPUESTO DE INDUSTRIA Y COMERCIO Venezuela; 2017.
16. Champy H&. La Reingeniería México: Nieno; 2016.
17. Chiavenato.. Administración de Recursos Humanos. Sexta ed. Los Angeles-EEUU: Mc Graw-Hill/Interamericana Editores S.A.; 2013.
18. Chuquisaca GAd. impuestos. perdonazo. Sucre: Gobierno Autónomo de Chuquisaca, Chuquisaca; 2019.
19. Congreso Nacional de Bolivia. LEY N° 2341 Ley de Procedimiento Administrativo. Primera ed. La Paz: Gaceta Oficial; 23 de abril de 2002.

20. DEBITOR. debitoor. [Online]. Available from: <https://debitoor.es/glosario/definicion-impuesto>.
21. ARTURO. B. DERECHO TRIBUTARIO La Paz: Azul Editores. Bolivia; 2015.
22. Economico D. Significados de derecho. [Online].; 2015 [cited 2020 Febrero 12. Available from: <https://www.significados.com/derecho-economico/>.
23. Espinar MPd. Características del Impuesto Vehicular. [Online].; 2015 [cited 2020 marzo 6. Available from: <http://www.muniespinar.gob.pe/caracteristicas-del-impuesto-vehicular>.
24. Estado CPd. Código Tributario Bolivia; 2003.
25. Estado CPd. Derecho tributario La Paz, Bolivia ; 2010.
26. Estado CPd. Ley 031 Marco de Autonomías y Descentralización La Paz, Bolivia ; 2010.
27. Euceda O. "Reingeniería: Cómo aplicarla con éxito en los negocios" San Paulo: Levi; 2016.
28. Euston. Eustontributario. [Online].; 2016 [cited 2020 Enero 13. Available from: <https://www.euston96.com/derecho-tributario/>.
29. García R. Reforma del Estado y Reforma Constitucional México: UNAM, Biblioteca Jurídica; 2009.
30. Gómez G. Manual de Procedimientos. Primera ed. México: : Luz&Letras S.A.; 2017.
31. Granillo MG. Introducción al Derecho Económico. México : ESFINGE ; 2008.
32. Hall H. Teorías clásicas de la reorganización New York; 1981.
33. Héctor Cuadra. Conceptualización y sistematización del Derecho Económico México; 1970.
34. Huanes Tovar JdDO. Derecho Tributario I Peru: Chimbote ; 2006.
35. Iriarte HC. Derecho Fiscal II Mexico : IURE Editores; 2001.
36. Jarach D. Derecho Tributario Buenos Aires : Subdivisiones Del Derecho Tributario ; 1971.
37. Javierest. ¿Cuáles son los impuestos municipales en Perú? [Online].; 2019 [cited 2020 marzo Available from: <https://www.rankia.pe/blog/sunat-impuestos/4108377-cuales-son-impuestos-municipales-peru>.
38. Jiménez JWJ. Análisis económico del Derecho: método, investigación y práctica jurídica Barcelona: J.M. Bosch Editor; 2011.

