INTRODUCCIÓN

En la actualidad nos encontramos con instituciones que no cuentan con diseños organizacionales actuales, es por esta razón que el desarrollo de sus actividades no se puede lograr de una manera eficaz y eficiente lo que hace que comiencen a presentar problemas administrativos internos, y en muchos casos, las instituciones se ven inmersa en un estancamiento por falta de un adecuado diseño organizacional.

Es por este motivo que se analiza la situación problemática de la alcaldía municipal "Área dirección de ingresos" donde se manifiesta que está inmersa en problemas de tipo organizacional por no tener establecida una adecuada y clara estructura organizacional, lo cual influye directamente en el desarrollo y funcionamiento de la institución.

La presente investigación tiene como objeto brindar al Área dirección de ingresos, un diseño organizacional para que la misma desempeñe sus actividades en forma organizada, funcione correctamente y por ende genere mejores resultados, para la consecución de los objetivos propuestos y poderlos cumplir efectivamente.

Esta investigación ha sido estructurada por cuatro capítulos esenciales en los cuales se describe el contenido de información y del porque están compuestos, bajos parámetros fundamentales para un mejor aprendizaje, conforme se sintetiza a continuación:

Capítulo I. Se basa en la definición teórica en cuanto al diseño organizacional, importancia, modelos, objetivos, análisis internos, fundamentación legal en la cual está basado el estudio del tema de investigación, estructurando de forma correcta un lineamiento a seguir, para la aplicación de modelos organizacionales en la institución.

Capítulo II. Detalla la parte metodológica de la investigación que se utilizó para la elaboración del diseño organizacional, en el cual se establecieron las técnicas métodos y procedimientos adecuados para levantar la información necesaria de la organización que se está estudiando y analizando, con el fin de facilitar la elaboración del diseño organizacional.

Capítulo III. Se enfoca en el análisis de los resultados obtenidos por las técnicas e instrumentos de investigación que se utilizaron en la investigación como las encuestas

realizada a los miembros de la institución área dirección de ingresos, información necesaria para la implantación del diseño organizacional.

Capítulo IV. Enfatizado en el desarrollo de la propuesta de implementación de un diseño organizacional para la alcaldía de Tarija “Área dirección de ingresos”, mejorando la gestión administrativa a través del modelo organizacional aplicado en función de obtener resultados favorables para la institución.

PRIMERA PARTE

CAPITULO 1
PERFIL DE LA INVESTIGACION

Marco conceptual

DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL AREA DIRECCION DE INGRESOS DE TA

RIJA, PROVINCIA CERCADO 2021

1. Tema

1.2. Fundamentación

1.2. Fundamentación teórica

La investigación en la alcaldía municipal "Área dirección de ingresos" se realizó con el propósito de aportar al conocimiento existente sobre el uso adecuado de un diseño organizacional cuyos resultados pueden sistematizarse en una propuesta, puesto que la nueva información que se aporto es una actualización en el manual de procedimientos, manual de funciones y estructura organizacional, por lo que es de gran importancia ya que es la base para lograr la mejora continua de la institución.

Fundamentación práctica

La presente investigación se realizó porque existe la necesidad de mejorar el diseño y estructura organizacional de la alcaldía municipal "área dirección de ingresos" ya que se evaluó si las actividades que actualmente están desempeñando los empleados están relacionadas con los objetivos generales y específicos que se plantearon, por lo que el manual de funciones permitió determinar responsables para cada tarea, alejar incertidumbres sobre la responsabilidad de determinadas tareas, por estas razones fue pertinente la realización de este estudio ya que con ella aportamos soluciones al mejoramiento de la prestación de servicios públicos y por consiguiente una armonía entre institución y usuarios, llegando a la meta que es la de prestar un servicio con calidad.

1.2. Planteamiento del problema

1.2.1. Identificación del problema

La institución actualmente atraviesa problemas con respecto a la Estructura Organizacional, porque su diseño actual no define claramente las responsabilidades y designación de funciones o tareas, algunas funciones se desarrollan de manera empírica generando un problema que influye de manera directa en la confusión e incertidumbre dentro de la organización, por lo cual es de vital importancia un nuevo diseño organizacional en la institución ya que permitirá a la dirección coordinar un proceso ordenado.

De acuerdo con estos indicios se procede a detallar la problemática actual a través de un diagnóstico situacional de síntomas causa efectos que se originan en esta investigación en curso:

Síntomas:

- Funciones que se desarrollan de manera empírica
- Dualidad de funciones
- Falta de conocimiento del puesto de trabajo

Causas:

- Nuevas funciones a desarrollar
- Responsabilidad y tareas no definidas claramente
- Falta de información sobre puesto

1.3. Formulación del problema

¿Un nuevo diseño organizacional permitirá, mejorar el actual nivel de desempeño en la dirección de ingresos del gobierno municipal de la ciudad de Tarija?

1.4. Planteamiento de la hipótesis

Un nuevo diseño organizacional va a permitir a la dirección de ingresos del gobierno municipal de Tarija mejorar su actual nivel de desempeño.

1.4.1 Identificación de variables

Variable independiente: Diseño organizacional

Variable dependiente: Nivel de desempeño

1.4.2. Operacionalización de variables

Tabla 1. **Operacionalización de variables**

Variables	**Definición Conceptual**	**Dimensiones**	**Indicadores**
Independiente Diseño organizacional	El diseño organizacional es el proceso de construir y adaptar continuamente la estructura de la organización para que alcance sus objetivos y estrategias.	Organigrama	Unidades de trabajo
			Análisis de puesto
		Manual de funciones	Descripción del puesto
			Relaciones jerárquicas
		Manual de procedimientos	Evaluación y control interno
			Identificación de procesos
Dependiente Nivel de desempeño	Es la capacidad de coordinar y organizar las actividades que al integrarse modelan el comportamiento de las personas involucradas en el proceso productivo.	Escalas de likert	Escalas relativas no puntuales

Elaboración propia

1.5. Objetivos de la investigación

1.5.1. Objetivo general

Elaborar un nuevo diseño organizacional y utilizarlo como una herramienta administrativa para el mejoramiento del desempeño en la dirección de ingresos en la alcaldía del municipio de Tarija.

1.5.2. Objetivos específicos

- Diagnosticar la actual estructura organizacional y funcional en un tiempo de 2 semanas.
- Determinar los métodos y técnicas e instrumentos de investigación, que orienten el desarrollo del Diseño Organizacional en un tiempo de 3 meses.
- Diseñar un diseño organizacional con un enfoque estructural mecanicista.1 mes
- Realizar un análisis FODA y Gap a la institución en un tiempo de 1 mes.
- Organizar los cargos de acuerdo a los diferentes niveles jerárquicos de la institución. En un tiempo de 2 semanas.
- Formalizar los procedimientos de relación de autoridad lineal y autoridad de staff, de la institución. Durante un tiempo de 6 meses.
- Facilitar el flujo de comunicación y la toma de decisiones con la creación del organigrama en un tiempo promedio de 3 meses
- Describir cada puesto en el manual de funciones. En un tiempo de 2 meses
- Analizar las tareas individuales para determinar el desempeño laboral de los funcionarios de la institución. En un tiempo de 1 mes.

1.6. Metodología de investigación

1.6.1. Método deductivo

En este método deductivo consiste en extraer una conclusión con base a una premisa o una serie de preposiciones que se asumen como verdaderas, para la realización de la presente investigación se utilizó el método deductivo debido a que partiremos de datos e información general para ser utilizados como base en esta investigación particular.

1.6.2. Método inductivo

Este método inductivo se aplicó para obtener información clara y precisa de la institución, basándose en datos históricos que permitió desarrollar el desenlace de la investigación que en su momento determinara la propuesta de la organización, ya que es un método de relación causa y efecto, para la obtención de óptimos resultado

1.7. Tipo de investigación

1.7.1. Investigación descriptiva e investigación Mixta.

El tipo de investigación que se utilizó es la descripción para conocer a detalle en que afecta los niveles de desempeño de los funcionarios públicos en las funciones, procesos y procedimientos dentro de la dirección de Ingresos, a si también la investigación mixta porque es un estudio analítico y a la vez cuantitativo puesto que se recolecto y analizo datos numéricos

1.8. Técnicas de investigación

La información que se adquiere tanto de las fuentes primarias como secundarias en la investigación suscitada, nos brindó mayor satisfacción en la confiabilidad y validez del estudio, en este caso la información prestada por el personal de la institución.

La técnica de investigación es un medio que nos permitió facilitar el procesamiento de la información en el desarrollo de una investigación en curso. Dentro de nuestra investigación emplearemos la técnica documental y de campo para recopilar información y a su vez desarrollar el tema de investigación indicado.

1.8.1. Técnica documental

Permitió profundizar el desarrollo de la investigación que recopila y selecciona la información a través de la lectura de documentos existentes, lo cual nos ayudó a realizar un análisis del contenido y la valoración de la información con más confianza.

1.8.2. Técnicas de recolección de datos

Entrevista: Nos permitió obtener información a través del personal de la institución para obtener mejores resultados al momento de ejecutar nuestra investigación.

Encuesta: Instrumento guía donde se estableció la situación en la que se encuentra la organización.

Instrumento: Para recoger la información del desarrollo de las actividades de la institución se aplicó la técnica de la encuesta la cual está conformada por preguntas de selección múltiple, entre otras.

El contenido de las preguntas va de la mano con los objetivos de estudio y se consideró a su vez la Operalización de las variables para una mayor relevancia en la información.

1.8.3. Técnicas de medición

La medición cuantitativa fue realizada por medio del cálculo estadístico para obtener una medición en términos relativos y porcentuales.

Se siguió los lineamientos generales de una Investigación Científica, del Método Científico, se describió la problemática a estudiar, los objetivos, justificaciones pertinentes, se desarrolló un marco teórico sólido, marcos conceptual, normativo, método de la investigación utilizando primordialmente el "Método inductivo", yendo de los hechos específicos para extraer una Conclusión general.

Análisis: Consiste en la descomposición de un todo en sus elementos, para observar las causas, la naturaleza y los efectos del problema tratado. Es decir, es observar un hecho en particular, con lo cual se puede explicar, hacer analogías, comprender mejor su comportamiento.

Cuantitativo: Porque se usó la recolección de datos para probar la hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías.

1.8.4. Fuentes de información

Fuente de información primaria:

La información fue directamente obtenida del personal del Gobierno Municipal de Tarija (Director del Área de Dirección de Ingresos) y personal de la institución.

La fuente de información primaria empleada para el presente trabajo fue la encuesta, los datos que recopilamos para la investigación del trabajo son:

- Entrevista al director de la institución
- Encuestas al nivel operativo del talento humano de la organización

• Comunicaciones por correo electrónico entrevistas orales o por teléfono, fotografía

Fuentes de información secundarias:

La información a partir de la documentación existente en el Gobierno Municipal de Tarija vale decir el Órgano Ejecutivo y el Órgano Legislativo del Municipio de Tarija.

Las fuentes secundarias "son textos basados en fuentes primarias, e implican generalización, análisis, síntesis, interpretación o evaluación".

Para la realización de la investigación y el análisis documental se recurrió a las siguientes Fuentes secundarias:

• Información documentada de la organización.

• Artículos científicos.

• Decretos y Reglamentos de la institución

• Directrices Presupuestarias

• Páginas electrónicas Internet Artículos científicos, bibliografías, libros, diccionarios.

1.8.5. Diseño muestral

Entrevistas a profundidad, encuestas de observación, explicación del censo

Considerando el número de la población sujeta al estudio se optó por aplicar un censo.

1.9. Delimitación del trabajo

1.9.1. Delimitación Geográfica

El presente trabajo se llevó a cabo en el departamento de Tarija provincia cercado, exactamente en el Honorable Gobierno Autónomo Municipal de Tarija (Área de Dirección de Ingresos, dependiente de la dirección de ingresos.

1.9.2. Delimitación Temporal:

El trabajo de investigación se desarrolló en un tiempo de 12 meses "dos semestres a partir de agosto de 2020.

1.9.2. Delimitación Teórica:

Se utilizó en esta investigación conceptos y teorías de las ciencias administrativas, concretamente de la función de organización a través de estos conceptos se fundamentó la propuesta objeto de este trabajo.

Métodos de la investigación

Método inductivo

Método deductivo

CAPITULO II
II. MARCO TEORICO

2. Marco teórico conceptual

2.1. Organizar

Para Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional.* Pearson educación. “Organizar es determinar que tareas hay que hacer, quien las hará, como se agrupan, quien reporta a quién, y donde se toman las decisiones”

De acuerdo con koontz Harol, Weihrich Heinz, Cannice Mark (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial*.

“Organizar es agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos, asignar a cada grupo un administrador con la autoridad necesaria para supervisarlo y coordinar tanto en sentido horizontal como vertical toda la estructura de la empresa”. “

En ese sentido, organizar se define como:

- Identificar y clasificar las actividades necesarias.
- Agrupar las actividades necesarias para alcanzar los objetivos.
- Asignar cada grupo a un gerente con la autoridad (delegación) necesaria para supervisarlo.
- Proveer de la coordinación horizontal (al mismo nivel organizacional o uno similar) y vertical, (entre las oficinas corporativas, las divisiones y los departamentos) en la estructura organizacional.

2.1.1. Organización

Según los autores con koontz Harol, Weihrich Heinz, Cannice Mark (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial*. “Es una estructura intencional y formal de funciones o puestos, significa que las personas que trabajan juntas deben desempeñar ciertas funciones, los papeles a desempeñarse se deben diseñar intencionalmente para garantizar que quienes los desempeñen realizan las actividades requeridas y se coordinen entre sí para trabajar en grupo con armonía, eficiencia, efectividad y, por lo tanto, eficacia. Así, al establecer dicha estructura de manera intencional.

¿Qué significa estructura intencional de funciones?

Significa que las personas que trabajan juntas deben desempeñar ciertas funciones; segundo, los papeles a desempeñarse se deben diseñar intencionalmente para garantizar que quienes los desempeñen realicen las actividades requeridas y se coordinen entre sí para trabajar en grupo con

armonía, eficiencia, efectividad y, por lo tanto, eficacia. Así, al establecer dicha estructura de manera intencional, la mayoría de los gerentes consideran que están organizando.

Para Ponce, Augustin. R. (1992). *Administración moderna.* Editorial Limusa.

Organización es la estructura de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el "fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos.

2.1.2. Organización formal e informal

2.1.2.1. Organización formal

Se caracteriza por tener estructuras y sistemas oficiales y definidos para la toma de decisiones, la comunicación y el control. El uso de tales mecanismos hace posible definir de manera explícita dónde y cómo se separan personas y actividades y cómo se reúnen de nuevo

2.1.2.2. Organización informal

Este tipo de organizaciones consiste en medios no oficiales pero que influyen en la comunicación, la toma de decisiones y el control que son parte de la forma habitual de hacer las cosas en una organización.

2.1.3. División organizacional

De acuerdo con koontz Harol, Weihrich Heinz, Cannice Mark (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial*.pg.2002. Es la especialización y cooperación de las fuerzas laborales en diferentes tareas y roles, con el objetivo de mejorar la eficiencia.

El termino departamento designa un área una división o una unidad específica de una organización sobre la cual un gerente tiene autoridad para el desempeño de las actividades establecidas.

2.1.4. Niveles organizacionales

De acuerdo con koontz Harol, Weihrich Heinz, Cannice Mark (2012). Administración una perspectiva global y empresarial.pg.2002-2003. La razón de los niveles en una organización es limitar el ámbito de la gestión, los niveles organizacionales existen porque para la cantidad de personas que un gerente puede supervisar con efectividad hay un límite pero, la cantidad exacta

dependerá tanto del efecto de los factores subyacentes como de las propias habilidades del gerente.

Tabla 2. **Organización con ámbitos estrechos y amplios**

Ámbitos estrechos		**Ámbitos amplios**	
Ventajas	**Desventajas**	**Ventajas**	**Desventajas**
-Supervisión estrecha. -Control estricto. - Comunicación rápida entre subordinados y superiores.	-Los superiores tienden a involucrarse en exceso en el trabajo de los subordinados. - Muchos niveles administrativos. -Altos costos por los numerosos niveles. -Excesiva distancia entre el nivel más bajo y el más alto.	-Los superiores están obligados a delegar. -Deben establecerse políticas claras. -Es necesario seleccionar a los subordinados con sumo cuidado.	-Tendencia de que los superiores sobrecargados de trabajo se conviertan en cuellos de botella que impidan la toma de decisiones. - Riesgo de que el superior pierda el control. - Se requiere de administradores de calidad excepcional.

2.1.5. Problemas con los niveles organizacionales

- **Los niveles son costosos:** conforme aumentan deben asignarse más esfuerzos y dinero para administrarlos, este incremento se deriva de los gerentes adicionales, el personal que los asiste y la necesidad de coordinar actividades departamentales, así como del costo de las instalaciones.
- **Los niveles complican la comunicación: por** su estructura organizacional, una empresa con muchos niveles tiene más dificultad para comunicar sus objetivos, planes y políticas hacia abajo que una horizontal donde el gerente principal se comunica con sus empleados de manera directa; conforme la información fluye en línea descendente ocurren omisiones e interpretaciones erróneas.

- **Muchos departamentos y niveles complican la planeación y el control:** un plan que puede definirse y estar completo al más alto nivel pierde coordinación y claridad al ser subdividido en niveles inferiores.

2.1.6. Diseño organizacional

Como manifiesta Juan José Gilli, (2007) *Diseño organizativo: estructura y procesos.* 1a ed. - Buenos Aires. "El diseño permite a las organizaciones generar estructuras y procesos nuevos, en función de las exigencias del contexto y de las estrategias".

El diseño organizacional permite generar nuevos procesos, y tener una excelente administración para proyectarse a un futuro exitoso acorde a las exigencias del medio, así como mejorar la parte interna que permitirá que los trabajadores se sientan parte de la empresa.

De acuerdo con Pulgar, -Vidal Laura. Huaman, & Ramos, Ffranklin. R. (2017). *Metodologías para implantar la estrategia: diseño organizacional de la empresa.* Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). "El diseño organizacional es crear la estructura de una empresa para que desarrolle las actividades y los procesos que le permitan lograr los objetivos definidos en su estrategia".

2.1.6.1. Importancia del diseño organizacional

Como opina *Garcia Solano Ketty Karina, Haro Carrillo Belkis Pricila y Resabala Valencia Solange Yadira (2019): "La importancia de un diseño organizacional en las empresas , permite mejorar la eficiencia y ser competitiva", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*

El Diseño organizacional es un factor altamente importante en las organizaciones ya que permite formalizar los procedimientos dentro de la misma, da una guía, permite la integración de las personas, proporciona la información y mejora la tecnología utilizada en una organización el diseño organizacional se caracteriza por ser una herramienta para la creación de funciones, procedimientos y relaciones formales; en una organización; para el que deben tenerse en cuenta múltiples de factores como el medio ambiente, el comportamiento de los seres humanos dentro y fuera de la organización.

Recuperado de: *https://www.eumed.net/rev/oel/2019/07/diseno-organizacional-empresas.html*

2.6.1.2. Dimensiones del diseño organizacional

Las dimensiones de la organización permiten entender la fisonomía que adopta y la dinámica con la que actúa. De acuerdo con este criterio, las dimensiones pueden clasificarse en estructurales y contextuales.

- **Dimensiones estructurales.** Para crear una base de medición y comparación integran
  - ✓ **Formalización.** Documentación escrita de objetivos, metas, políticas, procedimientos, programas, estrategias y toda clase de recursos orientados hacia la gestión de sus acciones.
  - ✓ **Especialización.** Forma y grado en que se subdivide el trabajo. En la medida que sea alta, el personal se concentrará en tareas específicas; cuando es baja, los integrantes de la organización desempeñarán más tareas.
  - ✓ **Jerarquía de autoridad.** Corresponde al nivel en que se delega la autoridad y responsabilidad, condición que se refleja en el tramo de control (número de personas que reportan a un superior).
- **Dimensiones contextuales.** Para interrelacionar las bases de la estructura y procesos de trabajo se consideran las dimensiones que se exponen a continuación:
  - ✓ **Tamaño.** Magnitud de una organización con base en el número de personas, recursos financieros, instalaciones, ámbito de actuación y volumen de productos o servicios que genera.
  - ✓ **Tecnología organizacional.** Herramientas de tecnología de la información y técnicas de análisis y evaluación que la organización emplea para transformar los insumos en resultados. Este factor se relaciona estrechamente con el nivel de desempeño que puede alcanzar de acuerdo con la capacidad de respuesta que desarrolle.
  - ✓ **Estrategia.** Ruta para manejar los recursos y las acciones necesarias para hacer frente al entorno y mantener una posición competitiva sostenible. La estrategia también sirve para definir la forma y ámbito de operación.
  - ✓ **Cultura organizacional.** Conjunto de creencias, actitudes, valores, hábitos, costumbres y formas de hacer las cosas que comparten los miembros de una sociedad en función de su contexto social y valores que la sustentan

1.2.7. Estructura organizacional

Según los autores en su libro Koontz Harold, Weihrich Heinz, Cannice Mark (2012). pg.31

"Es crear un ambiente para el desarrollo humano, por lo que es una herramienta administrativa, la estructura define las tareas a realizar las funciones así establecidas también deben diseñarse con base en las habilidades y motivaciones de las personas disponibles"

Como opina Gamboa Poveda, J., Puente Tituaña, S. P., Ysidora Vera, P. (2016)

> "La estructura organizacional define el sistema jerárquico que posee una organización, determinando el nivel de mando y responsabilidad de cada funcionario". Las actividades clave que se toman en cuenta en la estructura organizacional son: controles, división del trabajo, definición de los departamentos, enfoque centralizado y descentralizado y cadena de mando.

La ejecución del control interno se debe regir a lineamientos de eficiencia y ética empresarial, integrándose de esta forma con todos los departamentos de la empresa, especialmente con los puestos de mando. Para asegurar el correcto cumplimiento del control interno, sus actividades deben ser respaldadas por políticas desarrolladas por la alta dirección e impartida hacia todos los niveles jerárquicos, dichos lineamientos se presentan a través de formas de evaluación administrativa, técnicas de dirección, programas de capacitación y manuales de funciones y procesos. Recuperado de:

https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/316/pdf_190

De manera que el diseño organizacional se crea para realizar funciones, cumplir con las tareas establecidas por la organización bajo las responsabilidades de los miembros que la conforman, a través de la estructura se establece la delegación de autoridad, mayor responsabilidad y en función de estas alternativas se obtienen los resultados esperados por la dirección al frente de la organización.