39. Juan MQ. Concepto y contenido del derecho tributario Inglaterra: Tecnos ; 2013.
40. Laura ML. EVASIÓN DE IMPUESTOS. La Paz: UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ÁNDRES, La Paz; 2017.
41. León. Organización y Administración en enfoque de sistemas México: Norma; 1985.
42. LOZADA GSD. Ley 2492; Código Tributario Boliviano. Primera ed. Bolivia CND, editor. La Paz: Gaceta Oficial; 2003.
43. M. D. Los impuestos indirectos. primera ed. Estados Unidos: preview ; 2014.
44. Mankiw NG. TEORÍA DE LOS INGRESOS PÚBLICOS. primera ed. Estados Unidos; 2014.
45. Martín JM. Derecho Tributario General, México: Usé; 2014.
46. Martins F(. Procedimientos Administrativos Caracas-Venezuela: : FEDUPEL.; 2010.
47. Miralde M. Reestructuración España: Siles; 2017.
48. Miranda C. Causas para una reestructuración México: Mires; 2016.
49. Montalvo P. Rankia. [Online].; 2020 [cited 2020 marzo 6. Available from: <https://www.rankia.com.ar/blog/afip-y-anses/4098578-clasificacion-impuestos-argentina>.
50. Morales JA. Introducción al Derecho Tributario Quito Ecuador: poly; 2015.
51. Newbury C. Derecho Tributario Estados Unidos: Integr; 2013.
52. Ninolde A. Reestructuración Empresarial Estados Unidos : Riders; 2019.
53. Ñauta N. Reestructuración administrativa aplicada a empresas informales. Primera ed. Quito Ecuador: Universidad Salesiana de Quito; 2013.
54. Ñauta NENDPVS. Reestructuración administrativa aplicada a empresas informales Cuenca: Universidad Cuenca; 2013.
55. Ormachea LC. Procedimientos en el ámbito tributario municipal Bolivia; 2015.
56. Osorio. Umanizales.edu.co. [Online].; 2016 [cited 2020 enero 25. Available from: <http://ridum.umanizales.edu.co:8080/xmlui/handle/6789/292714T>.
57. Pacheco I. Scribd. [Online].; 2011 [cited 2020 febrero 18. Available from: <https://es.scribd.com/doc/63620033/DEFINICION-DE-REESTRUCTURACION>.
58. Paulafc. Rankia. [Online].; 2020 [cited 2020 marzo 5. Available from: <https://www.rankia.com.ar/blog/afip-y-anses/4098578-clasificacion-impuestos-Argentina>.

59. Peñaranda M. El impuesto sobre actividades económicas (IAE) Peru; 2015.
60. Pereira A. La Reestructuración Lima : Six; 2018.
61. Pérez ASVM. Universidad-de-cuenca-facultad-de-jurisprudencia-ciencias-politicas-y-sociales. [Online].; 2015 [cited 2020 Enero 26. Available from: <https://docplayer.es/77329685-Universidad-de-cuenca-facultad-de-jurisprudencia-ciencias-politicas-y-sociales-carrera-de-derecho-maestria-en-derecho-tributario-segunda-edicion.html>.
62. Ponte D. Código Tributario boliviano La Paz: Ediciones Cabral; 2003.
63. Ramos DE. biblioteca.usac.edu. [Online].; 2009 [cited 2020 Enero 30. Available from: [http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/04/04\\_8048.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/04/04_8048.pdf).
64. Rodriguez J. Cómo elaborar y usar los manuales administrativo. 4th ed. México: Cengage Learning Editores S.A.; 2012.
65. SEGARRA P. Impuestos municipales México; 2019.
66. Sucre GAMd. Gobierno Autónomo Municipal de Sucre. [Online].; 2019 [cited 2019 Noviembre 27. Available from: <https://sucre.bo/>.
67. Taylor A. Reingenieria Mexico: Sucesos; 2017.
68. Tributaria Gda. MPI. [Online].; 2016 [cited 2020 marzo 6. Available from: <http://www.mpi.gob.pe/tributos-y-servicios/1106-impuesto-alcabala>. Asamblea Legislativa Plurinacional. Ley 812 del 30 junio del 2016 hace las modificaciones hacia el Código tributario 2492 en fecha 02 de agosto del 2003 en Bolivia, Gaceta Oficial. “Modificaciones respecto a la prescripción tributaria”
69. Ucha F. Derecho tributario. [Online].; 2017 [cited 2020 Enero 16. Available from: <https://www.definicionabc.com/economia/derecho-tributario.php>.
70. Ugarte L. Implicaciones de las reformas constitucionales y los Estatutos Autonómicos en el sistema tributario La Paz; 2008.
71. V. GB. En qué consiste el derecho tributario. Euston. 2017 Noviembre; 30.
72. Weebly. Derecho económico. [Online].; 2012 [cited 2020 Enero 20. Available from: <https://derechoeconomico.weebly.com/1-parcial.html>.
73. Weihrich Ky. Organización Administrativa España; 1999.
74. Wilsón V. Administración por Resultados Calí-Colombia: Universidad Tecnológica S.A.; 2014.

75. Witker J. El derecho económico y el derecho social en la gobernanza actual México: UNAN; 2015.
76. Witker J. Introducción al Derecho Económico. 4th ed. Mc. Graw Hill , editor. México : Instituto de Investigaciones Jurídicas; 1999.

### Referencias Bibliográficas

1. Australia Gd. Australia's Future Tax System: Final Report. [Online].; 2010 [cited 2019 Octubre 10. Available from: <http://bcn.cl/1kfbe>.
2. Australia GdA. Future Tax System: Final Report. [Online].; 2010 [cited 2019 Octubre 10. Available from: <http://bcn.cl/1kfbe>.
3. Bdy. Metodos de Investigacion en Psicopedagogia Madrid: Academia Española; 1998.
4. Champy Hy. Reingenieria de procesos Cuba : Norma; 1994.
5. Champy J. Reingeniería de la dirección de empresas Madrid: IBM; 2005.
6. Cuadra H. La visicitudes del derecho economico en Mexico Mexico : UNAM; 1978.
7. Derecho Económico. [Online].; 2018 [cited 2019 octubre 16. Available from: [www.conceptodefinicion.de](http://www.conceptodefinicion.de).
8. Ecured.cu. Ecured.cu. [Online].; 2013 [cited 2019 Octubre 10. Available from: [https://www.ecured.cu/Derecho\\_Tributario](https://www.ecured.cu/Derecho_Tributario).
9. Ecured.cu. Ecured.cu. [Online].; 2013 [cited 2019 Octubre 10. Available from: [www.temasdederecho.wordpress.com](http://www.temasdederecho.wordpress.com).
10. Ecured.cu. Ecured.cu. [Online].; 2013 [cited 2019 Octubre 10. Available from: [www.monografias.com](http://www.monografias.com).
11. Europea C. Tax Reform in EU States Members. [Online].; 2014 [cited 2019 Octubre 11. Available from: <http://bcn.cl/1kfbk>.
12. Farjat G. Droit economique Paris: Universitaire de Francia; 1971.
13. Freeman. Administracion de empresas Mexico ; 1994.
14. García My. La dirección corporativa de los recursos humanos Chile; 1997.
15. Gobierno de Estados Unidos DdE. Early Learning: America's Middle Class Promise Begins. [Online].; 2014 [cited 2019 Octubre 10. Available from: <http://bcn.cl/1kfbj>.
16. Hitt I&H. Procesos administrativos México ; 2008.
17. Instituto Centroamericano de Estudios Fiscales I. Historia de la Tributación en Guatemala Guatemala; 2007.
18. Introducción al derecho económico México: Harla; 1995.
19. Irland HMA. Administración estratégica México : Thomson ; 2008.

20. James C. Reingeniería de la Dirección Mexico : Ediciones Díaz de Santos, SA.; 1996.
21. Nacional HC. Constitución Política del estado Plurinacional de Bolivia La paz: Gaceta Oficial; 2009.
22. OECD. Brys Byo. Tax Policy and Tax Reform in the People's Republic of China. Taxation Working Papers. [Online].; 2013 [cited 2019 Octubre 10. Available from: <http://bcn.cl/1kfbx>.
23. Peppard JyRP. La esencia de la reingeniería en los procesos de negocios. Mexico: Prentice Hall Hispanoamérica; 1998.
24. Peppard yP. La Reingenieria de procesos Mexico ; 1998.
25. Peppard yR. Procesos de reingenieria Mexico ; 1998.
26. Pérez GSVM. [Online].
27. Planck IM. How China restructures its tax system. [Online].; 2014 [cited 2019 Octubre 10. Available from: <http://bcn.cl/1kfbby>.
28. Reingenieria Ial. Morris Brandon ; 1994.
29. Rodríguez H&. Administración Teoría, Proceso, Áreas Funcionales y Estrategias para la Competitividad. México: McGraw-Hill.; 2008.
30. Romano A. La reforma tributaria en Uruguay un proceso hacia la equidad. [Online].; 2008 [cited 2019 Octubre 11. Available from: <http://bcn.cl/1kfbw>.
31. Sheriff E. Debilidad Fatal de la Economía Boliviana. Barcelona, editor. Cochabamba: Bolivia; 2003.
32. Vizcaino A. Dedrecho Fiscal. 4th ed. Mexico; 1988.
33. Wilkowska. Direcciones economicas New York ; 2003.
34. WITKER J. El derecho económico y los derechos sociales en la gobernanza actual Mexico: UNAM; 2015.
35. Witker J. Introducción al derecho económico Mexico : McGraw-Hill; 2008.