Tabla 3. **Elementos de la estructura organizacional**

PRINCIPIOS	DEFINICION
Especialización del Trabajo	Tabla 4. Grado en el cual las tareas de una organización están divididas en trabajos separados. Se le conoce también como división del trabajo que son tareas que puedan ser ejecutadas, en forma lógica y cómoda, por personas o grupos. La ventaja de la división del trabajo es que, al descomponer el trabajo total en operaciones pequeñas, simples y separadas, en las que los diferentes trabajadores se pueden especializar, la productividad total se incrementa.
Departamentalización	Base sobre la cual los empleos se agrupan para el logro de las metas organizacionales.
Cadena de Mando	Línea ininterrumpida de autoridad que se extiende desde los niveles más altos de la organización hasta los niveles más bajos y aclara quién debe rendir cuentas a quién.
Amplitud de Control	Número de subordinados que un gerente puede supervisar con eficacia y eficiencia.
Centralización	Es el grado en que la toma de decisiones se da en los niveles superiores de la organización
Formalización	Grado en que las actividades de una organización están estandarizadas, y medida en la cual el comportamiento de los empleados se guía con una serie de reglas y procedimientos

Fuente: Elaboración propia a partir de Administración, (pág. 301-309), Robbins, Stephen & Coulter, Mary (2009)

1.2.7.1. Organizaciones centralizadas y descentralizadas

Según Licenciatura en RR.HH. *Universidad de Champagnat. (2020, marzo 14*). Tipos de organización y estructuras organizacionales.

Organizaciones Centralizadas: En una organización centralizada, la autoridad se concentra en la parte superior y es poca la autoridad, en la toma de decisiones, que se delega en los niveles inferiores.

Están centralizadas muchas dependencias gubernamentales, como los ejércitos, el servicio postal y el ministerio de hacienda.

Organizaciones Descentralizadas: En una organización descentralizada, la autoridad de toma de decisiones se delega en la cadena de mando hasta donde sea posible.

La descentralización es característica de organizaciones que funcionan en ambientes complejos e impredecibles. Las empresas que enfrentan competencia intensa suelen descentralizar para mejorar la capacidad de respuesta y creatividad.

1.2.7.2. Tipos de estructuras organizacionales

- **Organización lineal**

Es una organización muy simple y de conformación piramidal, donde cada jefe recibe y transmite todo lo que sucede en su área, cada vez que las líneas de comunicación son rígidamente establecidas. Tiene una organización básica o primaria y forma un fundamento de la organización. º1ººº

Sus características a continuación:

- Autoridad lineal y única: Es la autoridad del superior sobre los subordinados. Cada subordinado se reporta solamente a su superior, tiene un solo jefe y no recibe órdenes de ningún otro.

- Líneas formales de comunicación: La comunicación se establece a través de las líneas existentes en el organigrama. Cada superior centraliza las comunicaciones en línea ascendente de los subordinados.

- Centralización de las decisiones: Su característica es el desdoblamiento y convergencia de la autoridad hacia la cúspide de la organización. Solo existe una autoridad suprema que centraliza todas las decisiones y controla la organización.

- **Organización funcional**

El principio fundamental es el Staff.

Este tipo de organización se sustituyó en la organización lineal por la funcional en la que cada operario pasa a reportar, no solo a su jefe superior, sino a varios, pero cada uno en su especialidad.

Las características principales de la organización funcional son:

- Autoridad funcional o dividida: Esta se basa en la especialización, es autoridad de conocimiento y se expande a toda la organización.
- Línea directa de comunicación: Las comunicaciones son efectuadas directamente sin necesidad de intermediarios.
- Descentralización de las decisiones: No es la jerarquía sino la especialidad quien promueve las decisiones.
- Énfasis en la especialización: Cada órgano o cargo contribuye con su especialidad a la organización.

- **Organización Staff**

- El Staff es el resultado de la organización lineal y funcional, en esta organización existen órganos de decisión en la asesoría. Los órganos de línea se caracterizan por la autoridad lineal y el principio escalar, mientras que los órganos staff prestan asesoría a servicios especializados.

- Fusión de la estructura lineal con la funcional, predominando la estructura lineal. Cada órgano reporta a un solo y único órgano superior, es decir, se aplica el principio de autoridad, pero cada órgano recibe asesoría y servicio especializado de los diversos órganos de staff.
- Coexistencia entre las líneas formales de comunicación y las líneas directas de comunicación.
- Separación entre los órganos ejecutivos y los órganos asesores.

- **Organización Comités**

El comité es un grupo de personas con autoridad de línea y staff, al cual se le entrega un asunto para su estudio, de hecho, esta característica diferencia al comité de otros órganos de la administración.

Existen diferentes clases de comités, los que hacen funciones administrativas, los que realizan funciones técnicas, y, por último, los que realizan el estudio de problemas y aquellos que proveen recomendaciones.

Las características principales son:

- El comité no es un órgano de la estructura organizacional.
- Los comités pueden ser formales, informales, temporales o permanentes.
- Formales: Cuando Forman parte de la estructura de la empresa, con deberes y autoridad específicamente delegadas.
- Informales: Cuando se organiza por una persona que desea un estudio o decisión sobre algún problema especial.
- Temporales: Cuando se realiza el estudio de algún problema en especial por un tiempo relativamente corto.
- Permanentes: Los comités formales son, por lo general, permanentes.

Recuperado de https://www.gestiopolis.com/tipos-de-organizacion-y-estructuras-organizacionales/

2.1.8. Departamentalización por funciones

En su libro koontz Harol, Weihrich Heinz, Cannice Mark (2012). Administración una perspectiva global y empresarial.pg.218. La departamentalización por funciones es agrupar las actividades según las funciones de una empresa u organización, refleja lo que ésta hace típicamente.

2.1.9 Estructura de la organización departamentalización

2.1.9.1 Departamentalización por territorio o geográfica

De acuerdo con koontz Harol, Weihrich Heinz, Cannice Mark (2012). Administración una perspectiva global y empresarial.pg.2019. La Departamentalización por territorio o geográfica es común en empresas que operan en áreas geográficas amplias, en cuyo caso puede ser importante que las actividades de un área o territorio determinado se agrupen y asignen a un gerente.

2.1.9.2. Departamentalización por grupo de clientes

Como afirma en su libro koontz Harol, Weihrich Heinz, Cannice Mark (2012). Administración una perspectiva global y empresarial.pg.2020. Es la agrupación de las actividades de una empresa para que reflejen un interés primario por los clientes.

2.1.9.3 Departamentalización por producto

Según los autores libro koontz Harol, Weihrich Heinz, Cannice Mark (2012). Administración una perspectiva global y empresarial.pg.2021. Es la agrupación de las actividades de una empresa según sus productos o líneas de productos sobre todo en grandes empresas con líneas de producción múltiple.

2.1.10 Autoridad y poder.

De acuerdo con koontz Harol, Weihrich Heinz, Cannice Mark (2012). Administración una perspectiva global y empresarial.pg.236. En una organización, autoridad es el derecho, inherente a un cargo (y, mediante él, el derecho de la persona que lo ocupa) de ejercer discrecionalidad en la toma de decisiones que afectan a otros. Es un tipo de poder, pero en el ámbito organizacional, es el poder legítimo que confiere un cargo en una organización.

2.1.11. Autoridad de línea

De acuerdo con koontz Harol, Weihrich Heinz, Cannice Mark (2012). Administración una perspectiva global y empresarial.pg.240. La autoridad de línea da a un superior una línea de autoridad sobre un subordinado, existe en todas las organizaciones como una escala ininterrumpida o serie de pasos. De ahí surge el principio de escalonamiento en la organización.

- **Personal de staff:** La función de quienes tienen una capacidad puramente de personal de staff es la de investigar, buscar y dar asesoría a los gerentes de línea.
- **La autoridad funcional:** Es el derecho que se delega a un individuo o departamento para controlar procesos prácticos, políticas específicas u otros asuntos relacionados con actividades realizadas por personal de otros departamentos.

2.1.12. **La centralización departamental**

Se refiere a la concentración de actividades especializadas, casi siempre en un departamento; por ejemplo, un sólo departamento puede realizar el mantenimiento de toda una planta.

2.1.13. Delegación de autoridad

Se da cuando un superior otorga criterio a un subordinado para que tome decisiones

El proceso de delegar implica:

- Determinar los resultados esperados de un cargo
- Asignar actividades al cargo
- Delegar autoridad para cumplir esas actividades
- Hacer responsable a la persona que ocupa ese cargo del cumplimiento de las actividades

Como afirma L. Draf, Richard (2006). *La experiencia del liderazgo*. Editorial Cengage México. Toda Organización, necesita conocer bien los elementos del diseño organizacional, porque influyen mutuamente.

2.1.14. Organigrama

De acuerdo con Vivanco Vergara, M. E. (2017). Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización. *Universidad y Sociedad*

"El organigrama es la representación visual de un conjunto completo de actividades implícitas y procesos en una organización. El organigrama puede ser bastante útil para entender cómo funciona una empresa. Muestra las diversas partes de una organización, su interrelación y la manera en que cada posición y departamento encaja en el todo."

Unidades de trabajo: Es un documento que describe las tareas, los deberes y las responsabilidades de un cargo. Es de vital importancia que las descripciones de puestos sean tan relevantes como exactas, deben incluir enunciados concisos de lo que se espera que hagan los

empleados en el puesto, cómo lo harán y las condiciones en las cuales cumplirán con los deberes. Las descripciones de puestos concisas ponen fin a la posibilidad de escuchar argumentos como "Ése no es mi trabajo".

Entre los aspectos que se incluyen con mayor frecuencia en la descripción de un puesto se encuentran los siguientes:

- Principales tareas que deberán realizarse
- Porcentaje de tiempo dedicado a cada tarea
- Estándares de desempeño que deberán lograrse
- Condiciones de trabajo y riesgos posibles
- Número de empleados que realizarán el trabajo, y a quién se reportan

Descripción y análisis de puestos:

Es fundamental que antes de contratar personal en la empresa se tenga clara la información referente a cada puesto de trabajo, ya que, a la hora de realizar una selección, se deben considerar las características propias del puesto para seleccionar a la persona adecuada.

2.1.14.1 Clasificación del organigrama

Tabla 5. **Clasificación del organigrama**

Clasificación	Sub-clasificación	Descripción
Por su Contenido	Estructurales o funcionales	Muestran sólo la estructura administrativa del organismo social. Indican, además de las unidades y sus relaciones, las principales funciones de los departamentos.
Por su presentación	Mixtos	Representan a la estructura, utilizando combinaciones verticales y horizontales.

Fuente: Elaboración propia, a partir de Barrios Hernandez , 2009, pág 32

2.1.14.2. Organización mixta

Según Frankiln Enrique Benjamin (2013) organización de empresas

Este tipo de organigrama utiliza combinaciones verticales y horizontales para ampliar las posibilidades de graficar. Se recomienda utilizarlos en el caso de organizaciones con un gran número de unidades en la base.

Organigrama mixto: Está compuesta por una jerarquía funcional vertical, donde los departamentos son supervisados por gerentes funcionales, además de gerentes de proyectos anexos que manejan a su vez a empleados de varios departamentos, de forma horizontal

2.1.14.3. Organización Horizontal:

Como afirma Buján Pérez Alejandro, (2014). Estructura organizativa horizontal. *Enciclopedia financiera*

Una estructura organizativa horizontal "es aquella en la que se han eliminado la mayoría de los niveles de mandos medios y de sus funciones, con lo que la alta dirección está en el contacto directo con los trabajadores de primera línea. Tiene una corta cadena de mando y un amplio abanico de control de gestión (vendedores, servicio técnico), etc.

Los empleados de la planta de producción y clientes".

2.1.14.4. Organigrama horizontal:

Representa una cultura empresarial basada en el trabajo y no en un mando de poder jerárquico, gráficamente el organigrama horizontal se estructura de izquierda a derecha. Representando equipos de trabajo auto responsables capaces de tomar ciertas decisiones sin tener un rango de responsabilidades tan marcado.

Recuperado desde:

http://www.enciclopediafinanciera.com/definicion-estructura-horizontal.html

Según la academia de Licenciatura en RR.HH. Universidad de Champagnat. (2002). Las organizaciones horizontales "La gestión horizontal es un método transnacional de gestión donde la mano visible del director jerárquico deja paso a la mano invisible del mercado y en donde los recursos se trasladan de manera natural a su uso más eficiente, de forma que el trabajo que no aporta valor añadido desaparece".

Recuperado de: https://www.gestiopolis.com/las-organizaciones-horizontales/

2.1.14.5. Organización vertical

Estos detallan los diferentes niveles jerárquicos de la organización y se representan desde arriba hacia abajo desde la máxima autoridad hasta el despliegue de todas las unidades existentes.

2.1.14.6. Organigrama vertical

Los elementos del organigrama empresarial se estructura de manera escalonada desde la parte superior hasta la inferior.

2.1.15. Análisis FODA

De acuerdo con koontz Harol, Weihrich Heinz, Cannice Mark (2012). Administración una perspectiva global y empresarial.pg.136

"Esta matriz ofrece un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita la comparación de amenazas y oportunidades externas respecto de las fortalezas y debilidades internas de la organización."

Francés, Antonio. (2006). *Estrategia y planes para la Empresa con el cuadro de mando integral. Naucalpan* de Juárez, Estado de México: Pearson.

"Es una herramienta básica, de gran utilidad en el análisis estratégico. La matriz FODA permite resumir los resultados del análisis externo e interno y sirve de base para la estrategia".

- **Fortalezas y debilidades**

  Define estos dos términos en conjunto y específica que las fortalezas son aquellas características de la empresa que pueden ser utilizadas para aprovechar las oportunidades o contrarrestar las amenazas. Las debilidades por su parte, son características de la empresa que dificultan o impiden aprovechar las oportunidades o contrarrestar las amenazas.

- **Oportunidades y amenazas**

  Define las oportunidades y amenazas como factores externos que afectan favorablemente o adversamente a la empresa. Las oportunidades representan tendencias o situaciones externas que favorecen lograr los objetivos de la empresa. De igual manera las amenazas se refieren a tendencias o situaciones externas que dificultan lograr esos objetivos.

2.1.16. Análisis GAP

Coronado, F. José. María. (2003). *Diccionario enciclopédico de estrategia empresarial*. Ediciones Díaz de Santos

"El análisis gap lo que pretende es visualizar, en el futuro, los desequilibrios, los destaces que presentaría la empresa según diferentes formas de enfocar la visión del futuro. Trata de contestar, sucesivamente, a dos preguntas clave en la fase de análisis estratégico:

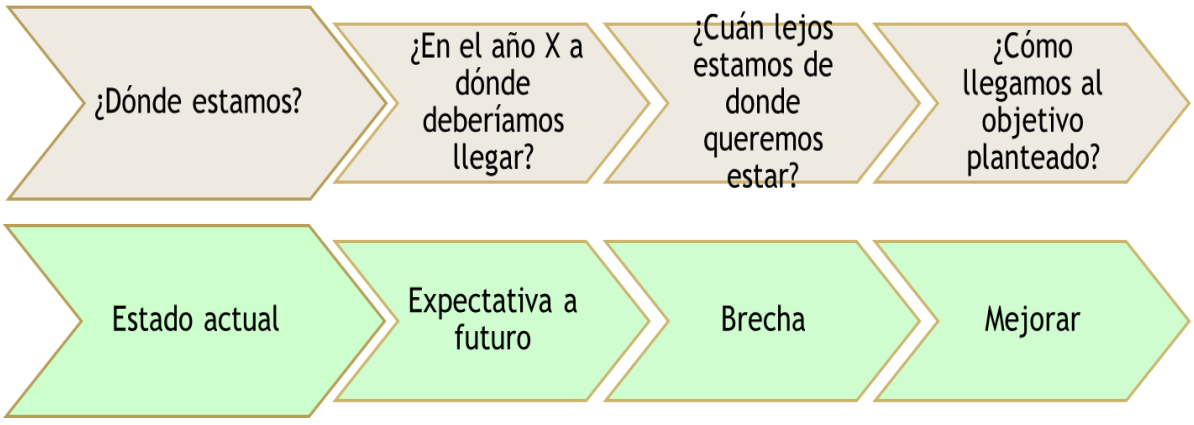
¿Qué está ocurriendo ahora en la empresa y su entorno?, ¿Qué deberíamos estar haciendo para sobrevivir como empresa en el mercado?, Para cuatro formas de visionar el futuro: extrapolación histórica, prospectiva, competitiva, de diversificación.

Como ocurre en otros casos semejantes, la calidad y característica de las respuestas del análisis está condicionada por el modelo mental del diseñador de la herramienta. Es decir, las respuestas llevan implícitas la focalización, las relevancias que se pretende visualizar. En este caso se pretender reconocer de qué forma el desfase total de la empresa es el resultado de la suma de destaces sucesivos, según se vayan aplicando procedimientos de análisis más sofisticado, a través de un recorrido que va desde una simple extrapolación histórica del pasado hasta un análisis de diversificación.

Según el ingeniero Hugo Gonzales GAP *análisis para implementación de iso 9001:2015*

"El análisis GAP, una herramienta que permite establecer una comparativa entre el estado y desempeño real de una organización, estado o situación en un momento dado, respecto a uno o más puntos de referencia seleccionados de orden local, regional, nacional y/o internacional.

Para llevar a cabo el Gap Análisis o Análisis de brechas se deben desarrollar cuatro pasos, y en cada uno debería poder definirse una respuesta a la pregunta correspondiente:



Paso 1: Decidir cuál es la situación actual que se desea analizar ("lo que es") y se quiere resolver. En este paso se responde a la pregunta: ¿Dónde estamos?

Paso 2: Delinear el objetivo o estado futuro deseado ("lo que debería ser"). En este paso se responde a la pregunta: ¿En el año XXXX a dónde deberíamos llegar?

Paso 3: Identificar la brecha entre el estado actual y el objetivo. En este paso se responde a la pregunta: ¿Cuán lejos estamos de donde queremos estar?

Paso 4: Determinar los planes y las acciones requeridas para alcanzar el estado deseado. En este paso se responde a la pregunta: ¿Cómo llegamos al objetivo planteado?

Recuperado desde: https://calidadgestion.wordpress.com/tag/analisis-de-brechas/

2.1.17. Manual de funciones

Para Chiavenato (2009, p. 156) Administración de recursos humanos. Novena ed. Bogotá: McGraeHill Un manual de funciones es un documento donde se detallan las actividades; "Un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa, es la enumeración detallada de las funciones del cargo que hace el ocupante, la periocidad de la ejecución y los objetivos del cargo".

Como afirma Gómez (1997). Pg. 47. Sistemas administrativos. México: McGraw- Hill "Que un manual de funciones es el documento que contiene la descripción de las actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad. Incluye además los cargos o unidades administrativas que intervienen, precisando su responsabilidad y participación"

Para Huertas, Carolina. (2007), Diseño de la estructura organizacional, manual de funciones, procedimientos y análisis de riesgos para la empresa A&L ingeniería y servicios LTDA. Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de ingeniería industrial. Universidad Tecnológica de Pereira.

"Un manual debe estar conformado por: la descripción básica del cargo, objetivo estratégico del cargo, funciones básicas, personal relacionado con el cargo y perfil del cargo."

Estos aspectos mencionados anteriormente son parte de un manual clásico, pero con el tiempo se han ido incorporando otros elementos como las competencias laborales.

Tabla 6. **Partes fundamentales del manual de funciones**

PARTES FUNDAMENTALES DE UN MANUAL DE FUNCIONES	
Descripción básica el cargo	Dentro de este aspecto se describe el nombre del puesto o cargo, la dependencia a la que pertenece y el cargo de su superior o jefe.
Objetivo estratégico del cargo	Se refiere a la función principal que define el grupo de funciones, tareas y responsabilidades y a la importancia que tiene dentro de la empresa
Funciones básicas	Se incluyen las funciones y tareas que el empleado o trabajador debe realizar en el desempeño de sus labores.
Personal relacionado con el cargo	Este aspecto se lo describe mediante el organigrama de la institución ya que sirve para ubicar al puesto en la institución y reconocer con qué unidades y puestos debe interactuar para realizar su trabajo.

Fuente: Recuperado de: http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/469/658306R397ds.pdf?sequence=1&isAllowed=y

2.1.18. Manual de Procedimientos

Ulloa, Wendy. Lorena. O., Masacon, N. H. H., & Rodríguez, A. F. C. (2019). La estructura organizacional en función del comportamiento del capital humano en las organizaciones.

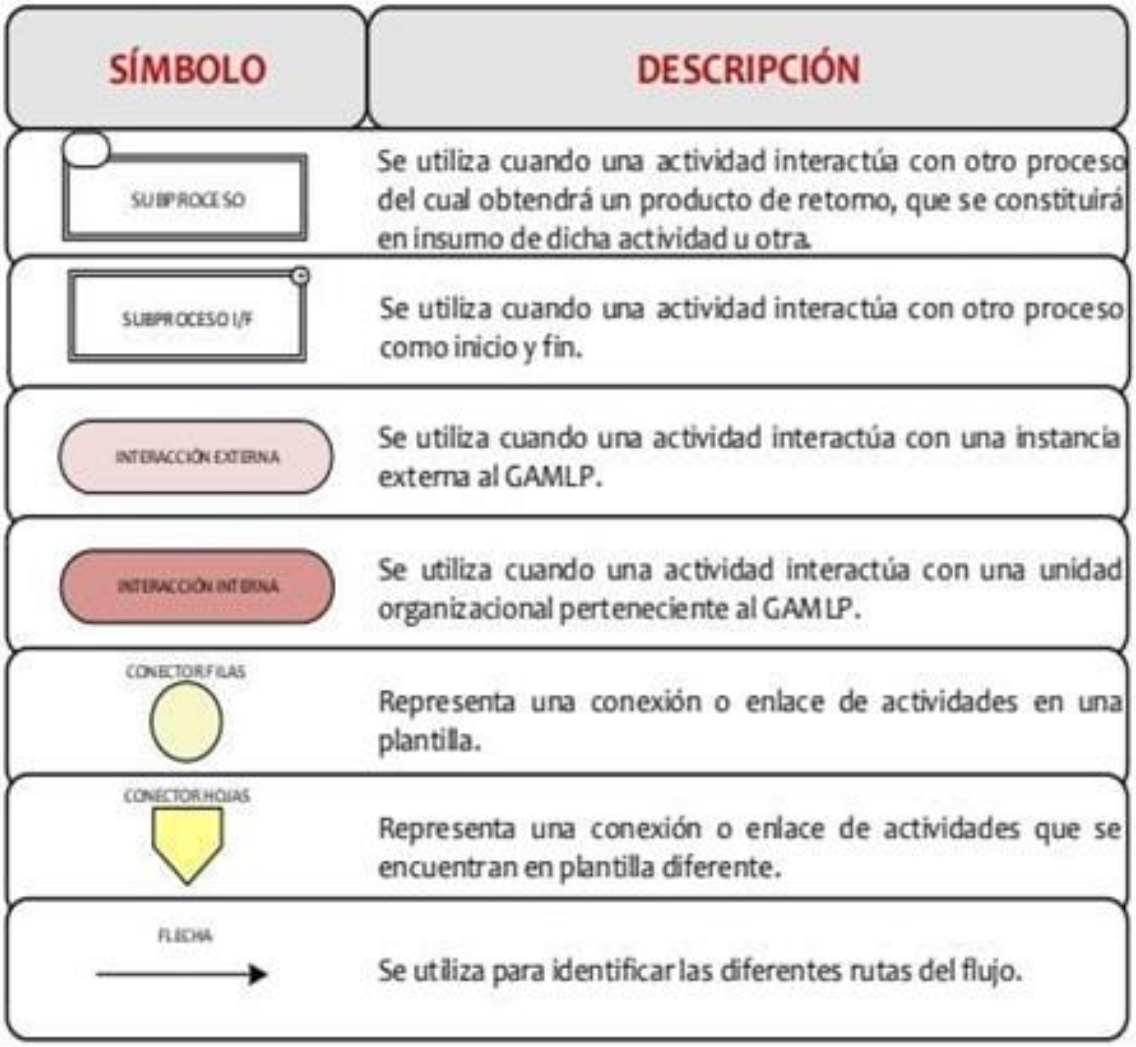
"Los manuales de procedimiento son la mejor herramienta, idónea para plasmar el proceso de actividades específicas dentro de una organización en las cuales se especifican políticas, aspectos legales, procedimientos, controles para realizar actividades de una manera eficaz y eficiente".

Jerarquía: La jerarquía de la autoridad describe quién le reporta a quién y el tramo de control para cada gerente. La jerarquía está relacionada con el tramo de control (el número de empleados que le reportan a un supervisor). Cuando el tramo de control es corto la jerarquía suele ser alta. Cuando el tramo de control es amplio, la jerarquía de la autoridad será más corta.

2.1.19. Manual de procesos

- **Simbología ASME**

SÍMBOLO	DESCRIPCIÓN
	Se utiliza para dar **INICIO** y **FIN** al flujo del procedimiento.
	Representa la ejecución de una operación que es parte de un procedimiento.
	Representa una decisión entre dos o más alternativas siempre y cuando se deriven a responsables diferentes.
	Representa un punto de bifurcación o unión de dos o más rutas que se ejecutan de manera simultánea.
	Representa la generación de un documento físico.
	Representa la interacción con un sistema informático o base de datos.
	Representa el archivo o almacenamiento de un resultado generado en el procedimiento.



Desde el punto de vista de Pedraza, Esperanza, Amaya, Glenys, & Conde, Mayrene. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la *Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. Revista de Ciencias Sociales.* "El desempeño son aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa. Este desempeño puede ser exitoso o no, dependiendo de un conjunto de características que muchas veces se manifiestan a través de la conducta".

Al respecto, Robbins vincula el desempeño con la capacidad de coordinar y organizar las actividades que al integrarse modelan el comportamiento de las personas involucradas en el proceso productivo.

Recuperado desde: http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182010000300010&lng=es&tlng=es.

Como opina Chiavenato Idalberto (2002) pg. 336

Expone que el desempeño es "eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral". En tal sentido, el desempeño de las personas es la combinación de su comportamiento con sus resultados, por lo cual se deberá modificar primero lo que se haga a fin de poder medir y observar la acción. El desempeño define el rendimiento laboral, es decir, la capacidad de una persona para producir, hacer, elaborar, acabar y generar trabajo en menos tiempo, con menor esfuerzo y mejor calidad, estando dirigido a la evaluación la cual dará como resultado su desenvolvimiento.

2.1.21. Evaluación de desempeño

Como afirma Chiavenato, I. (2007). *Evaluación del Desempeño.* En Administración de Recursos Humanos. La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona.

Según Werther y Davis, PG. (231) “La Evaluación del Desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna”.

2.1.21.1. Administración del desempeño

La administración del desempeño, aporta a la organización en términos de habilidades o competencias colectivas y motivación de las personas y que se maximiza cuando las personas aplican al máximo sus habilidades y competencias en las actividades de la organización y cuando ésta adquiere una configuración estructural que refuerza e incrementa el desempeño humano y lo dirige hacia sus objetivos estratégicos

2.1.21.2. Elementos del desempeño

Como menciona Keith. Davis y Newtrom, J. (2000). Comportamiento Humano en el Trabajo.

En el área organizacional se ha estudiado lo relacionado al Desempeño Laboral, infiriéndose que el mismo depende de múltiples factores, elementos, habilidades, características o competencias correspondientes a los conocimientos, habilidades y capacidades que se espera una persona aplique y demuestre al desarrollar su trabajo. Conceptualizan las siguientes capacidades, adaptabilidad, comunicación, iniciativa, conocimientos, trabajo en equipo, estándares de trabajo, desarrollo de talentos, potencia el diseño del trabajo, maximizar el desempeño.

2.2. Marco referencial

2.2.1. Reseña organizacional

2.2.1.1. Antecedentes

La crisis actual en la economía mundial debido a la caída de los precios del barril de petróleo, ha ocasionado que varios países se encuentren preocupados, pues esto ha afectado sobre los recursos que se perciben por concepto de hidrocarburos y Bolivia no es la excepción, es por esta razón se debe buscar otras formas de captación de recursos y una de ellas es por medio del fortalecimiento en los ingresos propios es decir el estudio de espacios tributarios. 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, se clasifican en: impuestos, tasas, contribuciones especiales.

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

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.

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.

Las contribuciones especiales 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 Gobierno Municipal de la Ciudad de Tarija y la Provincia Cercado, fue creado el 17 de mayo de 1784, con el nombre de Junta Municipal, aprobada mediante Ordenanza del Gobernador de la Villa de Potosí.

El 10 de enero de 1985 a través de la Ley Orgánica de Municipalidades se reconoce a los gobiernos municipales.

Las actividades de la Dirección de Ingresos en el apartado referente al marco normativo se mencionan los principales preceptos de este género, las tareas para llevar adelante el proceso de recaudación de los ingresos tributarios, no tributarios tasas y patentes de acuerdo a Ley y bajo el

Marco Conceptual del Subsistema de Gestión de Fiscalización y Registro de Cobro Coactivo del Registro Único para la Administración Tributaria Municipal (RUAT) del Gobierno Municipal de la Ciudad de Tarija y la Provincia Cercado, cuenta con un personal de 10 puestos con 60 miembros según el organigrama actual sin embargo es necesario rediseñar la estructura organizacional de la institución ya que dificulta el logro los objetivos de manera eficiente, en este sentido nuestro trabajo concierne la correcta aplicación de un diseño organizacional adecuado a las necesidades de los trabajadores que permitirá una mejora y un buen desarrollo que agregue valor a la institución.

2.2.1.2. Visión

Normalizar las operaciones, proporcionar y garantizar el servicio de tributación a los contribuyentes, aprovechar óptimamente sus recursos humanos, financieros y materiales, desenvolverse en una cultura organizacional de alta calidad y competitividad.

2.2.1.3. Misión

Definir una metodología autoadministrable que permita a la Dirección de Ingresos proporcionar asesoría y apoyo a toda Institución pública, privada u organización de la sociedad civil que lo solicite integrando las operaciones para una clara responsabilidad del personal en cada una de las unidades administrativas.

2.2.1.4. ¿Qué es la municipalidad?

“La Municipalidad es la entidad autónoma de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propio que representa institucionalmente al Municipio, forma parte del Estado y contribuye a la realización de sus fines”. (Ley 2028. LEY DE MUNICIPALIDADES, DEL 28 DE OCTUBRE DE 1999).

2.2.1.5. Finalidad

La Municipalidad y su Gobierno Municipal tienen como finalidad contribuir a la satisfacción de las necesidades colectivas y garantizar la integración y participación de los ciudadanos en la planificación y el desarrollo humano sostenible del Municipio.

El Gobierno Municipal, como autoridad representativa de la voluntad ciudadana al servicio de la población, tiene los siguientes fines:

Promover y dinamizar el desarrollo humano sostenible, equitativo y participativo del Municipio, a través de la formulación y ejecución de políticas, planes, programas y proyectos concordantes con la planificación del desarrollo departamental y nacional;

Crear condiciones para asegurar el bienestar social y material de los habitantes del Municipio, mediante el establecimiento, autorización y regulación y, cuando corresponda, la administración y ejecución directa de obras, servicios públicos y explotaciones municipales;

Promover el crecimiento económico local y regional mediante el desarrollo de ventajas competitivas;

Preservar y conservar, en lo que le corresponda, el medio ambiente y los ecosistemas del Municipio, contribuyendo a la ocupación racional del territorio y al aprovechamiento sostenible de los recursos naturales;

Preservar el patrimonio paisajístico, así como resguardar el Patrimonio de la Nación existente en el Municipio;

Mantener, fomentar, defender y difundir los valores culturales, históricos, morales y cívicos de la población y de las etnias del Municipio;

Favorecer la integración social de sus habitantes, bajo los principios de equidad e igualdad de oportunidades, respetando su diversidad y promover la participación ciudadana defendiendo en el ámbito de su competencia, el ejercicio y práctica de los derechos fundamentales de las personas estantes y habitantes del Municipio

Ley 2028. LEY DE MUNICIPALIDADES, DEL 28 DE OCTUBRE DE 1999

2.2.1.6. ¿Qué es el área de dirección de ingresos?

La dirección de ingresos es el área de la alcaldía encargada de la materia administrativa y financiera por lo cual sus funciones son las siguientes:

Recaudar y administrar los ingresos municipales de carácter tributario y no tributario.

Generar ingresos para el Municipio otorgando concesiones de uso y disfrute de servicios, obras y explotaciones en el área de su jurisdicción y competencia, exceptuando aquéllas que se encuentran bajo competencia expresa de las Superintendencias Sectoriales de acuerdo con normas nacionales.

Generar ingresos para el Municipio otorgando concesiones de uso y disfrute de la propiedad pública municipal, de acuerdo con una reglamentación específica.

Recaudar las rentas generadas por el uso común de la propiedad inmueble pública municipal.

Establecer limitaciones administrativas y de servidumbre a la propiedad, por razones de orden técnico, jurídico y de interés público.

Administrar el Sistema del Catastro Urbano y rural en forma directa o a través de terceros, de acuerdo con normas técnicas emitidas por el Poder Ejecutivo.

Administrar el Registro y Padrón de contribuyentes, en base al Catastro Urbano y Rural.

Conocer los trámites de adjudicaciones, expropiaciones, concesiones, licitaciones, contratos y convenios que los órganos e instituciones departamentales y nacionales realicen en su jurisdicción y resolver la compatibilidad con el Plan de Desarrollo Municipal y sus programas de Desarrollo en el marco de sus competencias.

Expropiar inmuebles por razones de necesidad o utilidad pública o cuando no cumplan una función social, previa indemnización justa, mediante Ordenanza Municipal.

Supervisar el uso del equipamiento, mobiliario, material didáctico, medicamentos, alimentos y otros insumos que usan los servicios de educación y salud bajo su tuición, así como suministrar y administrar dichos bienes, cuando corresponda.

Autorizar, reglamentar, controlar y supervisar el funcionamiento de juegos recreativos; y conocer y resolver los asuntos administrativo - financieros municipales.

(Ley 2028. LEY DE MUNICIPALIDADES, DEL 28 DE OCTUBRE DE 1999)

2.2.1. Gestión publica

Según él; Artículo, Ministerio de Educación (2020). “Participación ciudadana en la gestión pública”, UNEFCO, Tarija.

Gestión pública es el conjunto de actividades que se desarrollan a través de los procesos de planeación, ejecución y evaluación con el fin de atender necesidades y solucionar problemas con la población, mediante la generación de bienes y la prestación de servicios, sobre la base de metas acordadas democráticamente.

De manera más simple “la gestión se refiere al desarrollo de los hechos y lo público, se refiere a lo que es común, a lo que es de todos y para todos. De tal forma que gestión pública es el desarrollo de los hechos que afectan lo que pertenece a un pueblo”.

Recuperado desde:

https://www.unodc.org/documents/bolivia/Cuaderno_de_Formacion_Continua_3.pdf

2.2.2. Bases legales

Ley Nro. 2027, DEL 27 DE OCTUBRE DE 1999

Hugo Banzer Suarez Presidente de la republica

El honorable congreso nacional,

Decreta:

Estatuto del funcionario público

2.2.3. Disposiciones generales

Objeto, ámbito de aplicación y principios

Artículo 2° (objeto). El presente Estatuto, en el marco de los preceptos de la Constitución Política del Estado, tiene por objeto regular la relación del Estado con sus servidores públicos, garantizar el desarrollo de la carrera administrativa y asegurar la dignidad, transparencia, eficacia y vocación de servicio a la colectividad en el ejercicio de la función pública, así como la promoción de su eficiente desempeño y productividad.

Artículo 4° (servidor público). Servidor público es aquella persona individual, que independientemente de su jerarquía y calidad, presta servicios en relación de dependencia a una entidad sometida al ámbito de aplicación de la presente Ley.

Artículo 5° (clases de servidores públicos)

a) Funcionarios electos: Son aquellas personas cuya función pública se origina en un proceso eleccionario previsto por la Constitución Política del Estado

b) Funcionarios designados: Son aquellas personas cuya función pública emerge de un nombramiento a cargo público, conforme a la Constitución Política del Estado, disposición legal u Sistema de Organización Administrativa aplicable.

c) Funcionarios de libre nombramiento: Son aquellas personas que realizan funciones administrativas de confianza y asesoramiento técnico especializado para los funcionarios electos o designados.

d) Funcionarios de carrera: Son aquellos que forman parte de la administración pública, cuya incorporación y permanencia se ajusta a las disposiciones de la Carrera Administrativa que se establecen en el presente Estatuto.

e) e) Funcionarios interinos: Son aquellos que, de manera provisional y por un plazo máximo e improrrogable de 90 días, ocupan cargos públicos previstos para la carrera administrativa, en tanto no sea posible su desempeño por funcionarios de carrera conforme al presente Estatuto y disposiciones reglamentarias.

2.2.4. Derechos y deberes

Artículo 7° (derechos).

I. Los servidores públicos tienen los siguientes derechos:

a) A desempeñar las funciones o tareas inherentes al ejercicio de su cargo.

b) Al goce de una justa remuneración, correspondiente con la responsabilidad de su cargo y la eficiencia de su desempeño.

c) Al respeto y consideración por su dignidad personal en la función.

d) Al goce de vacaciones, licencias, permisos y otros beneficios conforme al presente Estatuto y los Reglamentos respectivos.

e) A la percepción de las pensiones jubilatorias, así como de invalidez y sobrevivencia para sus derechohabientes.

f) Al derecho de las prestaciones de salud.

g) A qué se le proporcionen los recursos materiales necesarios para el cumplimiento de sus funciones.

ARTÍCULO 8° (DEBERES). Los servidores públicos tienen los siguientes deberes:

a) Respetar y cumplir la Constitución Política del Estado, las leyes y otras disposiciones legales.

b) Desarrollar sus funciones, atribuciones y deberes administrativos, con puntualidad, celeridad, economía, eficiencia, probidad y con pleno sometimiento a la Constitución Política del Estado, las leyes y el ordenamiento jurídico nacional.

c) Acatar las determinaciones de sus superiores jerárquicos, enmarcadas en la Ley.

d) Cumplir con la jornada laboral establecida.

e) Atender con diligencia y resolver con eficiencia los requerimientos de los administrados.

f) Mantener reserva sobre asuntos e informaciones, previamente establecidos como confidenciales, conocidos en razón a su labor funcionaria.

g) Velar por el uso económico y eficiente de los bienes y materiales destinados a su actividad administrativa.

h) Conservar y mantener, la documentación y archivos sometidos a su custodia, así como proporcionar oportuna y fidedigna información, sobre los asuntos inherentes a su función.

i) Cumplir las disposiciones reglamentarias relativas a la seguridad e higiene en el trabajo.

j) Presentar declaraciones juradas de sus bienes y rentas conforme a lo establecido en el presente Estatuto y disposiciones reglamentarias.

k) Declarar el grado de parentesco o vinculación matrimonial que tuviere con funcionarios electos o designados, que presten servicios en la administración.

Artículo 9° (prohibiciones). Los servidores públicos están sujetos a las siguientes prohibiciones:

a) Ejercer atribuciones o funciones ajenas a su competencia.

b) Realizar actividades políticas partidarias y de interés particular durante la jornada laboral o en el ejercicio de sus funciones.

c) Utilizar bienes inmuebles, muebles o recursos públicos en objetivos políticos, particulares o de cualquier otra naturaleza que no sea compatible con la específica actividad funcionaria.

d) Realizar o incitar acciones que afecten, dañen o causen deterioro a los bienes inmuebles, muebles o materiales de la Administración.

e) Promover o participar directa o indirectamente, en prácticas destinadas a lograr ventajas

Ilícitas.

f) Participar en trámites o gestiones en las que tenga interés directo.

g) Lograr favores o beneficios en trámites o gestiones a su cargo para sí o para terceros.

h) Disponer o utilizar información previamente establecida como confidencial y reservada en fines distintos a los de su función administrativa.

Artículo 10° (conflicto de intereses). Los servidores públicos no podrán dirigir, administrar, asesorar, patrocinar, representar ni prestar servicios, remunerados o no, a personas individuales o colectivas que gestionen cualquier tipo de trámites, licencias, autorizaciones, concesiones, privilegios o intenten celebrar contratos de cualquier índole, con las entidades de la Administración Pública.

Artículo 11° (incompatibilidades).

I. Los servidores públicos están sujetos a las siguientes incompatibilidades:

a) Ejercitar más de una actividad remunerada en la Administración Pública.

b) Realizar negocios o celebrar contratos privados, estrechamente relacionados o contratos con el desempeño de sus tareas en la función publica

2.2.5. Ética pública

Artículo 13° (promoción de códigos de ética). Las entidades públicas deberán promover políticas y normas de conducta regidas por principios y valores éticos que orienten la actuación personal y profesional de sus servidores y la relación de éstos con la colectividad. Toda entidad pública deberá adoptar obligatoriamente un Código de ética, que sea elaborado por la misma entidad u otra entidad afín, de acuerdo al sistema de organización administrativa.

Artículo 14° (regalos y otras dadivas). Los servidores públicos están prohibidos de aceptar, de cualquier persona individual o colectiva, pública o privada, nacional o extranjera, obsequios, regalos, beneficios u otro tipo de dádivas, orientadas a favorecer directa o indirectamente las gestiones a su cargo o hacer valer influencias ante otros servidores públicos con propósitos semejantes, sin perjuicio de las sanciones penales.

2.2.6. Responsabilidad y régimen disciplinario

Artículo 16° (responsabilidad por la función pública). Todo servidor público sujeto a los alcances del ámbito de aplicación de la presente Ley, sin distinción de jerarquía, asume plena responsabilidad por sus acciones u omisiones, debiendo, conforme a disposición legal aplicable, rendir cuentas ante la autoridad o instancia correspondiente, por la forma de su desempeño funcionario y los resultados obtenidos por el mismo.

Artículo 17° (régimen disciplinario). El régimen disciplinario define el tratamiento a las situaciones que contravienen el presente Estatuto, el ordenamiento jurídico administrativo y las normas que regulan la conducta funcionaria en cada entidad.

2.2.7. Dotación

Artículo 19° (procesos de dotación). La dotación de personal para el ejercicio de la función pública en los puestos determinados para los funcionarios de carrera, comprenderá las funciones de cuantificación de la demanda de personal, programación operativa anual individual, valoración de puesto y remuneración, reclutamiento, selección, inducción o integración.

Artículo 20° (cuantificación de la demanda de personal). La demanda y requerimientos de personal de cada entidad pública serán cuantificados y determinados en relación a sus objetivos.

Artículo 22° (valoración de puesto y remuneración). Las entidades, a través de la función de valoración de puestos y remuneración, determinarán técnicamente el alcance, la importancia y conveniencia de cada puesto, asignándole una remuneración justa vinculada al mercado laboral nacional, a la disponibilidad de recursos y a las políticas presupuestarias del Estado

Artículo 23° (reclutamiento de personal).

I. Los procesos de reclutamiento de personal en las entidades públicas comprendidas en el alcance del presente Estatuto, estarán fundados en los principios de mérito, competencia y transparencia, a través de procedimientos que garanticen la igualdad de condiciones de selección.

II. Los procesos de reclutamiento de personal deberán ser realizados mediante convocatorias internas y externas.

Artículo 24° (selección). La selección de los funcionarios de carrera y consecuente ingreso a la función pública, se realizará sobre la base de su capacidad, idoneidad, aptitud y antecedentes laborales y personales, previo cumplimiento de los procesos de reclutamiento establecidos en el presente Estatuto y las disposiciones reglamentarias aplicables

Artículo 26° (prohibición y sanciones). Las máximas autoridades ejecutivas de las entidades públicas que recluten, incorporen o contraten a personal y dispongan su remuneración, vulnerando los procesos que comprenden la dotación de personal y la normativa prevista en el presente Estatuto y disposiciones reglamentarias, podrán ser sujetos de responsabilidad civil con cargos de daño económico al Estado, sin perjuicio de otras responsabilidades previstas por la Ley

No. 1178.

2.2.8. Retiro

Artículo 40° (retiro). El retiro es la terminación del vínculo que une a la Administración con el funcionario de carrera, de acuerdo a los procedimientos previstos en el presente Estatuto.
Artículo 41° (causales). El retiro podrá producirse por cualquiera de las siguientes causales:

a) Renuncia, entendida como el acto por el cual el funcionario de carrera manifiesta voluntariamente su determinación de concluir su vínculo laboral con la administración.

b) Jubilación, conforme a las disposiciones del régimen correspondiente.

c) Invalidez y muerte, conforme a las disposiciones legales aplicables.

d) Los previstos en el artículo 39 del presente Estatuto.

e) Destitución como resultado de un proceso disciplinario por responsabilidad por la función pública o proceso judicial con sentencia condenatoria ejecutoriada.

f) Abandono de funciones por un período de tres días hábiles consecutivos, o seis discontinuos, en un mes, no debidamente justificados.

g) Por supresión del cargo, entendida como la eliminación de puestos de trabajo o cargos en el marco del Sistema de Organización

Artículo 43° (supresión de cargo). En los casos de retiro por supresión de cargo se realizarán, en forma obligatoria, exámenes de auditoría gubernamental que verifiquen la oportunidad, mérito y conveniencia de la decisión.

2.2.9. Jornada laboral

Artículo 46° (horario de trabajo). El horario de trabajo de los servidores públicos se establecerá conforme a reglamentación especial determinada para cada Sistema de Organización Administrativa.

Artículo 47° (permisos). Los servidores públicos podrán gozar de permisos para ausentarse de sus trabajos para fines personales u oficiales, previa autorización expresa y conforme a las previsiones establecidas en las Normas Básicas de Administración de Personal y reglamentos internos de las entidades sujetas al ámbito de aplicación del presente Estatuto.

Artículo 48° (licencias). Los servidores públicos tendrán derecho al goce y uso de licencias, con derecho a percibir el 100% de sus remuneraciones y sin cargo a vacaciones, en los siguientes:

a) Asistencia a becas y cursos de capacitación, conforme al reglamento de cada Sistema de Organización Administrativa.

b) Por matrimonio: 3 días hábiles, previa presentación del certificado de inscripción y señalamiento de fecha expedida por el Oficial de Registro Civil.

c) Por fallecimiento de padres, cónyuges, hermanos o hijos: 3 días hábiles, debiendo el servidor público presentar la documentación pertinente dentro de los siguientes cinco días hábiles de ocurrido el suceso.

2.2.10. Vacaciones

Artículo 49° (derecho a vacación).

I. Los servidores públicos, tendrán derecho a una vacación anual, en relación a la antigüedad, conforme a la siguiente escala:

- De un año y un día hasta cinco años de antigüedad, 15 días hábiles.
- De cinco años y un día hasta diez años de antigüedad, 20 días hábiles.
- De diez años y un día o más, 30 días hábiles.

II. El Poder Ejecutivo podrá establecer un cronograma y un régimen de vacaciones colectivas mediante reglamentación especial.