# **ANEXOS**

**Anexo 1: ENCUESTA**

**1. Cuánto tiempo trabaja en la Unidad de Recaudaciones del Gobierno Autónomo Municipal**

De 0 a 2 años	
De 3 a 5 años	
De 6 a 8 años	
Más de 8 años	

**2. ¿Cuál es el tipo de dependencia laboral que Ud. tiene en la Unidad de Recaudaciones del G.A.M.S.?**

Ítem	
Contrato	
Designación directa	
Otro	

**3. ¿Cómo seleccionan al personal de la Unidad de Recaudaciones?**

Designación directa	
Alineación política	
Perfil profesional	
Examen de competencia	

**4. Si tuviese la posibilidad de hacer cambios en la selección del personal en la Unidad de Recaudaciones del G.A.M.S., ¿Cuál sería?**

Examen De competencia	
Examen de Méritos	

Entrevistas Públicas	
Ninguna, todo está bien	
Quitaría los colores políticos y me enfocaría en el perfil profesional del cargo	

**5. En su opinión, ¿en qué medida se cumplen los objetivos de la recaudación municipal de la Unidad de Recaudaciones del G.A.M.S.?**

0-25%	
26-50%	
51-75%	
76-100%	

**6. ¿Cómo considera Ud. el nivel de cobranza de impuestos municipales a nivel general?**

Muy buenas	
Buenas	
Regular	
Preocupante	
Muy preocupantes	

**7. Considera Ud. ¿Qué el procedimiento de cobranza de impuestos actual, de la Dirección de Ingresos es el adecuado, para el cumplimiento de los objetivos municipales?**

SI	
NO	

**8. ¿Cómo considera el procedimiento de cobranza actual de la Dirección de Ingresos, para el cumplimiento de los objetivos municipales?**

Muy buena	
Buena	
Regular	
Mala	
Muy mala	

**9. ¿Qué opinión tiene sobre la estructura administrativa de la Unidad de Recaudaciones?**

Se encuentra desactualizada	
Debe de mejorarse	
Sin, respuesta	

**10. Si tuviera la posibilidad de hacer algunos cambios a la estructura, ¿Cuáles serían?**

Mejoramiento de los procedimientos de las operaciones de cada departamento dentro de la Unidad de Recaudaciones.	
Actualización del Manual de funciones de cada cargo.	
Sin ninguna respuesta	

**11. ¿Qué aspectos considera Ud., que dificultan el funcionamiento de la Unidad de Recaudaciones del G.A.M.S?**

Inestabilidad laboral	
Deficiente Planificación	
Mala designación de personal	

Estructura administrativa desactualizada


Otros.

**12. Si tuviese la posibilidad de mejorar la estructura administrativa de la Unidad de Recaudaciones del Gobierno Autónomo Municipal de Sucre ¿Cuál sería?**

Planificación de recaudaciones

Mejoramiento de la información sobre los ingresos municipales a los contribuyentes

Atención al cliente en cajas

Gestión de cobranza

Otros

Todos los anteriores

Ninguno


**13. ¿Cuál es su opinión del cumplimiento de las obligaciones fiscales municipales de los ciudadanos?**

Muy buena

Buena

Regular

Mala

Muy mala


**¡Muchas Gracias!**

## **Anexo 2: ENTREVISTA A EXPERTOS**

- 1. ¿Desde hace cuánto tiempo, se especializa en Fiscalización y recaudación de impuestos?**