III. El régimen de vacaciones de los servidores públicos de las carreras administrativas de los servicios de salud y del Poder Judicial, así como de la carrera docente del servicio de educación pública, se regulará de acuerdo a sus disposiciones legales específicas.

2.2.11. Términos básicos

Fincowsky Benjamín Franklin, 2017. *Organización de Empresas*.

División de funciones: División y distribución de funciones. Delegación de autoridad y responsabilidad en un individuo, grupo o unidad administrativa.

Jerarquía: Jerarquizar es establecer líneas de autoridad (de arriba hacia abajo) a través de los distintos niveles organizacionales y delimitar la responsabilidad de cada empleado ante un solo superior inmediato. Este enfoque permite ubicar a las unidades administrativas respecto de las que se subordinan a ellas en el proceso de delegación de la autoridad.

Autoridad: Es la facultad de dirigir las acciones, adoptar decisiones y girar órdenes para que se realice alguna actividad o se acate una decisión; en síntesis, se dice que autoridad es la capacidad que tiene el responsable de un órgano para lograr que sus subordinados hagan o dejen de hacer algo, lo cual implica necesariamente el ejercicio del mando.

Fincowsky Benjamín Franklin, (2017), *Organización de Empresas*.pg.373

Comunicación: Es un proceso recíproco en que las unidades y las personas intercambian información con un propósito determinado. La comunicación formal ocurre entre individuos o unidades y se basa en el puesto o la jerarquía que ocupan, las actividades encomendadas o los niveles jerárquicos y procedimientos determinados por la organización, con el fin de coordinar las acciones de manera eficaz.

De acuerdo con Castrillon Ortega Adriana Margarita. (2019)- *Fundamentos generales de administración.*

Descentralización: Para este caso se refiere al esfuerzo desarrollado de manera sistemática, de delegar a los niveles más bajos de la organización todo el poder, desarrollando la que solo puede ser ejercida de los puntos centrales. Se puede delegar muchas funciones, pero lo que no se puede delegar es la responsabilidad sobre las acciones y los resultados.

recuperado desde:

http://190.57.147.202:90/jspui/bitstream/123456789/500/1/fundamentos-generales-deadministracion.pdf

Como señala Fayol, H. (1916). Teoría clásica de la Administración. Francia.

Unidad de dirección: Debe haber un jefe y un plan para cada grupo Debe haber un jefe y un plan para cada grupo de actividades que tengan el mismo objetivo. De actividades que tengan el mismo objetivo. Un jefe de proyecto estará a cargo de Un jefe de proyecto estará a cargo de actividades de varios servicios.

Recuperado desde:

https://www.academia.edu/download/44603435/2.4_Autores_Fayol.pdf

Como afirma Fayol, H. (2012). *El proceso administrativo*

Unidad de mando: Un subordinado sólo deberá recibir órdenes de un solo jefe, cuando no se respeta este principio se generan fugas de responsabilidad, se da la confusión y se produce una serie de conflictos entre las personas.

Recuperado desde:

https://www.academia.edu/download/36395567/El_Proceso_AdministrativoIII_-_SEjwf.pdfDescentralizacion

Según Miranda Castillo Roberto (2008). Teoría organizacional. *Unidad de post grado de la Facultad de educación de la Universidad Mayor de San Marcos*.

Departamentalización: Es la división o agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas con base en su similitud.

Recuperado desde: https://www.academia.edu/download/52631666/Bibliografia_Sugerida-_Teoria-Org-_PendAcreditacion-Equivalencias.pdf

CAPITULO III
ANALISIS DE LA SITUACION

3. Análisis de la situación

El análisis situacional es el estudio del medio en que se encuentra la institución, tomando en cuenta los factores internos que influyen de manera directa en el entorno donde se proyecta la organización.

Actualmente la institución del área dirección de ingresos atraviesa problemas con respecto a la Estructura Organizacional, dado que su diseño organizacional no está actualizado por ende no definen claramente las responsabilidades y designación de funciones o tareas, algunas funciones se desarrollan de manera empírica generando un problema que influye de manera directa en la confusión e incertidumbre dentro de la organización, por lo cual es de vital importancia un nuevo diseño estructural en la organización ya que permitirá a la dirección coordinar un proceso ordenado. Se pudo evidenciar que la institución opera bajo políticas coordinadas organizadas y en equipo, así también el personal cuenta con experiencia laboral aceptable en el desarrollo de sus actividades laborales.

La capacidad de gestión de la institución es buena puesto que gestiona y administra sus recursos de manera eficiente para el logro de los objetivos.

Las autoridades municipales de la dirección de ingresos están capacitadas en un nivel promedio con relación a su cargo y al marco jurídico municipal.

Así mismo pudimos identificar que la dirección de ingresos no cuenta con un actual diseño organizacional y manual de funciones y procedimientos.

La institución no se encuentra ubicado en un lugar estratégico puesto que, su instalación es junto a un mercado.

Capacitación insuficiente al personal en cuanto al servicio

3.1. Análisis general

3.2.1. Análisis interno

3.2.1.1. Matriz FODA

Es una herramienta analítica que permite conformar un cuadro de la situación en que se encuentra la empresa en un determinado momento, permitiendo de esta forma obtener un diagnostico minucioso y veraz que permita tomar las mejores decisiones para la empresa acordes con los objetivos y políticas formuladas por la empresa.

El análisis FODA permite conocer cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas por la que atraviesan las empresas en el entorno en que se desenvuelven esto a su vez es de gran importancia para el análisis de mercado y para el diseño de estrategias a implantarse en un determinado momento en que se lo requiera.

Importancia de la Matriz FODA

Determinar objetivamente los aspectos de la empresa tanto interna como externa, con respecto a la competencia y en qué aspectos necesita mejorar para ser más competitivos en el entorno.
Se consideró la relación del FODA, ya que enfoca la situación actual de la organización permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisión acorde a los objetivos formulados en el presente trabajo.

3.2.2. Análisis interno

Se desarrolló en función a situaciones estructuradas coyunturales por la que atraviesa el municipio, mediante un sistema de información. Se consideró la realización del FODA en esta etapa

a) Fortalezas

Son las capacidades, acciones, recursos especiales con los que cuenta la empresa u organización logrando una ventaja competitiva, caracterizando un liderazgo frente a la competencia: por ejemplo, las fortalezas que tienen las empresas hoy en día tenemos

b) Debilidades

Son todos aquellos factores que producen la inestabilidad en el mercado, frente a los competidores existentes, las debilidades de las empresas siempre van de la mano de las estrategias que se implementan y que no son ejecutadas favorablemente, entre las principales debilidades que perjudican a la empresa son:

Tabla 7. **Matriz FODA**

FORTALEZAS	DEBILIDADES
• Opera bajo políticas coordinadas, organizadas y en equipo • Existen relaciones humanas de respeto • • El personal se adecua a los servicios que presta • Experiencia laboral • Capacidad de gestión • Las autoridades municipales están capacitadas en un nivel promedio con relación a su cargo y al marco jurídico municipal.	• No cuenta con un actual diseño organizacional y manual de funciones • Ausencia de controles cualitativos en las actividades • Ausencia de controles cualitativos en las actividades • No se encuentra ubicado en un lugar estratégico • Capacitación insuficiente al personal en cuanto al servicio al cliente.

3.2.2.1 Misión

La Misión dela Dirección de Ingresos del gobierno municipal de Tarija es administrar la aplicación, recaudación, control y fiscalización de los tributos, promoviendo el cumplimiento voluntario de los mismos, de acuerdo a la política fiscal provincial formulada sobre la base de los principios tributarios constitucionales.

3.2.2.2 Visión

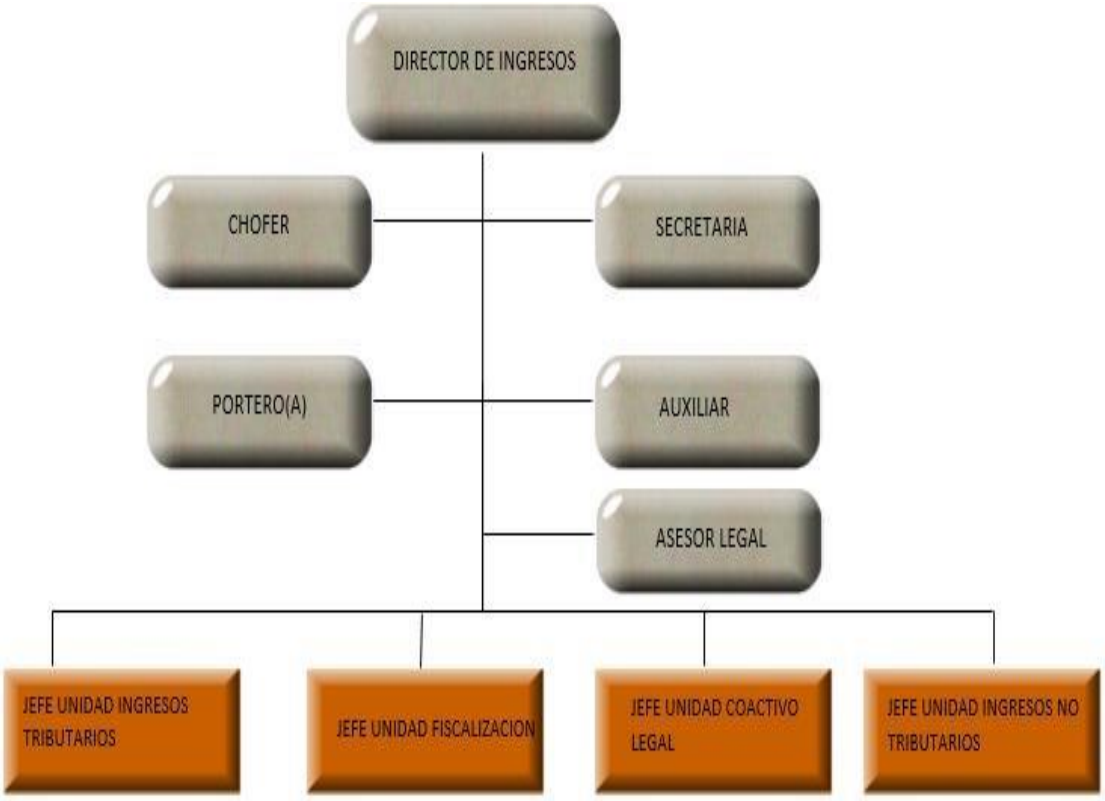
La Dirección de Ingresos de Tarija aspira ser una organización regida por la excelencia en la gestión; un organismo moderno, eficiente y ágil en su accionar, trabajando con y para el contribuyente, con el fin de contribuir a la satisfacción de las necesidades colectivas de la población, en pos de un desarrollo provincial sostenido.

3.2.2.3. Valores

Para cumplir nuestra misión y alcanzar nuestra visión de un modo sustentable, cada una de nuestras acciones se inspira en los siguientes valores:

- **Legalidad:** El respeto por las leyes es esencial en materia tributaria, no hay tributo sin Ley. Dichas leyes deben ser interpretadas y aplicadas por nuestra Administración.
- **Honestidad y Transparencia:** La honestidad es un valor imprescindible en nuestra Organización, junto con la transparencia y comunicación de nuestros actos nos hacen más confiables y coadyuvan a que los ciudadanos cumplan con sus obligaciones tributarias.
- **Idoneidad y Pro actividad:** Para lograr cumplir con la Misión propuesta es necesaria la idoneidad en el desarrollo de cada tarea a realizar.
- **Responsabilidad Social:** Los integrantes de nuestra institución tenemos un compromiso con la sociedad de mejorar los servicios al contribuyente, ser más eficientes cada día, y un compromiso con el Estado al que pertenecemos de trabajar con responsabilidad tendiendo al logro de la Misión dela institución.
- **Simplicidad y Facilitación:** Es muy importante continuar con el proceso de simplicidad en los tramites y la facilitación del cumplimiento de las obligaciones, implementación de nuevos servicios al contribuyente y nuevas y modernas formas de pago.

3.2.2.4. Organigrama de la dirección de ingresos



3.3.1. Análisis Gap

Tomamos valores relativos en la diferencia según la percepción e importancia de la brecha

Tabla 8. **Análisis GAP**

ATRIBUTOS	PERSEPCION	IMPORTANCIA	BRECHA
MEDIA TOTALES	3.6	4.34	-0.78
Opera bajo políticas coordinadas, organizadas y en equipo.	5	5	0 No hay brecha
Existen relaciones humanas de respeto	4,5	4,4	0.1 No hay brecha
El personal se adecua a los servicios que presta	3.4	3.2	0.2 No hay brecha
Experiencia laboral	4.7	4.6	0.10 No hay brecha
Capacidad de gestión	5	5	0 No hay brecha
Las autoridades municipales están capacitadas en un nivel promedio con relación a su cargo y al marco jurídico municipal.	3.9	3.7	0.2 No hay brecha
No cuenta con un actual diseño organizacional y manual de funciones	1.8	5	Existe una brecha de – 3.2
Ausencia de controles cualitativos en las actividades	2	4.5	Existe una brecha de -2.5
No se encuentra ubicado en un lugar estratégico	1	3	Existe una brecha de -2
Capacitación insuficiente al personal en cuanto al servicio al cliente.	3.7	5	Existe una brecha de -1.3

EXISTECIA DE BRECHA	SOLUCION
No cuenta con un actual diseño organizacional y manual de funciones	diseño de un manual de un organigrama manual de funciones y de procesos
Ausencia de controles cualitativos en las actividades	Diseño de un control de actividades o resultados cualitativos de acuerdo a su desempeño
No se encuentra ubicado en un lugar estratégico	Creación de un ambiente adecuado para su reubicación
Capacitación insuficiente al personal en cuanto al servicio al cliente.	Capacitaciones continuas y programadas durante el año sobre la atención al cliente

3.5. Evaluación de 90 grados (variable dependiente)

Este tipo de evaluación nos va a permitir analizar y calificar el rendimiento de los empleados, la evaluación es jerárquica es decir de los jefes a los subordinados, este método proporciona a los trabajadores de la institución la oportunidad de recibir una retroalimentación de las funciones que realiza, también permiten comprender las fortalezas de los empleados y los ayudan a trabajar sobre sus debilidades de una manera constructiva.

Se tomará en cuenta el departamento de fiscalización:

- Jefe de fiscalización
- Auditor de fiscalización
- Asistente legal
- Encargado de fiscalización
- Asesor legal

Los evaluadores serán:

- ✓ El gerente quien evaluara al jefe de fiscalización
- ✓ El jefe de fiscalización evaluara a sus subordinados.

Los factores a tomar en cuenta serán los siguientes:

FACTOR	**PUNTAJE PONDERADO**
Autoconciencia	20
Búsqueda de resultados	20
Comunicación	20
Liderazgo	20
Trabajo en equipo	20
TOTAL	100

Autoconciencia
Mantiene sus emociones y su comportamiento bajo control, incluso durante situaciones de mucha presión
Demuestra un comportamiento ético
Aprende de sus errores
Búsqueda de resultados
Se centra en las necesidades del cliente
Soluciona problemas
Trabajo en equipo
Trabaja bien en equipo
Brinda opiniones constructivas y útiles
Trata a los demás de forma respetuosa
Responde constructivamente ante los errores de los demás
Liderazgo
Inspira en los demás el crecimiento y el aprendizaje continuos
Maneja los conflictos de una manera adecuada
Toma la iniciativa para resolver los problemas
Comunicación
Se comunica con franqueza y eficacia con los demás
Muestra una actitud abierta y receptiva a las opiniones, y las solicita

Puntajes y calificación

GRADOS	PUNTAJE ASIGNADO PONDERADO	ESCALA DE VALORES
A	**100**	**Excelente**
B	**75**	**Muy bueno**
C	**50**	**Normal**
D	**25**	**Necesidad de desarrollo**
NO DESARROLLADOS	**0**	**Necesidad de mejora urgente**

Presentación de resultados

Cargos	Jefe de fiscalización	Auditor de fiscalización	Asistente legal	Encargado de fiscalización	Asesor legal
Puntaje ponderado	**95**	**73**	**60**	**50**	**62**
Puntaje porcentual	**95%**	**73%**	**60%**	**50%**	**62%**
Valoración	**Muy bueno**	**Normal**	**Normal**	**Normal**	**Normal**

.4. Conclusión del diagnostico

De acuerdo a escritos, documentos legales que manejo la entidad municipal, se encontró que existía deficiencia administrativa, porque con el diagnóstico realizado se pudo identificar lo siguiente:

- No cuenta con un actual diseño organizacional y manual de funciones
- Ausencia de controles cualitativos en las actividades
- No se encuentra ubicado en un lugar estratégico
- Capacitación insuficiente al personal en cuanto al servicio al cliente.
- Personal de limitado conocimiento técnico
- Falta de coordinación de los funcionarios en actividades.
- Ausencia de controles cualitativos en las actividades
- No se encuentra ubicado en un lugar estratégico

Así mismo en la valuación realizada al departamento de fiscalización se pudo identificar que los funcionarios que trabajan dentro del mismo tienen un nivel de desempeño normal calificación que se pudo determinar tomando en cuenta 4 dimensiones las cuales implican la autoconciencia, búsqueda de resultados, trabajo en equipo, liderazgo y comunicación

3.5. Encuesta entrevistas método Delphi

Universidad Autónoma Juan Misael Saracho

Taller de profesionalización II

Encuesta dirigida al personal del área de dirección de ingresos Tarija

Instrucciones: Conteste las siguientes interrogantes con responsabilidad y honestidad de acuerdo a la experiencia laboral dentro de la institución.

1. ¿Cree que las actividades que realizan conllevan al cumplimiento de los objetivos de la institución?

   a) Si

   b) No

2. ¿Ha realizado tareas que no le corresponde?
   a) Si
   b) No
   c) A veces
3. ¿Conoce a detalle cuáles son sus funciones que realiza dentro de la institución?

   a) Si

   b) No

4. ¿Las actividades laborales que realiza son adecuadas a su puesto de trabajo?
   a) Totalmente de acuerdo
   b) De acuerdo
   c) Indeciso
   d) En desacuerdo
   e) Totalmente en desacuerdo

5. ¿Usted como funcionario de la institución tiene conocimiento de que existe un organigrama en la institución?
   a) Si
   b) No
   c) Tal vez
6. ¿Tienen conocimiento cuantos subordinados tiene su unidad?
   a) Si
   b) No
7. ¿Cuantas veces usted se reporta a su superior o cuantas veces emite informe a su inmediato?
   a) Una vez al mes
   b) Una vez cada 3 meses
   c) Unas cuantas veces al año
   d) Nunca
8. ¿A quién se reporta usted a la hora de dar su informe?
   a) Jefe superior
   b) Director
   c) Otros
9. ¿El personal con el que cuenta la institución es suficiente para llevar a cabo todas sus operaciones?
   a) Si
   b) No
   c) Dudoso
10. La división de las áreas de trabajo, ¿Son adecuadas para el buen funcionamiento de la institución?
    a) Si
    b) No

11. ¿Se le ha otorgado por escrito sus funciones?
    a) Siempre
    b) A menudo
    c) A veces
    d) Casi nunca
    e) Nunca
12. ¿Piensa usted que debería existir un nuevo diseño de los procesos en el área dirección de ingresos?
    a) No es importante
    b) Poco importante
    c) Algo importante
    d) Muy importante
13. ¿Cree necesario un nuevo diseño organizacional?
    a) Si
    b) No

3.2.5. Estadística

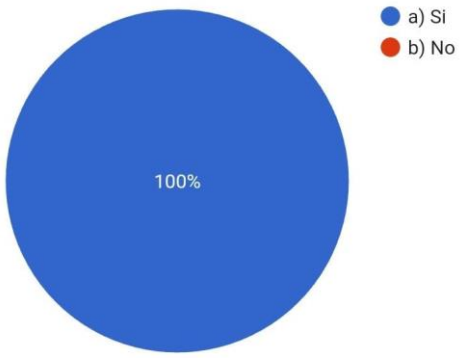
1. ¿Cree que las actividades que realizan conllevan al cumplimiento de los objetivos de la institución?

Cuadro 1

Tabla 9. **Pregunta 1**

ITEMS	Valoración	N	%
1	Si	40	100
	No	-	-
	Total	40	100%

Grafico 1. Pregunta 1



Como refleja el cuadro el 100% cree que las actividades que realizan conllevan al cumplimiento de los objetivos de la institución

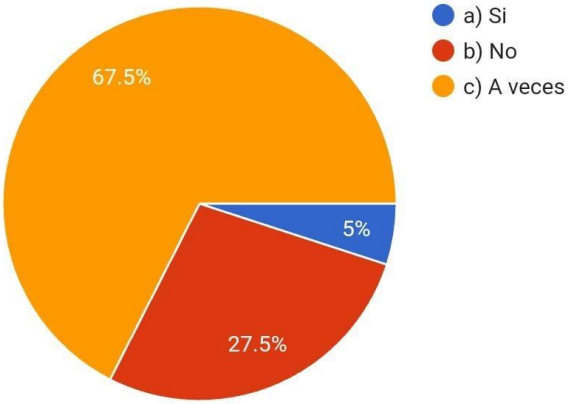
2. ¿Ha realizado tareas que no le corresponde?

Cuadro 2

Tabla 10. **Pregunta 2**

ITEMS	Valoración	N	%
2	Si	2	5%
	No	10	27.5%
	A veces	28	67.5%
	Total	40	100%

Grafico 2. Pregunta 2



Como muestra el grafico el 67.5% en ciertas ocasiones ha realizado tareas que no le corresponde, el 5% afirma que si realizo tareas que no le correspondía y el 27.5% niega haber realizado tareas que no le corresponde

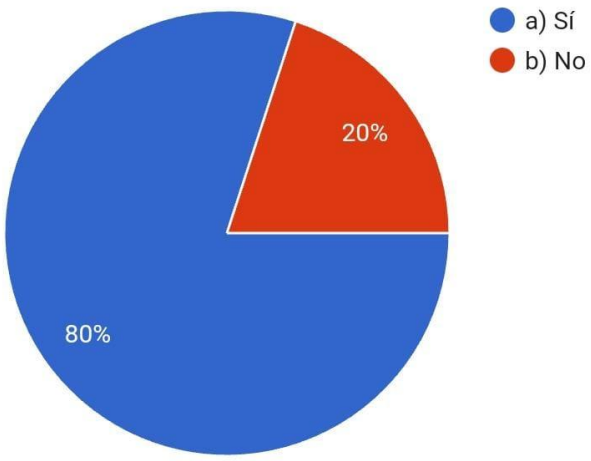
3. ¿Conoce a detalle cuáles son sus funciones que realiza dentro de la institución?

Cuadro 3

Tabla 11. **Pregunta 3**

ITEMS	Valoración	N	%
3	Si	32	80%
	No	8	20%
	Total	40	100 %

Grafico 3. Pregunta 3



Como se muestra en el cuadro el 80% de los funcionarios conoce a detalle cuáles son sus funciones que realiza dentro de la institución, mientras que el 20% de los funcionarios no conoce a detalle sus funciones.