**R.**

- 2. ¿Qué opina sobre el funcionamiento de la Unidad de Recaudaciones?**

**R.**

- 3. En su opinión, ¿en qué medida se cumplen los objetivos de la recaudación municipal de la Unidad de Recaudaciones del G.A.M.S.?**

**R.**

- 4. ¿Cuál es la cantidad de contribuyentes existentes en la actualidad en el Municipio de Sucre?**

**R.**

- 5. ¿Cuál es su opinión acerca de las recaudaciones fiscales municipales?**

**R.**

- 6. ¿Cuál es su opinión, sobre la gestión de recaudaciones municipales en el G.A.M.S.?**

**R.**

- 7. ¿Qué factores considera que es necesario tomar en cuenta para mejorar las recaudaciones municipales?**

**R.**

- 8. Qué incentivos considera Ud. ¿Que se podrían aplicar para mejorar las recaudaciones municipales?**

**R.**

- 9. ¿Qué opinión tiene sobre la estructura administrativa de la Unidad de Recaudaciones?**

**R.**

10. Si, tuviese la posibilidad de modificar la estructura administrativa de la Unidad de Recaudaciones del Gobierno Autónomo Municipal de Sucre ¿cuál sería?

R.

**ENTREVISTA A LA DIRECTORA DE INGRESOS, JEFE DE RECAUDACIONES Y JEFE DE FISCALIZACIÓN**

1. ¿Desde hace cuánto tiempo trabaja en el G.A.M.S?

R.

2. ¿Hace cuánto tiempo asumió su cargo en la Dirección de Ingresos?

R.

3. ¿Cómo seleccionan al personal de la Unidad de Recaudaciones?

R.

4. ¿Qué criterios aplica para la distribución de las responsabilidades de los funcionarios?

R.

5. Si tuviese, la posibilidad de hacer cambios en la selección del personal en la Unidad de Recaudaciones del G.A.M.S., ¿Cuál sería?

R.

6. ¿Cómo es el comportamiento de las recaudaciones municipales en el municipio de Sucre?

R.

7. ¿Qué estrategias aplican cuando no se tienen buenos resultados en cuanto a las recaudaciones municipales?

R.

**8. Actualmente en este contexto de pandemia o emergencia sanitaria que se vive en el país y en nuestro municipio ¿qué estrategias aplicarán para la recaudación de impuestos?**

**R.**

**9. ¿Cuál es el porcentaje aproximado de contribuyentes que se tienen actualmente por Sector? (impuestos, patentes, contribuciones)**

**R.**

**10. Según su opinión, ¿qué sector es el que más cumple con sus obligaciones tributarias?**

**R.**

**11. Según su opinión, ¿qué sector es el que menos cumple con sus obligaciones tributarias?**

**R.**

**12. ¿Qué opinión tiene sobre la estructura administrativa de la Unidad de recaudaciones?**

**R.**

**13. Si tuviera la posibilidad de hacer algunos cambios a la estructura, ¿cuáles serían?**

**R.**

### **Anexo 3: Digitalización de los servicios prestados por la Unidad de recaudaciones**

Según el estudio de campo realizado, se pudo constatar que además de una desactualización del manual de funciones y de los procedimientos de la Unidad de Recaudaciones del G.A.M.S., también se pudo evidenciar la baja digitalización de los servicios prestados por la Unidad, para ello se plantea un diseño de una App, para mejorar los servicios de la Unidad.

#### **Diseño de una App para la Dirección de Ingresos**

El uso una App que contenga toda la información que el contribuyente requiera, al igual que si fuera de manera presencial a las instalaciones de la Unidad de Recaudaciones, permitirá que se puede obtener a la Dirección de Ingresos mejores resultados gracias a la digitalización de sus unidades, en donde el contribuyente podrá recabar extractos de deudas, información requerida sobre el inicio de cualquier trámite, estado del proceso de cada tramite, situación legal de Bienes Muebles y automotores, pago de patentes, venta y llenado de formularios con código QR y todos los documentos que sean necesarios, en donde el contribuyente solo tendrá que ir a la Dirección de Ingresos a recoger sus trámites una vez concluido con su número de tramite respectivo.