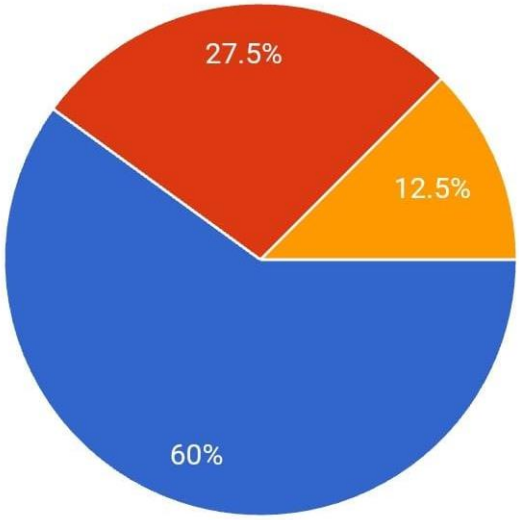
4. ¿Las actividades laborales que realiza son adecuadas a su puesto de trabajo?

Cuadro 4

Tabla 12. **Pregunta 4**

ITEMS	Valoración	N	%
4	Totalmente de acuerdo	22	60%
	De acuerdo	10	27.5%
	Indeciso	8	12.5 %
	En desacuerdo	-	-
	Totalmente en desacuerdo	-	-
	Total	40	100%

Grafico 4. Pregunta 4



Como muestra el cuadro el 60% de los funcionarios está totalmente de acuerdo que las actividades laborales que realiza son adecuadas a su puesto de trabajo, mientras que el 27,5% solo está de acuerdo y un 8% está indeciso.

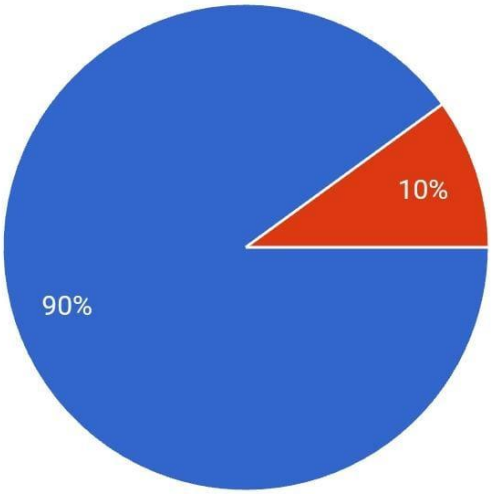
5.¿Usted como funcionario de la institución tiene conocimiento de que existe un organigrama en la institución?

Cuadro 5

Tabla 13. **Pregunta 5**

ITEMS	Valoración	N	%
5	Si	36	90 %
	No	4	10%
	Total	40	100 %

Grafico 5. Pregunta 5



En este cuadro refleja que el 90% de los funcionarios tiene conocimiento de que existe un organigrama en la institución, mientras que el 10% no.

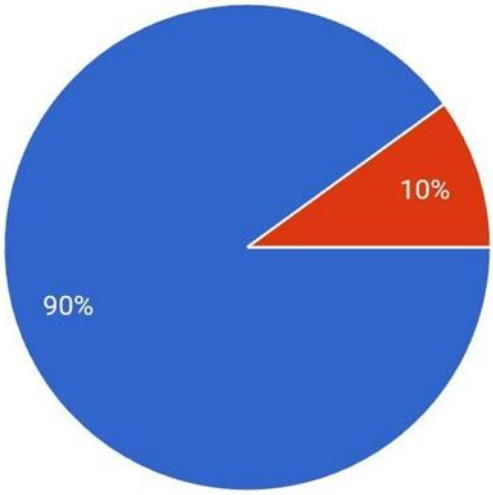
6. ¿Tienen conocimiento cuantos subordinados tiene su unidad?

Cuadro 6

Tabla 14. **Pregunta 6**

ITEMS	Valoración	N	%
3	Si	36	90%
	No	4	10%
	Total	40	100 %

Grafico 6. Pregunta 6



El 90% de los funcionarios tienen conocimiento de la cantidad de subordinados que tiene su unidad mientras que el 10% no.

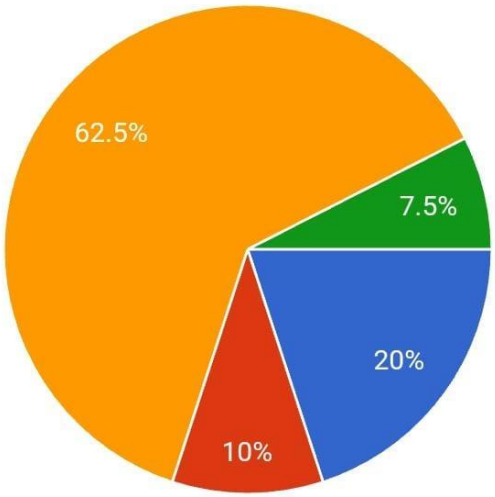
7. ¿Cuantas veces emite informe sobre su rendimiento laboral a su jefe inmediato?

Cuadro 7

Tabla 15. **Pregunta 7**

ITEMS	Valoración	N	%
7	Una vez al mes	8	20
	Una vez cada 3 meses	4	10
	Unas cuantas veces al año	25	62.5
	Nunca	3	7.5
	Total	40	100 %

Grafico 7. Pregunta 7



El 20% emite informe una vez al mes a su jefe inmediato

El 10% emite informe una vez cada tres meses a su jefe inmediato

El 62.5% emite informe unas cuantas veces al año a su jefe inmediato

El 7.5% nunca emite informe a su jefe inmediato

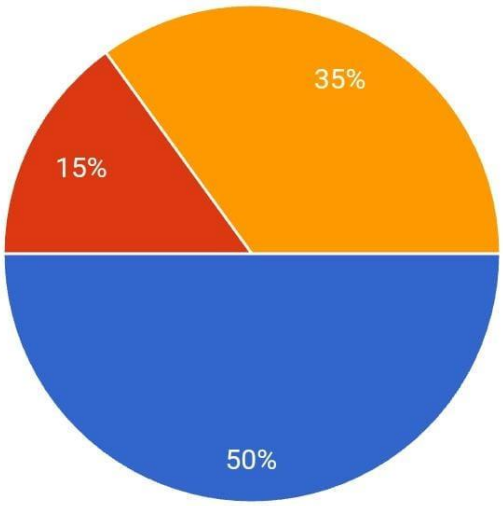
8. ¿A quién se reporta usted a la hora de dar su informe?

Cuadro 8

Tabla 16. **Pregunta 8**

ITEMS	Valoración	N	%
8	Jefe superior	20	50%
	Director	6	15%
	Otros	14	35%
	Total	40	100 %

Grafico 8. Pregunta 8



El 50% de los funcionarios se reporta a su jefe superior a la hora de dar su informe, mientras que el 35% se reporta con el director y el 15% se respondió que se reporta a otros a la hora de dar su informe

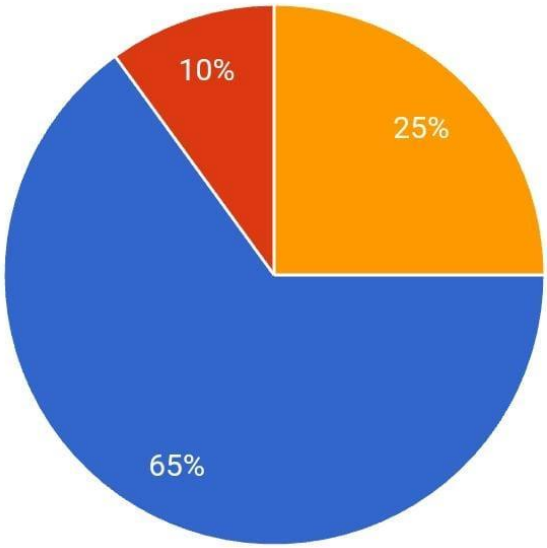
9. ¿El personal con el que cuenta la institución es suficiente para llevar a cabo todas sus operaciones?

Cuadro 9

Tabla 17. **Pregunta 9**

ITEMS	Valoración	N	%
9	Si	26	65%
	No	4	10%
	Dudoso	10	25%
	Total	40	100%

Grafico 9. Pregunta 9



Como muestra el grafico el 65% de los funcionarios cree que la institución cuenta con personal suficiente para llevar a cabo todas sus operaciones, mientras que el 25% esta dudoso y el 10% cree que no.

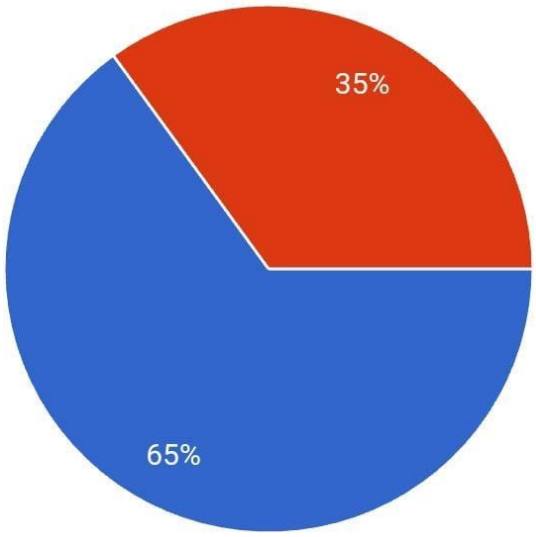
10. La división de las áreas de trabajo, ¿Son adecuadas para el buen funcionamiento de la institución?

Cuadro 10

Tabla 18. **Pregunta 10**

ITEMS	Valoración	N	%
9	Si	14	65%
	No	26	35%
	Total	40	100%

Grafico 10. pregunta 10



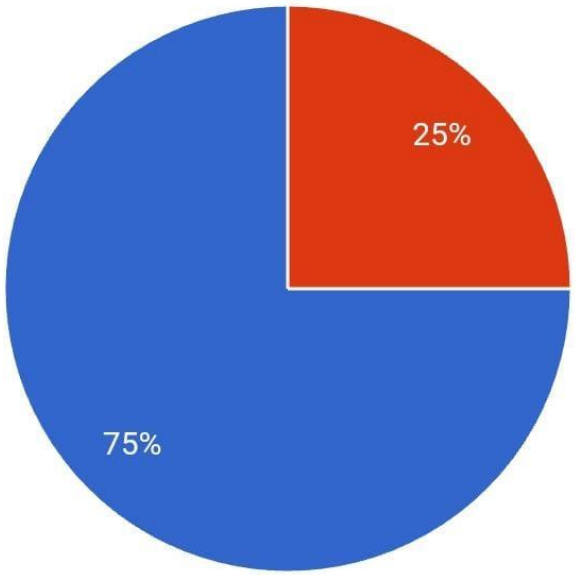
El 65% de los encuestados piensan que las divisiones de las áreas de trabajo son adecuadas para el buen funcionamiento de la institución mientras que el 35% piensa que no.

11. ¿Se le ha otorgado por escrito sus funciones?

Tabla 19. **Pregunta 11**

ITEMS	Valoración	N	%
9	Si	30	75%
	No	10	25%
	Total	40	100%

Grafico 11. Pregunta 11



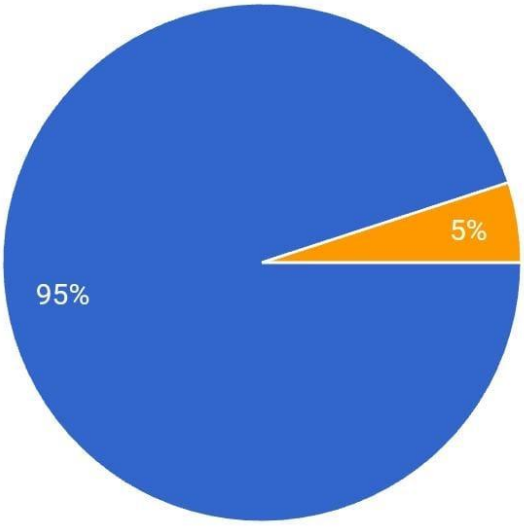
El 75% admite que, si se le otorgo por escrito sus funciones, mientras que el 25% menciona que no se le otorgo

12. ¿Piensa usted que debería existir un nuevo diseño de los procesos en el área dirección de ingresos?

Tabla 20. **Pregunta 12**

ITEMS	Valoración	N	%
9	Sí, es muy importante	38	95%
	Es irrelevante	2	5%
	No, es innecesario	-	0%
	Total	40	100%

Grafico 12. Pregunta 12



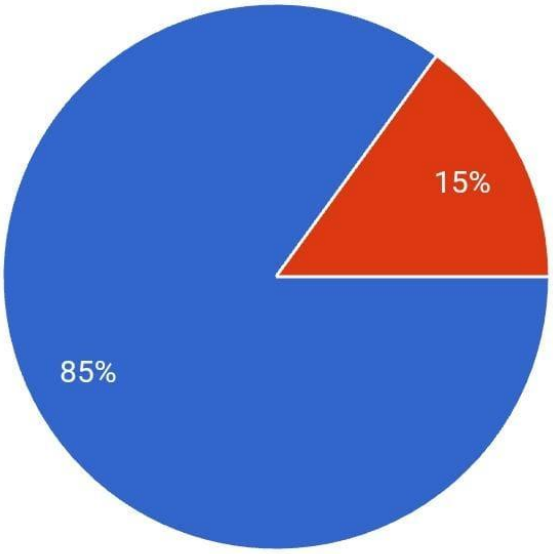
El 95% de los encuestados piensa que si debería existir un nuevo diseño de los procesos en el área de dirección de ingresos y el 5% piensa que es irrelevante

13. ¿Cree necesario un nuevo diseño organizacional?

Tabla 21. **Pregunta 13**

ITEMS	Valoración	N	%
9	Si	34	85 %
	No	6	15%
	Total	40	100%

Grafico 13. Pregunta 13



El 85% de los encuestados cree que es necesario un nuevo diseño organizacional en la dirección de ingresos mientras que el 15% piensa que no es necesario

3.6. Análisis e interpretación de resultados
Conclusión

Según el levantamiento de las encuestas se pudo hacer el siguiente análisis

Los funcionarios creen que las actividades que realizan conllevan al cumplimiento de los objetivos de la institución por lo que se podría decir que se sienten productivos y dispuestos a desempeñar sus tareas de la mejor manera posible.

Se pudo comprobar que, en la institución existe duplicidad de funciones, ya que en algún momento los funcionarios realizaron tareas que no les correspondía.

Se pudo probar que algunos de los funcionarios un mínimo de personas, no conoce a detalle cuáles son sus funciones dentro de la institución lo que genera confusión a la hora de realizar sus tareas.

En su mayoría los funcionarios son conscientes de que existe un organigrama en la institución, sin embargo, hubo un porcentaje que desconocía de la existencia del mismo, dicho organigrama no está actualizado de esta manera se podría decir que el organigrama actual es antiguo y corresponde a otros tiempos con necesidades que se adecuaron a otro tiempo.

La mayoría de los funcionarios tienen conocimiento del área de división de su trabajo para el buen funcionamiento en la institución, sin embargo, hay un porcentaje de trabajadores que desconocen la función del mismo.

No existe un control total del rendimiento laboral ya que una gran cantidad de funcionarios solo emite informes unas cuantas veces al año, existiendo un porcentaje de funcionarios que no emite informe ni a su jefe superior, ni al director por lo que es evidente que las líneas de autoridad están confusas.

Los funcionarios están de acuerdo en la creación de un nuevo diseño organizacional ya que son conscientes de que es muy importante para la institución por lo que es evidente un nuevo diseño organizacional, donde se mostrara visualmente a cada miembro de la institución en qué nivel jerárquico se encuentra, el departamento al cual pertenece y así mismo cuáles son sus funciones.

Capitulo IV
PROPUESTA
DISEÑO ORGANIZACIONAL AREA DIRECCION DE

INGRESOS DE LA ALCALDIA DE TARIJA

DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL ÁREA DIRECCIÓN DE INGRESOS DE LA ALCALDÍA DE TARIJA

4. Justificación

Se considera que al implementar el Diseño Organizacional en la institución área dirección de ingresos que se desarrollarán las actividades y tareas de los funcionarios de forma coordinada en cada una de las áreas de la organización logrando que el ambiente laboral se torne agradable y no solo se beneficiara la institución, sino también el desempeño personal de cada uno de los miembros que conforman la organización.

La elaboración del diseño organizacional para el área dirección de ingresos de Tarija, permitirá el reordenamiento de los trabajadores en los puestos de trabajo pertinentes de acuerdo a las habilidades y actitudes de cada miembro de la institución.

La aplicación de un manual de funciones y procedimientos, nos permitirán identificar los propósitos, además permitirá precisar las tareas y líneas de autoridad, determinar las responsabilidades, evitar la duplicidad de funciones y lograr los objetivos de la institución de manera eficiente y eficaz.

La creación de un nuevo organigrama permitirá a la institución y al director de ingresos, una manera clara y sencilla de visualizar toda la estructura además al ser una representación de posiciones ordenadas por jerarquía aclarara quien es el responsable de cada departamento facilitando a los jefes explicar a sus colaboradores la labor que cada uno debe desempeñar.

Mediante el diseño organizacional se asegura el ordenamiento institucional para el área dirección de ingresos basándonos en 6 elementos los cuales implican: la división del trabajo, departamentalización, cadena de mando, tramo de control centralización y formalización

4.1. Creación de misión visión y valores institucionales

- **Misión**

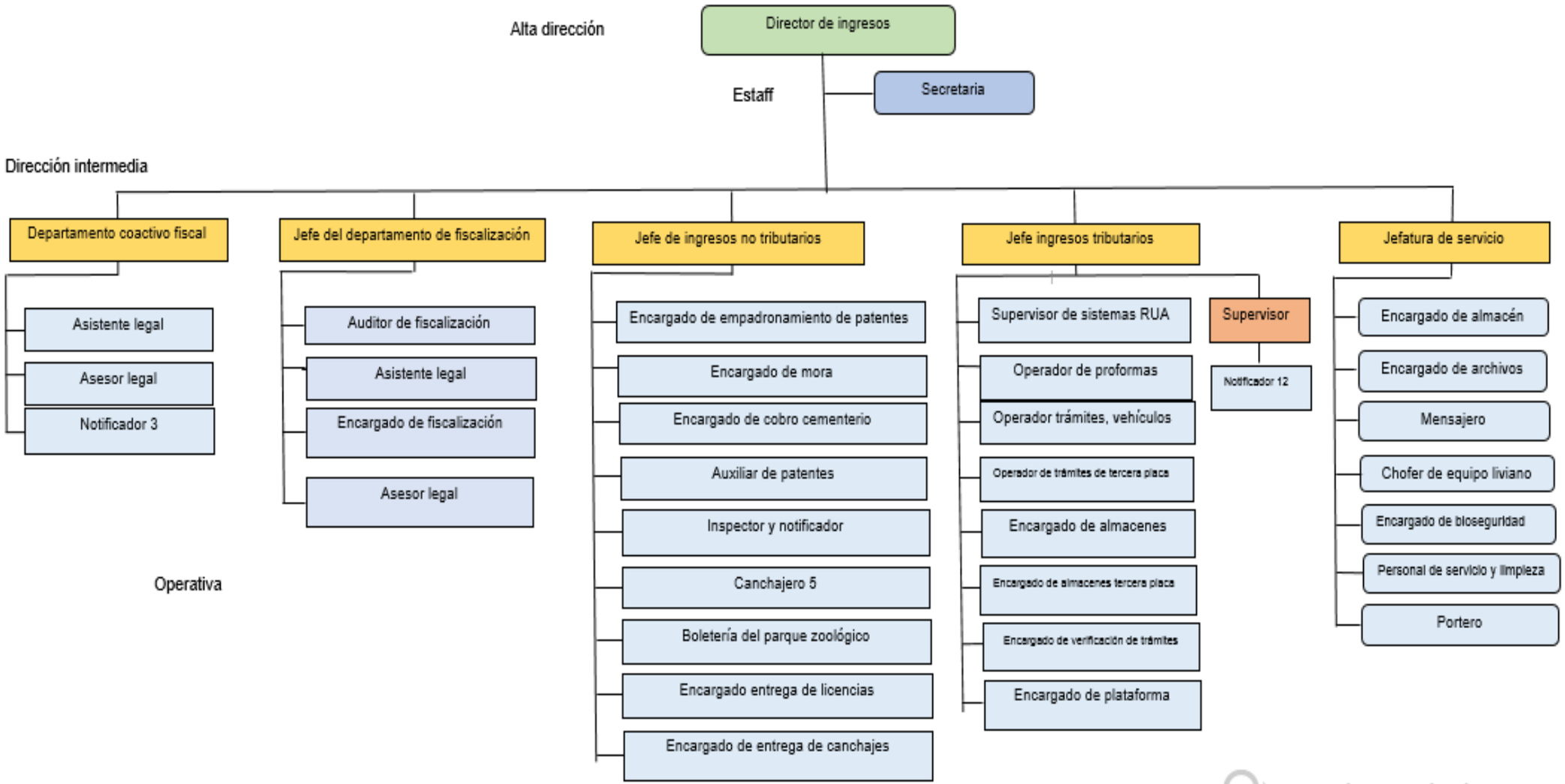
  Prestar los servicios públicos de tributación a los contribuyentes, con eficiencia, calidad y continuidad, haciendo énfasis en la atención al usuario con criterio de amabilidad, puntualidad, oportunidad y prontitud en la solución de inconvenientes propios de las operaciones del sector, generando progreso y desarrollo con la prestación de servicios de calidad y atendiendo a las necesidades de cada contribuyente.

- **Visión**

  Ser una institución responsable, que impulse una nueva cultura de cumplimiento, equitativo de las obligaciones fiscales, comprometidos con la buena atención de todos y cada uno de los contribuyentes Tarijeños.

- **Valores**
  - ✓ Eficiencia
  - ✓ Calidad de servicio
  - ✓ Amabilidad
  - ✓ Compromiso

4.2. Organigrama propuesto


Alta dirección
Director de ingresos
Estaff
Secretaria
Dirección intermedia
Departamento coactivo fiscal
Asistente legal
Asesor legal
Notificador 3
Jefe del departamento de fiscalización
Auditor de fiscalización
Asistente legal
Encargado de fiscalización
Asesor legal
Jefe de ingresos no tributarios
Encargado de empadronamiento de patentes
Encargado de mora
Encargado de cobro cementerio
Auxiliar de patentes
Inspector y notificador
Canchajero 5
Boletería del parque zoológico
Encargado entrega de licencias
Encargado de entrega de canchajes
Jefe ingresos tributarios
Supervisor de sistemas RUA
Operador de proformas
Operador trámites, vehículos
Operador de trámites de tercera placa
Encargado de almacenes
Encargado de almacenes tercera placa
Encargado de verificación de trámites
Encargado de plataforma
Supervisor
Notificador 12
Jefatura de servicio
Encargado de almacén
Encargado de archivos
Mensajero
Chofer de equipo liviano
Encargado de bioseguridad
Personal de servicio y limpieza
Portero
Operativa

4.2.1. Descripción del organigrama propuesto

Para el organigrama mixto, utilizamos dos formas la de tipo vertical para mostrar la jerarquía y la de tipo horizontal para los departamentos, al combinar estos dos tipos de organigramas se aprecia una claridad visual ya que este tipo de organigrama es utilizado en organizaciones con gran números de unidades, este funciona partiendo desde de un área principal que es el director de ingresos desplegándose de arriba hacia abajo hacia las diversas áreas y de forma horizontal los departamentos de coactivo fiscal, jefe de fiscalización, jefe de ingresos tributarios, jefe de ingresos no tributarios y la jefatura de servicios.