#### **Beneficios del Uso de la APP**

- Disminución de filas dentro de la Dirección de Ingresos.
- Rapidez en la obtención de información por parte del contribuyente.
- Uso de tecnología para el envío y recepción de documentación necesaria para los tramites.
- Además los usuarios que utilicen esta tecnología para sus trámites dentro de la Dirección de ingresos recibirán un descuento de 5%, sobre el trámite que se encuentren realizando por el simple hecho de utilizar la App.

#### **Procedimiento para el uso de la aplicación**

- El lenguaje de programación con el cual estará desarrollado el programa es Html.
- Se debe de descargar de Play store, para móviles ios y Androide.
- Se debe de introducir el número de cliente para el registro.
- Se busca el tipo de trámite en Inmuebles, Vehículos y Tasas y patentes.
- Se puede consultar el estado de cada trámite

- Ante cualquier duda se puede comunicar con la línea gratuita.

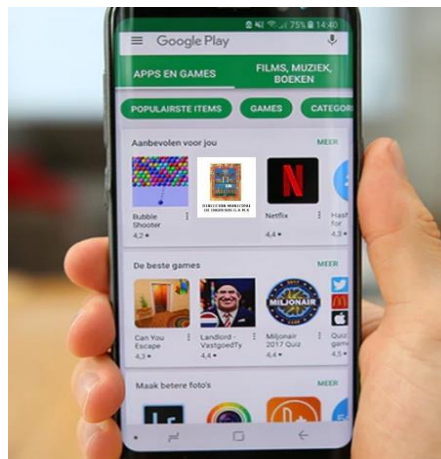
Cabe resaltar que se contratara a un especialista mediante convocatoria pública para la elaboración de la App y la presente propuesta es un boceto de lo que se busca realizar y muestra las características mínimas que se requieren para mejorar el servicio de la Unidad de Recaudaciones del G.A.M.S.

En las siguientes figuras, se muestra el proceso completo de la realización de cada trámite.

## **Procedimientos para el uso de la App**

### **Descarga de la App desde play store**

**Ilustración 3: Búsqueda de la App**



Fuente: Elaboración propia

### **Aplicación descargada**

**Ilustración 4: Ubicación de la App**



Fuente: Elaboración propia

## Interfaz de la App

Ilustración 5: Interfaz de la App



Fuente: Elaboración Propia

## Ingreso a la Unidad de Recaudaciones

Ilustración 6: interfaz de la Unidad de Recaudaciones



Fuente: Elaboración Propia

## Introducción de los datos personales

Ilustración 7: Llenado de datos personales



The screenshot shows a login interface for the 'DIRECCIÓN MUNICIPAL DEL G.A.M.S.'. At the top, there are two tabs: 'CON USUARIO' (selected) and 'CON CEDULA DE IDENTIDAD'. Below the tabs, the heading reads 'Ingrese su usuario y contraseña'. The form includes two input fields: 'Usuario:' and 'Contraseña:'. Below the password field, there are links for 'Ovidé mi contraseña' and 'Registrarse'. A blue 'Ingresar' button is positioned below the links, and a 'Cancelar' link is at the bottom left.

Fuente: Elaboración Propia

## Opción de Vehículos Automotores

Ilustración 8: Ingreso al enlace de automotores



Fuente: Elaboración Propia

## Opción Bienes Inmuebles

Ilustración 9: Ingreso al enlace de Bienes inmuebles



Fuente: Elaboración Propia

## Opción de patentes Municipales

Ilustración 10: Ingresos al enlace de patentes



Fuente: Elaboración Propia

## Ingreso a la Unidad de Fiscalización

Ilustración 11: Unidad de Fiscalización



Fuente: Elaboración Propia