En la parte superior del organigrama se encontró una división por funciones, ya que una parte se preocupa de lo que es el director de ingresos, la que aparece apoyada por un staff que son un auxiliar secretaria y un asesor legal

En la parte inferior, se encuentra el departamento de coactivo fiscal, departamento de fiscalización, departamento de ingresos no tributarios, departamento de ingresos tributarios y el departamento de servicio

Finalmente podemos decir que por su forma estructural, líneas de comunicación y niveles jerárquicos, la organización tiene una estructura funcional y lineal, apoyada en una sección por un staff, con departamentalización por funciones.

Las tareas de cada uno de los departamentos seguirán siendo las mismas, sin embargo, cambiará la forma que tienen de vincularse y comunicarse entre ellas.

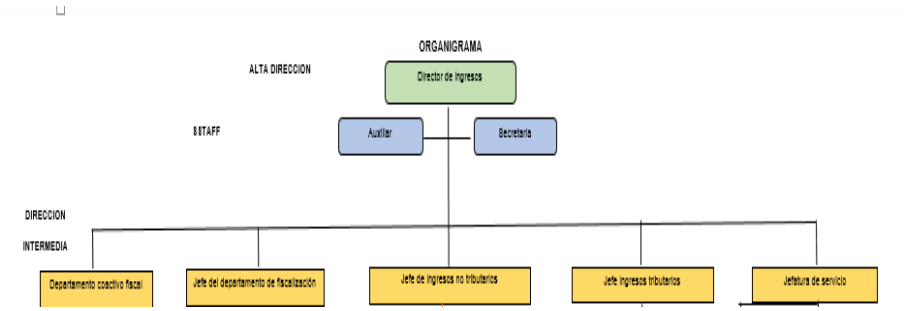
- Organización de los departamentos. Principalmente, ayudan a definir los departamentos o ejes principales que necesita la institución para conseguir objetivos y resultar eficaz.
- Relación jerárquica. Nos muestra la cadena de mando y las relaciones de jerarquía entre el Director y mandos intermedios (Jefes de cada unidad y funcionarios de base).
- Visión gráfica de las funciones de la institución. El organigrama nos ayuda también a mejorar las funciones de la organización.
- Control de la comunicación interna. El organigrama permite analizar cuáles son los elementos de supervisión con los que cuenta cada operario. Una estructuración eficaz tiene que ir orientada a fomentar un trabajo ágil y productivo, para lo que es básico que el organigrama ayude a una comunicación interna funcional.

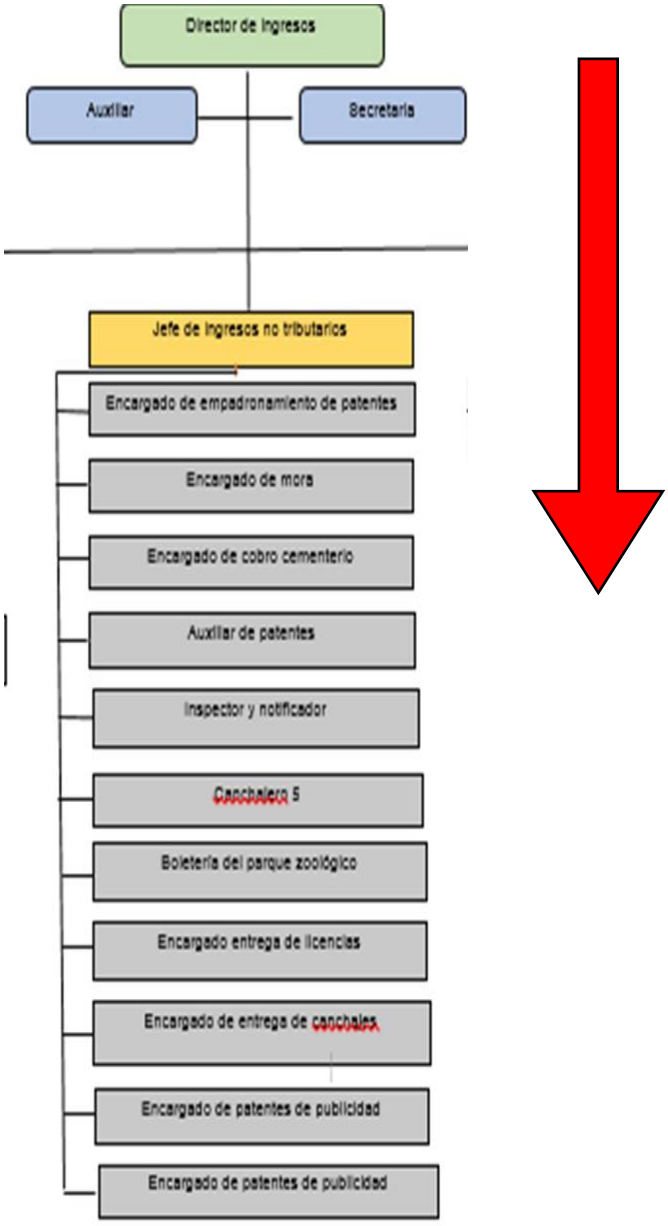
Este organigrama se realizó a base de los siguientes elementos del diseño organizacional.

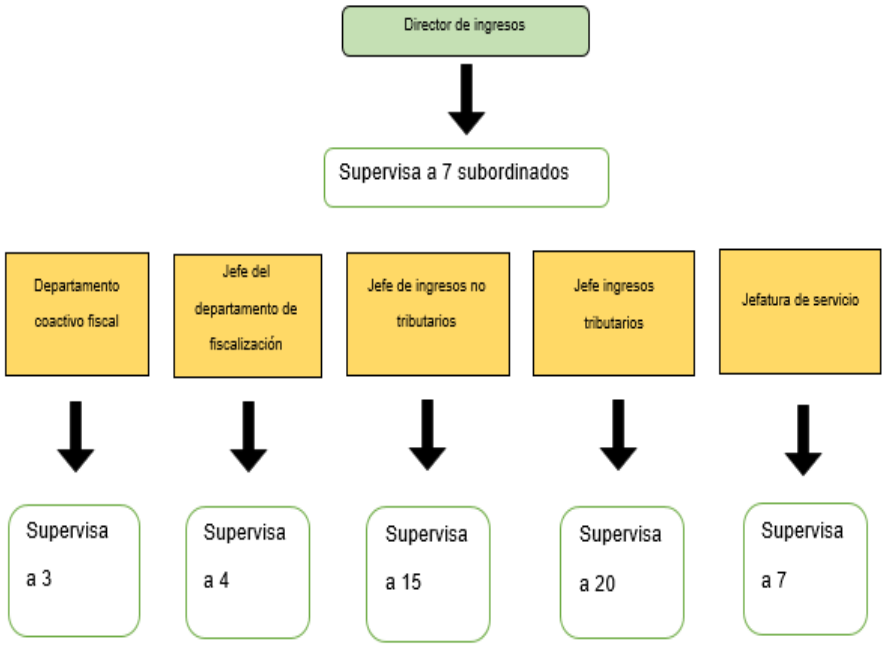
4.3. Elementos del diseño organizacional

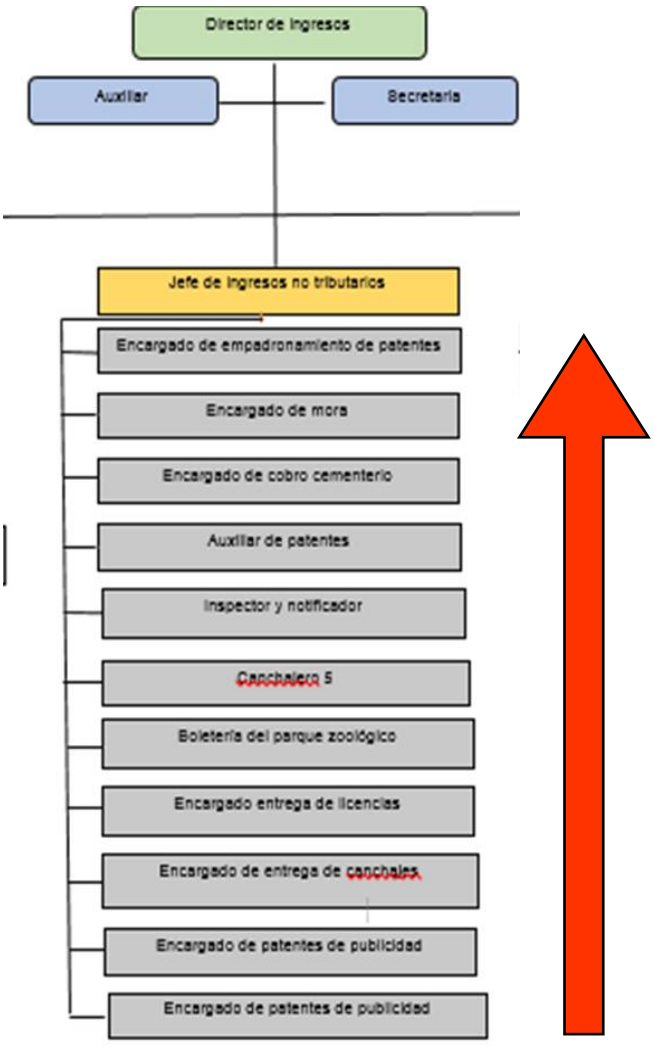
Elementos del diseño organizacional	
División del Trabajo	La división del trabajo con el que se hizo el organigrama es el de funciones, en el cual se dividió a la dirección de ingresos en 5 jefaturas con sus respectivos subordinados todos estos supervisadas por el Director de ingresos, dichas jefaturas cumplen funciones y brindan servicios específicos. Director de ingresos . Coordina y asigna todas las funciones y responsabilidades para el logro de los objetivos de la institución. Jefatura de coactivo fiscal Jefatura encardada de aplicar las normas vigentes, reglamentos y procedimientos para recuperar la mora de impuestos de bienes e inmuebles vehículos automotores patentes, municipales y otros Jefatura de fiscalización Jefatura encargada de aplicar los diferentes procedimientos de fiscalización establecidos en el Código Tributario Boliviano con el objeto de cobrar deudas y recuperar la mora en los diferentes tributos: Inmuebles, Vehículos y Patentes

	Jefatura de ingresos no tributarios Programar, Organizar, Coordinar, Dirigir y Fiscalizar las actividades de sus dependientes para efectuar la recaudación de ingresos por la patente a la actividad económica, tasas, publicidad y otros, coadyuvar al logro de los objetivos trazados por la Dirección de Ingresos, aplicando leyes y ordenanzas en actual vigencia Jefatura de ingresos tributarios Recaudar Ingresos Propios provenientes de impuestos a la propiedad de bienes inmuebles, vehículos automotores y transferencias de inmuebles y vehículos. Jefatura de servicios Aplicar los diferentes procedimientos de verificar y controlar a cada subordinado que cumpla con sus tareas de limpieza, sanitización de ambientes, desinfección de los contribuyentes, etc.

Departamentalización	Base sobre la cual las tareas se agrupan para el logro de las metas organizacionales de la institución, es decir combinar las tareas en forma lógica y eficiente mediante la agrupación de empleados y tareas, una vez han sido divididas las tareas, se pueden realizar en grupos parecidos. 

Cadena de Mando	Línea ininterrumpida de autoridad que se extiende desde los niveles más altos de la organización hasta los niveles más bajos y aclara quién debe rendir cuentas a quién. 

Amplitud de Control	Número de subordinados que un gerente puede supervisar con eficacia y eficiencia. 

Centralización	Es el grado en que la toma de decisiones se da en los niveles superiores de la organización 
Formalización	Grado en que las actividades de una organización están estandarizadas, y medida en la cual el comportamiento de los empleados se guía con una serie de reglas y procedimientos Los cuales se desenglosa en la siguiente pagina

4.4. Manuales de funciones

	Manual de Organización y Funciones
	CARGO

1. NOMBRE DE LA UNIDAD O ÁREA
Dirección de Ingresos
2. NOMBRE DEL CARGO
Director (a) de Ingresos
3. LÍNEA DIRECTA DE:
Oficial Mayor Administrativo y Financiero
4. DEPENDIENTES:
❖ Organizacionalmente: • Departamento de Ingresos Tributarios. • Departamento de Ingresos No Tributarios. • Departamento Coactivo Legal. • Departamento de Fiscalización ❖ Operativamente: • Secretaria • Auxiliar • Asesor legal
5. OBJETIVO DEL CARGO
Recaudar Ingresos Propios por el cobro de impuestos a la propiedad de bienes inmuebles, vehículos automotores, transferencias, patentes municipales, tasas y otros rubros a través de la aplicación de políticas y estrategias en base a Normativas Nacionales y Municipales vigentes.

6. FUNCIONES PRINCIPALES

- Organizar, planificar, coordinar, supervisar y dirigir la programación, y ejecución del proceso de Recaudación de Ingresos de Impuestos: a la Propiedad de Bienes Inmuebles, Vehículos Automotores, Transferencias, Actividades Económicas y Otros en el Municipio de Cercado.
- Integrar y mantener actualizado el padrón de contribuyentes en coordinación con el Sistema Único para la Administración Tributaria Municipal (RUAT).
- Formular, proponer y considerar el Plan Operativo Anual (POA) de la Dirección de Ingresos en base al proceso de recaudación de la gestión anterior y ponerlo a consideración ante la instancia competente del Municipio para su análisis, revisión y consolidación.
- Implementar el Sistema de Control e información sobre ingresos y recaudaciones, así como su funcionamiento para cumplir con las metas trazadas de recaudación.
- Proponer políticas de incentivo para el pago impositivo y de adeudos al Gobierno Autónomo Municipal de Tarija.
- Regular las operaciones que se deben realizar en la Dirección de Ingresos para manejar de manera eficiente la recaudación y el servicio de tributación a los contribuyentes.
- Cumplir con las disposiciones legales vigentes y directrices del RUAT en el ámbito de su competencia.
- Considerar y Aprobar la capacitación del personal programado por el Sistema Único para la Administración Tributaria Municipal (RUAT).
- Proponer y coordinar con el Departamento Organizacional de Métodos y Tics la reglamentación interna de procedimientos para la recaudación de impuestos, tasas y patentes en el Municipio.
- Solicitar informes a los jefes de los diferentes departamentos sobre niveles de recaudación y desenvolvimiento del personal de su área.
- Proponer e implementar políticas y estrategias de tributación municipal a fin de incrementar el Universo de contribuyentes, superar el nivel de recaudaciones del Municipio, disminuir los índices de evasión y defraudación de impuestos para lograr las metas establecidas por gestión disminuyendo la mora de impuestos.

- Recibir audiencias, conocer las diferentes solicitudes de los contribuyentes y en lo posible atender sus demandas.
- Atender al público con un buen trato y fomentar el mismo a todo el Personal de la Dirección de Ingresos.
- Revisar y aprobar los trámites administrativos de su competencia.
- Informar periódicamente a instancias jerárquicas superiores sobre el avance y resultados alcanzados en la gestión de la Dirección de Ingresos.
- Programar, Organizar, Coordinar y Supervisar las actividades de los diferentes departamentos y Unidades.
- Supervisar los operativos de Fiscalización de vehículos y actividades económicas.
- Administrar la información de recaudación para la toma de decisiones en la Dirección de Ingresos.
- Gestionar y fomentar la capacitación permanente de los operadores de los Sistemas que maneja la Dirección de Ingresos.
- Elaborar y reportar informes mensuales de recaudación y las actividades desempeñadas al inmediato superior.
- Revisar, analizar, atender y/o derivar la documentación dirigida a la Dirección de Ingresos.
- Revisar y firmar Licencias de funcionamiento y Carnets de propiedad de Vehículos automotores.
- Otras funciones asignadas de orden superior.

7. RELACIONES LABORALES

7.1 RELACIÓN INTERNA	**7.2 RELACIÓN EXTERNA**
• Despacho del Alcalde. • Concejo Municipal. • Oficiales Mayores del Municipio.	• Policía Nacional • Aduana Nacional

• Policía Municipal. • Intendencia Municipal. • Departamento de la Defensoría de la niñez. • Departamento de Recursos Humanos. • Dirección Jurídica • Dirección de Auditoría Interna y otras Unidades	• RUAT La Paz y Otros Municipios del País • Fiscalía. • DIPROVE • Derechos Reales. • SEDES – Tarija. • Otras instituciones relacionadas • Gobernación del departamento

8. DELEGACIONES

En caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier otro tipo de ausencia temporal, será remplazado por uno de los Jefes de Departamento de la Dirección de Ingresos.

9. OTRAS ACTIVIDADES

- Coordinar con Catastro para la actualización permanente de la base de datos de inmuebles.
- Coordinar con la Dirección de Ordenamiento Territorial en trámites de derecho propietario y usufructo de nichos y lotes del cementerio general.
- Coordinación permanente con el RUAT- La Paz y asistencia a reuniones de Directorio.
- Elaborar Ordenanzas y Leyes Municipales con sus respectivos reglamentos relacionados a temas tributarios, debiendo coordinar con el Concejo Municipal.
- Otras actividades designadas de orden superior.

1. NOMBRE DE LA UNIDAD O ÁREA	
Dirección de ingresos	
2. NOMBRE DEL CARGO	
Asesor(a)Legal	
3. LÍNEA DIRECTA DE:	
Director de ingresos	
4. DEPENDIENTES (PERSONAL QUE SUPERVISA)	
Asistentes y notificadores	
5. OBJETIVO DEL CARGO	
Realizar diferentes trabajos relacionados con la dirección de ingresos	
6. FUNCIONES PRINCIPALES	
● Realizar Informes legales en respuesta a diferentes solicitudes ● Fraccionar contratos. ● Fraccionar minutas. ● Responder demandas judiciales.	
7. RELACIONES LABORALES	
7.1 RELACIÓN INTERNA	**7.2 RELACIÓN EXTERNA**

● Dirección de Ingresos. ● Departamento de Ingresos Tributarios ● Departamento de Fiscalización ● Departamento de Ingresos no tributarios ● Colegas del departamento	● Contribuyentes deudores

8. DELEGACIONES

En caso el asesor legal hará una asesoría cuando el director lo requiera, en caso de contratos o de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier otro tipo de ausencia temporal, será remplazado por un Asesor Legal del Gobierno Autónomo Municipal de Tarija, que cuente con conocimiento en Derecho Tributario.

9. OTRAS ACTIVIDADES

- Asesoramiento a la Dirección
- Asesoramiento verbal a otras unidades de la Dirección de Ingresos.

1. NOMBRE DE LA UNIDAD O ÁREA
Dirección de Ingresos
2. NOMBRE DEL CARGO
Secretaria de la Dirección de Ingresos
3. LÍNEA DIRECTA DE:
Director(a) de Ingresos
4. DEPENDIENTES (PERSONAL QUE SUPERVISA)
Ninguno
5. OBJETIVO DEL CARGO
Apoyar en el desempeño de las labores cotidianas al Director(a) de Ingresos
6. FUNCIONES PRINCIPALES
● Recepción, Redacción y Emisión de correspondencia. ● Recepción de llamadas telefónicas. ● Organizar el archivo de la oficina de acuerdo a su criterio u orden superior. ● Solicitar material de escritorio, manejar el almacén mediante registro. ● Entregar material a los funcionarios de acuerdo a requerimiento con registro. ● Atender a los contribuyentes y compañeros de trabajo con trato amable y respetuoso. ● Manejar la agenda de trabajo y gestionar viajes del Director(a) de Ingresos. ● Registrar en forma cronológica la recepción de solicitudes, peticiones y otros documentos presentados por los contribuyentes a la Oficina, como la entrega de los mismos.

- Derivar la documentación correspondiente a los diferentes departamentos de la Dirección de Ingresos, previa verificación que cuenten con la respectiva comunicación interna con número, fecha de entrega, instrucción y firma del Director(a).
- Elaborar el informe mensual de la Dirección de Ingresos bajo la supervisión del Director(a).
- Otras funciones asignadas de orden superior.

7. RELACIONES LABORALES

7.1 RELACIÓN INTERNA	**7.2 RELACIÓN EXTERNA**
● Director(a) de Ingresos ● Todos los funcionarios de la Dirección de Ingresos	● Contribuyentes

8. DELEGACIONES

En caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier otro tipo de ausencia temporal, será reemplazada por un auxiliar del Gobierno Autónomo Municipal de Tarija.

9. OTRAS ACTIVIDADES

- Brindar apoyo a los compañeros de trabajo cuando lo soliciten.
- Manejar la Caja Chica de la Dirección cuando se lo instruyan.
- Otras actividades asignadas de orden superior.

	Manual de Organización y Funciones
	CARGO

1. NOMBRE DE LA UNIDAD O ÁREA
Departamento Coactivo Legal
2. NOMBRE DEL CARGO
Jefe(a) del Departamento Coactivo Legal
3. LÍNEA DIRECTA DE:
Director (a) de Ingresos
4. DEPENDIENTES (PERSONAL QUE SUPERVISA)
Asesores, Asistentes y notificadores
5. OBJETIVO DEL CARGO
Aplicar las Normas vigentes, Reglamentos y procedimientos para recuperar la mora de impuestos de bienes inmuebles, vehículos automotores, patentes municipales y otros conceptos.
6. FUNCIONES PRINCIPALES
• Elaborar Resoluciones administrativas para prescripciones. • Elaborar reglamentos necesarios para la aplicación de Normativas tributarias. • Ejecutar las deudas de los contribuyentes morosos. • Responder a Recursos de Alzada y Jerárquicos presentados por los contribuyentes ante la Autoridad de Impugnación Tributaria. • Prestar asesoramiento tanto a la Dirección como a los Departamentos que así lo requieran. • Elaborar contratos • Elaborar Minutas • Presentar Querellas ante las instancias judiciales cuando sea necesario • Atender tramites del Cementerio General (Usufructos, Regularización de derecho propietario)

7. RELACIONES LABORALES	
7.1 RELACIÓN INTERNA	**7.2 RELACIÓN EXTERNA**
• Dirección de Ingresos. • Departamento de Ingresos Tributarios • Departamento de Fiscalización • Departamento de Ingresos no tributarios	• Contribuyentes • AIT • Fiscalía • Otros Municipios del país
8. DELEGACIONES	
En caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier otro tipo de ausencia temporal, será remplazado por un Asesor del Departamento Coactivo.	
9. OTRAS ACTIVIDADES	
• Trabajo administrativo, elaborar informes. • Responder solicitudes de prescripción, exención , Bajas, Desistimientos de compra venta y otros trabajos relacionados con el cobro coactivo	

1. NOMBRE DE LA UNIDAD O ÁREA
Departamento Coactivo Legal
2. NOMBRE DEL CARGO
Asistente Legal
3. LÍNEA DIRECTA DE:
Jefe(a) del Departamento Coactivo Legal
4. DEPENDIENTES (PERSONAL QUE SUPERVISA)
Notificadores
5. OBJETIVO DEL CARGO
Desarrollar diferentes actividades relacionadas con el Departamento Coactivo Legal
6. FUNCIONES PRINCIPALES
• Responder diferentes solicitudes (Prescripciones) • Analizar documentación y elaborar Informes Legales. • Coordinar con los demás departamentos, brindar solución a los diferentes casos. • Orientar al Contribuyente. • Faccionar Contratos • Faccionar Minutas y otros

<table>
<tr><th colspan="2">7. RELACIONES LABORALES</th></tr>
<tr><th>7.1 RELACIÓN INTERNA</th><th>7.2 RELACIÓN EXTERNA</th></tr>
<tr><td>● Dirección de Ingresos.
● Departamento de Ingresos Tributarios
● Departamento de Fiscalización
● Colegas del departamento Legal
● Departamento de Ingresos no tributarios</td><td>● Contribuyentes</td></tr>
<tr><th colspan="2">8. DELEGACIONES</th></tr>
<tr><td colspan="2">En caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier otro tipo de ausencia temporal, será remplazado por un Asistente Legal del Gobierno Autónomo Municipal de Tarija, con conocimiento en Derecho Tributario.</td></tr>
<tr><th colspan="2">9. OTRAS ACTIVIDADES</th></tr>
<tr><td colspan="2">Realizar seguimiento a los tramites ante la Fiscalía y la AIT
Cooperar en otras actividades que le designe la Dirección</td></tr>
</table>

1. NOMBRE DE LA UNIDAD O ÁREA	
Departamento Coactivo Legal	
2. NOMBRE DEL CARGO	
Asesor(a)Legal	
3. LÍNEA DIRECTA DE:	
Jefe(a) del Departamento Coactivo Legal	
4. DEPENDIENTES (PERSONAL QUE SUPERVISA)	
Asistentes y notificadores	
5. OBJETIVO DEL CARGO	
Realizar diferentes trabajos relacionados con el Departamento Coactivo Legal	
6. FUNCIONES PRINCIPALES	
• Realizar Informes legales en respuesta a diferentes solicitudes • Faccionar contratos. • Faccionar minutas. • Atender procesos dentro del campo Penal Tributario. • Ejecutar el cobro coactivo por tributos adeudados por los contribuyentes aplicando los procedimientos, reglamentos y Normas en vigencia. • Responder Recursos de Alzada y Jerarquicos • Responder demandas judiciales.	
7. RELACIONES LABORALES	
7.1 RELACIÓN INTERNA	**7.2 RELACIÓN EXT ERNA**
8. DELEGACIONES	
En caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier otro tipo de ausencia temporal, será remplazado por un Asesor Legal del Gobierno Autónomo Municipal de Tarija, que cuente con conocimiento en Derecho Tributario.	

9. OTRAS ACTIVIDADES

- Asesoramiento a la Dirección
- Asesoramiento verbal a otras unidades de la Dirección de Ingresos.
- Seguimiento de trámites ante la AIT

1. NOMBRE DE LA UNIDAD O ÁREA	
Departamento Coactivo Legal	
2. NOMBRE DEL CARGO	
Notificador(a)	
3. LÍNEA DIRECTA DE:	
Asesores del Departamento Coactivo Legal	
4. DEPENDIENTES (PERSONAL QUE SUPERVISA)	
Ninguno	
5. OBJETIVO DEL CARGO	
Coadyuvar con las notificaciones que se procesan en el Departamento Coactivo Legal, aplicando para el efecto los procedimientos aprobados.	
6. FUNCIONES PRINCIPALES	
• Realizar Notificaciones a los contribuyentes morosos en forma personal o por Cedula • Elevar representaciones e informes a sus jefes inmediatos superiores • Hacer conocer a sus superiores sobre los problemas que pudieran tener en el ejercicio del trabajo.	
7. RELACIONES LABORALES	
7.1 RELACIÓN INTERNA	**7.2 RELACIÓN EXTERNA**
• Jefe del Departamento • Asesores y Asistentes Legales • Dirección	Contribuyentes
8. DELEGACIONES	
En caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier otro tipo de ausencia temporal, será remplazado por un Notificador de la Dirección de Ingresos.	
9. OTRAS ACTIVIDADES	
Participación en operativos programados en horario diurno y nocturno	

	Manual de Organización y Funciones
	CARGO

1. NOMBRE DE LA UNIDAD O ÁREA
Departamento de Fiscalización
2. NOMBRE DEL CARGO
Jefe (a) del Departamento de Fiscalización
3. LÍNEA DIRECTA DE:
Director (a) de Ingresos
4. DEPENDIENTES (PERSONAL QUE SUPERVISA)
❖ Operativamente: • Asesor Legal • Analistas fiscalizadores • Notificador
5. OBJETIVO DEL CARGO
Aplicar los diferentes procedimientos de fiscalización establecidos en el Código Tributario Boliviano con el objeto de cobrar deudas y recuperar la mora en los diferentes tributos: Inmuebles, Vehículos y Patentes.
6. FUNCIONES PRINCIPALES
• Iniciar los procesos de Fiscalización para la recuperación de mora. • Aprobar el proceso de Liquidación Mixta de deudas de los diferentes tributos. • Organizar operativos de fiscalización masivos en vehículos automotores. • Efectuar, Controlar y coordinar con los demás departamentos programas de fiscalización tendiente a elevar los niveles de recaudación. • Remitir al Departamento Coactivo Legal informes de incumplimiento de adeudos, para que este departamento continúe con el cobro de las deudas.

- Aprobar el Informe Legal referido a requerimiento de solicitud de exención y prescripción de los contribuyentes.
- Supervisar el trabajo de los Analistas Fiscalizadores en el proceso de cobro de oficio
- Atender solicitudes del Departamento de Catastro para solucionar problemas de los contribuyentes. .

7. RELACIONES LABORALES

7.1 RELACIÓN INTERNA	**7.2 RELACIÓN EXTERNA**
• Dirección de Ingresos • Departamento Coactivo Legal • Departamento Ingresos Tributarios • Departamento Ingresos No Tributarios • Policía Municipal • Departamento de Catastro Urbano	• Contribuyentes • RUAT LA PAZ • Policía Nacional Unidad Operativa Tránsito • Fiscalía del Distrito

8. DELEGACIONES

En caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier otro tipo de ausencia temporal, será remplazado por un Técnico de la Dirección de Ingresos del Gobierno Autónomo Municipal de Tarija.

9. OTRAS ACTIVIDADES

Operativos Sorpresas Decomisos de Placas (por concepto de radicatoria, deuda impuestos según D.S. 24604
Efectuar descuentos establecidos por Ley (Beneméritos, mayores de 60 años, multas y otros)
Coordinar operativos de fiscalización a locales nocturnos y otros con el departamento de Ingresos No Tributarios.
Elaborar Plan de pagos de acuerdo a solicitudes de los contribuyentes

1. NOMBRE DE LA UNIDAD O ÁREA	
Departamento de Fiscalización	
2. NOMBRE DEL CARGO	
Analista Fiscalizador	
3. LÍNEA DIRECTA DE:	
Jefe(a) del Departamento Fiscalización	
4. DEPENDIENTES (PERSONAL QUE SUPERVISA)	
Notificadores	
5. OBJETIVO DEL CARGO	
• Realizar el proceso de fiscalización de deudas de los casos asignados.	
6. FUNCIONES PRINCIPALES	
• Hacer seguimiento de los casos iniciados hasta la culminación de los mismos para la recuperación de deudas en los diferentes rubros. • Emitir periódicamente reporte detallados según formatos aprobados al Jefe de Departamento sobre el avance y resultados de las gestiones. • Realizar el proceso de determinación mixta y el cobro de oficio • Solicitar al Departamento de Catastro la verificación de los registros y/o modificaciones de datos efectuados por el contribuyente en el padrón Municipal. • Remitir al Departamento Coactivo Legal el informe final para la emisión de la acción legal que corresponda según el caso con el visto bueno del jefe de departamento.	
7. RELACIONES LABORALES	
7.1 RELACIÓN INTERNA	**7.2 RELACIÓN EXTERNA**
• Dirección de Ingresos	• Contribuyentes

• Jefe del Departamento de Fiscalización • Departamento de Catastro Urbano • Departamento de Ingresos Tributarios	• RUAT LA PAZ

8. DELEGACIONES

En caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier otro tipo de ausencia temporal, será remplazado por un Personal Técnico de la dirección de Ingresos Gobierno Autónomo Municipal de Tarija.

9. OTRAS ACTIVIDADES

- Adición de nuevos casos de fiscalización justificados (mal pago ó no pago)
- Funciones y/o actividades que expresamente le encargue la Dirección y el Jefe de Departamento de Fiscalización.

1. NOMBRE DE LA UNIDAD O ÁREA
Departamento de Fiscalización
2. NOMBRE DEL CARGO
Asesor(a) Legal
3. LÍNEA DIRECTA DE:
Jefe(a) del Departamento Fiscalización
4. DEPENDIENTES (PERSONAL QUE SUPERVISA)
Analistas fiscalizadores
5. OBJETIVO DEL CARGO
Aplicar la Normativa legal vigente en los diferentes procesos de fiscalización.
6. FUNCIONES PRINCIPALES
● Formalizar el plan de pago, Reducción de Multas de incumplimientos a deberes formales en aplicación a la Ley 2492. ● Atender solicitudes de exención a beneméritos de la patria, mayores de 60 años ley 843, 1886, y 1606. ● Atender a los contribuyentes con las obligaciones tributarias en los rubros de Inmuebles, Vehículos, Actividad Económica. ● Realizar informes con criterio legal sobre solicitudes de prescripción, exención y otras gestiones administrativas que requieran análisis técnico legal.
7. RELACIONES LABORALES

7.1 RELACIÓN INTERNA	**7.2 RELACIÓN EXTERNA**
● Dirección de Ingresos ● Departamento Coactivo Legal ● Departamento Ingresos Tributarios ● Departamento Ingresos No Tributarios ● Jefe Departamento de Fiscalización	● Contribuyentes ● RUAT LA PAZ ● Autoridad de impugnación tributaria ● Fiscalía
8. DELEGACIONES	
En caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier otro tipo de ausencia temporal, será remplazado por un Asesor Legal del Gobierno Autónomo Municipal de Tarija.	
9. OTRAS ACTIVIDADES	
Otras tareas que se le asigne de acuerdo a las necesidades del departamento	

1. NOMBRE DE LA UNIDAD O ÁREA
Departamento de Fiscalización
2. NOMBRE DEL CARGO
Notificador(a)
3. LÍNEA DIRECTA DE:
Analistas Fiscalizadores
4. DEPENDIENTES (PERSONAL QUE SUPERVISA)
Ninguno
5. OBJETIVO DEL CARGO
Cumplir con las tareas de notificar a los contribuyentes deudores
6. FUNCIONES PRINCIPALES
● Registrar todas las notificaciones efectuadas para efectos de control y descargo. ● Coadyuvar en el proceso de fiscalización e inspecciones bajo vigilancia del analista fiscalizador. ● Informar diariamente el número de notificaciones realizadas y los problemas que pudiera tener en el ejercicio de sus funciones ● Elevar informes y representaciones sobre lo actuado
7. RELACIONES LABORALES

7.1 RELACIÓN INTERNA	**7.2 RELACIÓN EXTERNA**
● Jefe de Departamento de Fiscalización	● Contribuyentes
● Analistas fiscalizadores	

8. DELEGACIONES
En caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier otro tipo de ausencia temporal, será remplazado por un Notificador de la Dirección de Ingresos.

9. OTRAS ACTIVIDADES
Otras actividades o funciones asignadas por la Dirección y/o Jefe de Departamento.

	Manual de Organización y Funciones
	CARGO

1. NOMBRE DE LA UNIDAD O ÁREA
Departamento de Ingresos no Tributarios
2. NOMBRE DEL CARGO
Jefe(a) del Departamento Ingresos No Tributarios**.**
3. LÍNEA DIRECTA DE:
Director(a) de Ingresos
4. DEPENDIENTeS (PERSONAL QUE SUPERVISA)
❖ Operativamente: • Encargado de Empadronamiento de actividades económicas • Encargado de Empadronamiento de contribuyentes • Encargado de Control y Entrega de Licencias de funcionamiento • Encargado de Control y Entrega de Canchajes y otros • Encargado de Patente de Publicidad • Encargado de cobro de Cementerio y Otros • Plataforma y control de inspecciones • Inspector Notificador • Canchajero • Boletero parque zoológico

- Encargado de proformas, mora y clausuras
- Auxiliar de Patentes

5. OBJETIVO DEL CARGO

Programar, Organizar, Coordinar, Dirigir y Fiscalizar las actividades de sus dependientes para efectuar la recaudación de ingresos por la patente a la actividad económica, tasas, publicidad y otros, coadyuvar al logro de los objetivos trazados por la Dirección de Ingresos, aplicando leyes y ordenanzas en actual vigencia.

6. FUNCIONES PRINCIPALES

- Brindar una ágil y adecuada atención e información a los contribuyentes que solicitan licencia de funcionamiento para diferentes actividades económicas.
- Planificar y organizar operativos de fiscalización a toda la actividad económica establecida en la ciudad de Tarija en horarios diurnos y nocturnos.
- Revisar requisitos para otorgar licencias y firmar las mismas
- Normar y supervisar todas las actividades propias del Departamento.
- Asesorar y atender todos los problemas relacionados con su Departamento.
- Viabilizar los tramites de bajas de licencias previa verificación de la inexistencia de las actividades económicas
- Coadyuvar en otras actividades programadas por la Dirección

7. RELACIONES LABORALES

7.1 RELACIÓN INTERNA	**7.2 RELACIÓN EXTERNA**
• Dirección • Departamento de Ingresos Tributarios.	• Contribuyentes en general.

• Departamento de Fiscalización. • Departamento Coactivo Legal • Intendencia Municipal • Policía Municipal • Dirección de Medio ambiente	

8. DELEGACIONES
En caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier otro tipo de ausencia temporal, será reemplazado por un Técnico del Departamento de Ingresos No Tributarios.

9. OTRAS ACTIVIDADES
Responder requerimientos de Fiscalía y otras instituciones Responder notas y solicitudes de los contribuyentes a través de la Dirección

1. NOMBRE DE LA UNIDAD O ÁREA
Departamento de Ingresos No Tributarios
2. NOMBRE DEL CARGO
Encargado(a) de Empadronamiento de actividades económicas
3. LÍNEA DIRECTA DE:
Jefe(a) del Departamento de Ingresos no Tributarios.
4. DEPENDIENTES (PERSONAL QUE SUPERVISA)
Técnicos , inspectores y notificadores
5. OBJETIVO DEL CARGO
● Empadronar la actividad económica en el sistema informático del RUAT, de acuerdo a los datos del formulario de inspección para emitir la licencia de funcionamiento.
6. FUNCIONES PRINCIPALES

- Realizar la inscripción de licencias en base a los datos de los formularios de inspección y declaración jurada.
- Realizar bajas definitivas y temporales de licencias del sistema a solicitud de los contribuyentes previa presentación de requisitos
- Realizar planes de pagos y otros
- Registrar en orden cronológico las licencias que se otorgan
- Extender proformas.
- Actualizar datos de las actividades económicas para su correcta liquidación.
- Registrar renovaciones y bajas de licencias de funcionamiento.

7. RELACIO NES LABORALES

7.1 RELACIÓN INTERNA	**7.2 RELACIÓN EXTERNA**
● Jefe de Ingresos no Tributarios ● Director de Ingresos ● Inspectores y Notificadores	Publico contribuyente

8. DELEGACIONES

En caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier otro tipo de ausencia temporal, será remplazado por un Personal de Apoyo Técnico del Departamento de Ingresos No tributarios.

9. OTRAS ACTIVIDADES

Informes para atender requerimientos de la fiscalía y otras instituciones

Otras actividades asignadas por la Dirección o el Jefe del Departamento de Ingresos No Tributarios

1. NOMBRE DE LA UNIDAD O ÁREA
Departamento de Ingresos No Tributarios
2. NOMBRE DEL CARGO
Encargado(a) de Empadronamiento y actualización de contribuyentes
3. LÍNEA DIRECTA DE:
Jefe(a) del Departamento de Ingresos no Tributarios.
4. DEPENDIENTES (PERSONAL QUE SUPERVISA)
Ninguno
5. OBJETIVO DEL CARGO
● Empadronar a los contribuyentes con los datos personales detallados en el documento de identidad para la emisión de licencia de funcionamiento.
6. FUNCIONES PRINCIPALES
● Realizar el empadronamiento de contribuyentes en base a los datos del documento de identidad ● Escaneo de documentos
7. RELACIO NES LABORALES

7.1 RELACIÓN INTERNA	7.2 RELACIÓN EXTERNA
● Jefe de Ingresos no Tributarios ● Director de Ingresos ● Inspectores y Notificadores	Publico contribuyente

8. DELEGACIONES
En caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier otro tipo de ausencia temporal, será remplazado por un Personal de Apoyo Técnico del Departamento de Ingresos No tributarios.

9. OTRAS ACTIVIDADES
Extender proformas de pago. Otras actividades asignadas por el Jefe del Departamento de Ingresos No Tributarios

NOMBRE DE LA UNIDAD O ÁREA **1.**
Departamento de Ingresos No Tributarios
2. NOMBRE DEL CARGO
Encargado(a) del Control y Entrega de Licencias de funcionamiento
3. LÍNEA DIRECTA DE:
Jefe(a) del Departamento de Ingresos no Tributarios
4. DEPENDIENTES (PERSONAL QUE SUPERVISA)
Ninguno
5. OBJETIVO DEL CARGO
Registrar y controlar los requisitos de la carpeta de actividades económicas para proceder a la entrega de Licencias de Funcionamiento.
6. FUNCIONES PRINCIPALES

- Revisar los requisitos para la entrega de la Licencia.
- Entregar licencia previa verificación de firmas.
- Informar los requisitos en hoja técnica.
- Orientar a los contribuyentes en los trámites que deben realizar
- Consultar deudas y datos en el sistema informático del RUAT

7. RELACIONES LABORALES

7.1 RELACIÓN INTERNA	**7.2 RELACIÓN EXTERNA**
● Personal Administrativo ● Jefe de Departamento Ingresos No Tributarios ● Dirección	● Contribuyentes

8. DELEGACIONES

En caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier otro tipo de ausencia temporal, será remplazado por un Personal de Apoyo Técnico de la Dirección de Ingresos del Gobierno Autónomo Municipal de Tarija.

9. OTRAS ACTIVIDADES

Colaborar en otras tareas asignadas por el Jefe del Departamento o por la Dirección

1. NOMBRE DE LA UNIDAD O ÁREA
Departamento de Ingresos no Tributarios
2. NOMBRE DEL CARGO
Encargado(a) de Control y Entrega de Canchajes y otros
3. LÍNEA DIRECTA DE:
Jefe(a) del Departamento de Ingresos no Tributarios
4. DEPENDIENTES (PERSONAL QUE SUPERVISA)
● Canchanjeros ● Boleteros del Parque Oscar Alfaro
5. OBJETIVO DEL CARGO
Control y entrega de Canchajes a los cobradores de mercados, puestos ocaciones, ferias y otros.
6. FUNCIONES PRINCIPALES
● Controlar el trabajo de los cobradores de canchajes en mercados municipales y otras áreas ● Verificar y realizar inventarios de valorados de acuerdo a las entregas realizadas ● Realizar el pedido de valorados (Canchajes) y otros cuando sea necesario. ● Controlar la recaudación de cada Canchajero elaborando la proforma para cancelar en la entidad financiera.

7. RELACIONES LABORALES	
7.1 RELACIÓN INTERNA	**7.2 RELACIÓN EXTERNA**
● Jefe del Departamento de Ingresos no Tributarios ● Dirección de Ingresos ● Canchajeros	● Contribuyentes de los Mercados y otros
8. DELEGACIONES	
En caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier otro tipo de ausencia temporal, será remplazado por un Personal de Apoyo de la Dirección de Ingresos del Gobierno Autónomo Municipal de Tarija.	
9. OTRAS ACTIVIDADES	
Cumplir con otras tareas asignadas por el Jefe de departamento o la Dirección.	

1. NOMBRE DE LA UNIDAD O ÁREA
Departamento de Ingresos no Tributarios
2. NOMBRE DEL CARGO
Técnico de Patentes
3. LÍNEA DIRECTA DE:
Encargado(a) de plataforma y control de inspecciones
4. DEPENDIENTES (PERSONAL QUE SUPERVISA)
Ninguno
5. OBJETIVO DEL CARGO
● Atender al contribuyente en la recepción del formulario de inspección o declaración jurada para el inicio del trámite de la licencia de funcionamiento.
6. FUNCIONES PRINCIPALES
● Recepción y control de formularios de inspección. ● Llenado del formulario con los datos personales del contribuyente y datos de la actividad económica. ● Orientar al contribuyente con respecto a los requisitos según la actividad económica que se desee aperturar.

- Derivar el formulario a los inspectores para su respectiva inspección y verificación de la actividad económica.

7. RELACIONES LABORALES

7.1 RELACIÓN INTERNA	**7.2 RELACIÓN EXTERNA**
● Jefe de Departamento Ingresos no Tributarios ● Responsable de empadronamiento de licencias de funcionamiento. ● Personal de Área de trabajo	● Contribuyentes

8. DELEGACIONES

En caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier otro tipo de ausencia temporal, será remplazado por un Personal de Apoyo Técnico de la Dirección de Ingresos Gobierno Autónomo Municipal de Tarija.

9. OTRAS ACTIVIDADES

Trabajos nocturnos en seguimientos a notificaciones por apertura, renovaciones y mora.

- Cooperar notificaciones y clausuras de locales que infringen las Normas en vigencia y /o con deudas pendientes.
- Otras actividades que se le asigne en forma eventual

1. NOMBRE DE LA UNIDAD O ÁREA
Departamento de Ingresos no Tributarios
2. NOMBRE DEL CARGO
Encargado(a) de Cobro de Cementerio y Otros
3. LÍNEA DIRECTA DE:
Jefe(a) del Departamento de Ingresos no Tributarios
4. DEPENDIENTES (PERSONAL QUE SUPERVISA)
Ninguno
5. OBJETIVO DEL CARGO
Cobrar y Recuperar deudas por Servicios Prestados en el Cementerio General como derecho de entierro, tasas de ocupación de nichos, lotes y otros.
6. FUNCIONES PRINCIPALES
● Realizar cobros por diferentes servicios que se brinda en el Cementerio General. ● Realizar el control de pagos realizados por tasa de ocupación. ● Coordinar con la administración del cementerio para el cobro de derechos de entierro y otros.
7. RELACIONES LABORALES

7.1 RELACIÓN INTERNA	7.2 RELACIÓN EXTERNA
● Jefe del Departamento de Ingresos no Tributarios ● Dirección de Ingresos	● Contribuyentes

8. DELEGACIONES
En caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier otro tipo de ausencia temporal, será remplazado por un Personal de Apoyo Técnico de la Dirección de Ingresos del Gobierno Autónomo Municipal de Tarija.

9. OTRAS ACTIVIDADES
Informes a solicitud del Jefe de Ingresos no Tributarios. Cobros por legalizaciones, elaboración de certificaciones y otros cobros eventuales. Realizar cobros por uso de bienes Municipales como ser casetas en Mercados, Baños Públicos y Espacios en el Parque Zoológico.

1. NOMBRE DE LA UNIDAD O ÁREA
Departamento de Ingresos no Tributarios
2. NOMBRE DEL CARGO
Inspector - Notificador
3. LÍNEA DIRECTA DE:
Encargado(a) de Inspecciones y Notificaciones
4. DEPENDIENTES (PERSONAL QUE SUPERVISA)
Ninguno
5. OBJETIVO DEL CARGO
Realizar las Inspecciones al comercio en General, Industrias y Sector Servicios.
6. FUNCIONES PRINCIPALES
● Realizar las inspecciones en el lugar del desarrollo de la actividad económica ● Realizar el levantamiento de datos, actividad económica, superficie y ubicación del local, con el objeto de registrar en el formulario de inspección y declaración jurada. ● Realizar inspecciones para la renovación, cambio de dirección, cambio de rubro, cambio de representante legal, cierre de actividad económica y otros. ● Informar sobre las inspecciones realizadas a su jefe inmediato superior y sobre los problemas que pudiera tener.
7. RELACIONES LABORALES

7.1 RELACIÓN INTERNA	7.2 RELACIÓN EXTERNA
● Dirección de Ingresos ● Departamento de Ingresos No Tributarios ● Departamento de Fiscalización	● Contribuyentes

8. DELEGACIONES

En caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier otro tipo de ausencia temporal, será remplazado por un Inspector de la Dirección de Ingresos del Gobierno Autónomo Municipal de Tarija.

9. OTRAS ACTIVIDADES

Cooperar en Operativos diurnos y nocturnos para realizar seguimiento y notificaciones a contribuyentes por apertura, renovaciones, baja de licencia temporal y definitiva y deudas de patentes.

Apoyar en clausuras y otros trabajos que fueran encomendados por la Directora y los Jefes de Departamento.

1. NOMBRE DE LA UNIDAD O ÁREA
Departamento de Ingresos no Tributarios
2. NOMBRE DEL CARGO
Encargado(a)de proformas, mora y clausuras
3. LÍNEA DIRECTA DE:
Jefe(a) del Departamento de Ingresos no Tributarios
4. DEPENDIENTES (PERSONAL QUE SUPERVISA)
Inspectores
5. OBJETIVO DEL CARGO
Generar la mora para el cobro correspondiente y llevar un control de las clausuras de locales.
6. FUNCIONES PRINCIPALES
● Verificar la mora de todas las actividades económicas registradas en el sistema. ● Emitir proformas de deuda ● Controlar las notificaciones emitidas ● Efectuar y controlar las clausuras correspondientes
7. RELACIONES LABORALES

7.1 RELACIÓN INTERNA	7.2 RELACIÓN EXTERNA
● Jefe Depto. de Ingresos No Tributarios	● Contribuyentes
● Inspectores	

8. DELEGACIONES

En caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier otro tipo de ausencia temporal, será remplazado por un Personal Técnico de la Dirección de Ingresos del Gobierno Autónomo Municipal de Tarija.

9. OTRAS ACTIVIDADES

- Colaboración a otras actividades como ser: orientación a los contribuyentes sobre tramites de apertura de licencias de funcionamiento.
- Cooperar en clausuras de locales por infracciones a la Ley
- Apoyar en operativos diurnos y nocturnos para controlar el funcionamiento de locales y negocios en base a la licencia de funcionamiento otorgada.
- Otras actividades eventuales que se le asignen

1. NOMBRE DE LA UNIDAD O ÁREA	
Departamento de Ingresos no Tributarios	
2. NOMBRE DEL CARGO	
Canchajero	
3. LÍNEA DIRECTA DE:	
Encargado(a) de Entrega de Canchajes	
4. DEPENDIENTES (PERSONAL QUE SUPERVISA)	
Ninguna	
5. OBJETIVO DEL CARGO	
Recaudación diaria por cobro de canchajes de los puestos en los Mercados Municipales y ocasionales ubicados en diferentes puntos de la ciudad de Tarija y la Provincia Cercado.	
6. FUNCIONES PRINCIPALES	
Cobro de los Canchajes por los espacios públicos Municipales ocupados	
7. RELACIONES LABORALES	
7.1 RELACIÓN INTERNA	**7.2 RELACIÓN EXTERNA**

● Jefe de Ingresos No Tributarios ● Encargado de Entrega de Canchajes	● Contribuyentes de los Mercados ● Contribuyentes de puestos ocasionales ● Ferias.

8. DELEGACIONES

En caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier otro tipo de ausencia temporal, será remplazado por un Canchajero de la Dirección de Ingresos del Gobierno Autónomo Municipal de Tarija.

9. OTRAS ACTIVIDADES

Reemplazar al compañero cuando sea necesario, debido a la experiencia de muchas gestiones en el cargo y el conocimiento del área.

Efectuar los depósitos de lo recaudado

Resguardar las recaudaciones y responder por perdidas y extravíos

Apoyar en otras funciones encomendadas por el jefe inmediato superior

1. NOMBRE DE LA UNIDAD O ÁREA
Departamento de Ingresos no Tributarios
2. NOMBRE DEL CARGO
Boletera Parque Oscar Alfaro
3. LÍNEA DIRECTA DE:
Encargado(a) de Entrega de Canchajes y Boletos
4. DEPENDIENTES (PERSONAL QUE SUPERVISA)
Ninguno
5. OBJETIVO DEL CARGO
Recaudaciones por venta de boletos para el ingreso del público en general al parque Oscar Alfaro
6. FUNCIONES PRINCIPALES

- Controlar y cobrar boletos.
- Realizar la limpieza de Boletería e ingreso al Parque.
- Atender al público en General.
- Rendir cuentas sobre la venta de boletos al responsable de canchajes.
- Obtener la proforma correspondiente.
- Realizar los depósitos de las recaudaciones en la entidad financiera .
- Verificar la existencia de los valorados y solicitar en forma oportuna la cantidad necesaria para evitar faltantes.

7. RELACIONES LABORALES

7.1 RELACIÓN INTERNA	**7.2 RELACIÓN EXTERNA**
● Directora de Ingresos ● Responsable de Canchajes ● Jefe del depto. de Ingresos No tributarios ● Administradora de Parque Oscar Alfaro	● Público asistente al Parque Oscar Alfaro

8. DELEGACIONES

En caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier otro tipo de ausencia temporal, será remplazado por un Auxiliar Administrativo de la Dirección de Ingresos del Gobierno Autónomo Municipal de Tarija.

9. OTRAS ACTIVIDADES
Guiar a todos los visitantes en las recreaciones que existen en el interior del Parque Oscar Alfaro Otras actividades que encomiende el jefe inmediato superior

	Manual de Organización y Funciones
	CARGO

1. NOMBRE DE LA UNIDAD O ÁREA
Departamento de Ingresos Tributarios
2. NOMBRE DEL CARGO
Jefe(a) del Departamento de Ingresos Tributarios
3. LÍNEA DIRECTA DE:
Director(a) de Ingresos
4. DEPENDIENTES (PERSONAL QUE SUPERVISA)
❖ Operativamente: ● Supervisor de Sistemas RUAT ● Operador de Proformas y Solvencias

5. OBJETIVO DEL CARGO
Recaudar Ingresos Propios provenientes de impuestos a la propiedad de bienes inmuebles, vehículos automotores y transferencias de inmuebles y vehículos.
6. FUNCIONES PRINCIPALES

- Supervisar que los Tramites realizados por los Operadores sean correctos
- Verificar y controlar la óptima atención al contribuyente
- Supervisar la asistencia puntual de los operadores del sistema
- Solucionar los problemas tributarios que se presenten
- Coordinar los operativos de fiscalización de vehículos
- Coordinar con el RUAT La Paz la capacitación de los operadores dependientes de este departamento.
- Elaborar informes mensuales de actividades y estadísticas de recaudación.
- Mantener actualizada la base de datos en coordinación del con el RUAT La Paz
- Realizar exenciones de tributos
- Aplicar prescripciones aprobadas mediante Resolución Administrativa
- Aplicar Bajas de Impuestos de vehículos registrados como robados

7. RELACIONES LABORALES	
7.1 RELACIÓN INTERNA	**7.2 RELACIÓN EXTERNA**
● Dirección de Ingresos ● Otros Departamentos de la Dirección	● Público contribuyente ● Instituciones públicas y privadas ● La Policía ● Municipios del País

8. DELEGACIONES
En caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier otro tipo de ausencia temporal, será remplazado por un Técnico del Departamento de Ingresos Tributarios.
9. OTRAS ACTIVIDADES
Apoyo a los otros departamentos cuando se lo requiera. Responder requerimientos judiciales y de otras instituciones relacionados con deudas de impuestos y temas tributarios.

1. NOMBRE DE LA UNIDAD O ÁREA
Departamento de Ingresos Tributarios
2. NOMBRE DEL CARGO
Supervisor de Sistemas RUA
3. LÍNEA DIRECTA DE:
Jefe(a) Departamento de Ingresos Tributarios
4. DEPENDIENTES (PERSONAL QUE SUPERVISA)
Operadores de los Sistemas
5. OBJETIVO DEL CARGO
Brindar supervisión y apoyo a todos los operadores de la Dirección de Ingresos en el desempeño de las funciones y manejo de los sistemas informáticos conectados al RUAT.
6. FUNCIONES PRINCIPALES

- Tener amplio conocimiento sobre los sistemas y procedimientos a seguir en cada trámite a realizar
- Mantener la conectividad y buen funcionamiento de los sistemas informáticos del RUAT
- Coordinar con los soportes asignados para la solución de problemas que no se pueden solucionar por las interfaces.
- Configurar los equipos y sistemas para la realización de diferentes tramites
- Reparar los equipos de computo
- Consultar la base de datos
- Solucionar los problemas informáticos de los operadores.

- Registrar los trámites asignados.
- Generar reportes de recaudaciones

7. RELACIONES LABORALES

7.1 RELACIÓN INTERNA	**7.2 RELACIÓN EXTERNA**
● Todos los Operadores y Técnicos de la Dirección de Ingresos ● Jefes de Departamentos de la Dirección ● Director (a)	● Contribuyentes ● Transito ● DIPROVE ● Aduana ● Bancos y otras Entidades Financieras

8. DELEGACIONES

En caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier otro tipo de ausencia temporal, será remplazado por un Técnico en Sistemas del Gobierno Autónomo Municipal de Tarija.
9. OTRAS ACTIVIDADES
Instalación y Configuración de conexiones de Red y Equipo Asesoramiento y apoyo a los operadores de la red bancaria y otras entidades financieras cuando lo requieran

1. NOMBRE DE LA UNIDAD O ÁREA
Departamento de Ingresos Tributarios
2. NOMBRE DEL CARGO
Operador Proformas y Solvencias Tributarias
3. LÍNEA DIRECTA DE:
Jefe(a) Departamento de Ingresos Tributarios
4. DEPENDIENTES (PERSONAL QUE SUPERVISA)
Ninguno
5. OBJETIVO DEL CARGO
Emitir Proformas y Solvencias Tributarias a través del sistema del RUAT a solicitud de los contribuyentes.
6. FUNCIONES PRINCIPALES

- Emitir proformas de deudas de impuestos de bienes inmuebles, vehículos automotores y patentes a la actividad económica.
- Realizar consultas de deudas en el sistema, pagos y otros
- Llenar las Solvencias Tributarias previa verificación que no existen deudas en el sistema.
    - Atender a los contribuyentes son amabilidad y premura.

7. RELACIONES LABORALES

7.1 RELACIÓN INTERNA	**7.2 RELACIÓN EXTERNA**
● Jefe Departamento de Ingresos Tributarios ● Supervisor de Sistemas	● Contribuyentes

8. DELEGACIONES

En caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier otro tipo de ausencia temporal, será remplazado por un Personal de Apoyo Técnico del Gobierno Autónomo Municipal de Tarija.

9. OTRAS ACTIVIDADES

Apoyo en los operativos de vehículos

Otras actividades que se le asigne en forma eventual

1. NOMBRE DE LA UNIDAD O ÁREA
Departamento de Ingresos Tributarios
2. NOMBRE DEL CARGO
Operador Trámites 3ra Placa
3. LÍNEA DIRECTA DE:
Jefe(a) Departamento de Ingresos Tributarios
4. DEPENDIENTES (PERSONAL QUE SUPERVISA)
Ninguno
5. OBJETIVO DEL CARGO
Atender las solicitudes de terceras placas, Realizar los Registros de los contribuyentes para transferencias, Radicatoria, Modificación de datos técnicos y otros.
6. FUNCIONES PRINCIPALES
● Registro de contribuyentes actualizando datos ● Solicitud de Registro de terceras placas ● Realizar diferentes tramites de vehículos a requerimiento de los contribuyentes

● Cooperar en otras actividades que se le asigne por orden superior
7. RELACIONES LABORALES
7.1 RELACIÓN INTERNA / **7.2 RELACIÓN EXTERNA**
● Jefe del Departamento de Ingresos Tributarios ● Supervisor del Sistema ● Contribuyentes
8. DELEGACIONES
En caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier otro tipo de ausencia temporal, será remplazado por un Personal de Apoyo Técnico del Gobierno Autónomo Municipal de Tarija.
9. OTRAS ACTIVIDADES
Emitir Proformas de vehículos, inmuebles Cooperar en operativos de vehículos (placas)

1. NOMBRE DE LA UNIDAD O ÁREA	
Departamento de Ingresos Tributarios	
2. NOMBRE DEL CARGO	
Encargado(a) de Almacén 3ra. Placa	
3. LÍNEA DIRECTA DE:	
Jefe(a) del Departamento de Ingresos Tributarios	
4. DEPENDIENTES (PERSONAL QUE SUPERVISA)	
Ninguno	
5. OBJETIVO DEL CARGO	
Entregar la 3ra. placa a los Propietarios o Apoderados	
6. FUNCIONES PRINCIPALES	
Atender oportunamente y eficientemente a los propietarios.	
7. RELACIONES LABORALES	
7.1 RELACIÓN INTERNA	**7.2 RELACIÓN EXTERNA**

● Jefe Departamento de Ingresos Tributarios ● Supervisor de Sistemas	● Propietarios y usuario

8. DELEGACIONES

En caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier otro tipo de ausencia temporal, será remplazado por un Personal de Apoyo Técnico del Gobierno Autónomo Municipal de Tarija.

9. OTRAS ACTIVIDADES

Elaborar proformas de vehículos e inmuebles a los contribuyentes

1. NOMBRE DE LA UNIDAD O ÁREA
Departamento de Ingresos Tributarios
2. NOMBRE DEL CARGO
Encargado(a) de Plataforma-Atención al público contribuyente
3. LÍNEA DIRECTA DE:
Jefe(a) Departamento de Ingresos Tributarios
4. DEPENDIENTES (PERSONAL QUE SUPERVISA)
Ninguno
5. OBJETIVO DEL CARGO
Informar y Orientar al público contribuyente todos los trámites realizados por este Departamento en materia tributaria.
6. FUNCIONES PRINCIPALES
● Informar todo lo relacionado con los trámites ● Apoyar al proceso del trámite ● Orientar cada uno de los trámites que se realiza en este departamento ● Coordinar con los contribuyentes la presentación de requisitos

- Emitir proformas de deudas en los diferentes rubros

7. RELACIONES LABORALES

7.1 RELACIÓN INTERNA	**7.2 RELACIÓN EXTERNA**
● Jefe de Departamento ● Operadores del sistema ● Supervisor del Sistema	● Público contribuyente

8. DELEGACIONES

En caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier otro tipo de ausencia temporal, será remplazado por un Personal de Apoyo Técnico del Gobierno Autónomo Municipal de Tarija.

9. OTRAS ACTIVIDADES

Apoyar al departamento de fiscalización en realizar descuentos establecidos por Ley

Apoyar al departamento de Ingresos no Tributarios en la emisión de proformas de deudas de patentes.

Apoyar a la Dirección en otras actividades que se le designe

1. NOMBRE DE LA UNIDAD O ÁREA
Departamento de Ingresos Tributarios
2. NOMBRE DEL CARGO
Operador(a) Tramites Inmuebles –Transferencias
3. LÍNEA DIRECTA DE:
Jefe(a) del Departamento de Ingresos Tributarios
4. DEPENDIENTES (PERSONAL QUE SUPERVISA)
Ninguno
5. OBJETIVO DEL CARGO
Registro en el sistema de Transferencias de bienes inmuebles previa verificación de la documentación presentada por los contribuyentes, debiendo generar la proforma para su respectiva cancelación.
6. FUNCIONES PRINCIPALES

- Revisar las minutas de venta de bienes inmuebles
- Registrar en el sistema del RUAT los datos del comprador y otros
- Entregar las proformas de transferencia de inmuebles
- Llenar solvencias
- Apoyar en la emisión de proformas de vehículos y patentes

7. RELACIONES LABORALES

7.1 RELACIÓN INTERNA	**7.2 RELACIÓN EXTERNA**
• Jefe del Departamento de Ingresos Tributarios • Supervisor de Sistemas	Publico contribuyente

8. DELEGACIONES

En caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier otro tipo de ausencia temporal, será remplazado por un Personal de Apoyo Técnico del Gobierno Autónomo Municipal de Tarija.

9. OTRAS ACTIVIDADES

Colaborar en otras actividades que le asigne el jefe de departamento o la Dirección

	Manual de Organización y Funciones
	CARGO

1. NOMBRE DE LA UNIDAD O ÁREA
Departamento de servicio
2. NOMBRE DEL CARGO
Jefe (a) del Departamento de servicio
3. LÍNEA DIRECTA DE:
Director (a) de Ingresos
4. DEPENDIENTES (PERSONAL QUE SUPERVISA)
❖ Operativamente: ● Encargado de almacen ● Encargado de archivos ● Mensajero ● Chofer de equipo liviano

● Encargado de bioseguridad ● Personal de servicio de limpieza ● Portero
5. OBJETIVO DEL CARGO

Aplicar los diferentes procedimientos de verificar y controlar a cada subordinado que cumpla con sus tareas destinadas.

6. FUNCIONES PRINCIPALES

- Supervisar el trabajo de cada puesto que cumpla con lo requerido
- Controlar horario la llegada del subordinado
- Plantear mejoras operativas logísticas y funcionales
- Supervisar dirigir y controlar que todos cumplan con sus objetivos del cargo ● Supervisar adquisición de insumo o equipos

7. RELACIONES LABORALES

a. **RELACIÓN INTERNA**	**7.2 RELACIÓN EXTERNA**
● Dirección de Ingresos ● Departamento Coactivo Legal ● Departamento Ingresos Tributarios ● Departamento Ingresos No Tributarios ● Policía Municipal ● Departamento de Catastro Urbano	● Contribuyentes

8. DELEGACIONES

En caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier otro tipo de ausencia temporal, será remplazado por un supervisor de servicios del Gobierno Autónomo Municipal de Tarija.

10. NOMBRE DE LA UNIDAD O ÁREA	
Departamento de servicios	
11. NOMBRE DEL CARGO	
Encargado(a) de Almacén	
12. LÍNEA DIRECTA DE:	
Jefe(a) del Departamento de servicios	
13. DEPENDIENTES (PERSONAL QUE SUPERVISA)	
Ninguno	
14. OBJETIVO DEL CARGO	
Entregar las placas al encargado de almacén de cada departamento.	
15. FUNCIONES PRINCIPALES	
Atender oportunamente y eficientemente a los propietarios.	
16. RELACIONES LABORALES	
16.1 RELACIÓN INTERNA	**7.2 RELACIÓN EXTERNA**
● Jefe de servicios	● Propietarios
17. DELEGACIONES	
En caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier otro tipo de ausencia temporal, será remplazado por un Personal de Apoyo Técnico del Gobierno Autónomo Municipal de Tarija.	

1. NOMBRE DE LA UNIDAD O ÁREA
Departamento de servicios
2. NOMBRE DEL CARGO
Encargado(a) de Archivos
3. LÍNEA DIRECTA DE:
Jefatura de servicio
4. DEPENDIENTES (PERSONAL QUE SUPERVISA)
Ninguno.
5. OBJETIVO DEL CARGO
Manejar y administrar el Archivo de la Dirección de Ingresos.
6. FUNCIONES PRINCIPALES
● Organizar, Ordenar, Clasificar y Archivar la documentación que se genera en los diferentes Departamentos y Unidades de la Dirección de Ingresos tomando en cuenta el rubro y el orden cronológico. ● Elevar informes a requerimiento del Director(a) de Ingresos y Jefe de Departamento. ● Garantizar el resguardo y seguridad de la documentación que diariamente se archiva en el área destinada para el efecto. ● Mantener actualizado el archivo.
7. RELACIONES LABORALES

7.1 RELACIÓN INTERNA	**7.2 RELACIÓN EXTERNA**

● Dirección de Ingresos ● Jefe del Departamento de servicio ● Secretaria de la Dirección de Ingresos	Ninguna

8. DELEGACIONES

En caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier otro tipo de ausencia temporal, será reemplazado por uno Personal de Apoyo Técnico del Gobierno Autónomo Municipal de Tarija.

9. OTRAS ACTIVIDADES

- Cooperar con Almacenes de Placas y Carnets.
- Cooperar en los operativos de fiscalización de vehículos
- Otras actividades designadas de orden superior.

1. NOMBRE DE LA UNIDAD O ÁREA
Departamento de servicio
2. NOMBRE DEL CARGO
Chofer de Equipo Liviano (vehículo)
3. LÍNEA DIRECTA DE:
Jefatura de servicio
4. DEPENDIENTES (PERSONAL QUE SUPERVISA)
Ninguno
5. OBJETIVO DEL CARGO
Conducir el vehículo designado a la Dirección de Ingresos con el fin de apoyar en las labores cotidianas, movilizar a inspectores, notificadores y otros trabajadores para el cumplimiento de diferentes actividades.
6. FUNCIONES PRINCIPALES

- Traslado del personal instruido por la jefatura de servicio y la dirección de ingresos.
- Llevar oportunamente el vehículo a mantenimiento y revisión.
- Mantener el vehículo en perfecto estado de aseo, presentación, funcionamiento y conservación.
- Informar oportunamente a la oficina encargada del mantenimiento y reparación del vehículo, todo tipo de fallas o daños presentados en el mismo y en caso de ser necesario realizar algún trámite ante la instancia competente.
- Informar oportunamente al Departamento de Bienes de la Institución, toda colisión o accidente de tránsito que se presente en cumplimiento de sus funciones.
- Solicitar oportunamente los combustibles y lubricantes necesarios.
- Responsable por las herramientas y equipo a su cargo.
- Apoyar cuando sea necesario en el traslado, carguío y des carguío de material de escritorio y otros necesarios para el funcionamiento de la Dirección de Ingresos.

- Cumplir estrictamente con las normas sobre seguridad, prevención de accidentes y demás normas de tránsito.
- Mantener en regla todos los requisitos y documentos necesarios para transitar con el vehículo (licencia de conducir y otros documentos para la circulación con el vehículo).
- Vigilar el vehículo mientras permanece estacionado en lugares fuera de la institución.
- Cooperar en el servicio de mensajería, llevando y recogiendo notas y otros documentos de diferentes unidades del Gobierno Municipal y otras instituciones.
- Comunicarse periódicamente con la oficina en caso de encontrarse fuera del Municipio.
- Guardar el vehículo tan pronto le haya sido indicado y en el lugar asignado.
- Otras funciones asignadas de orden superior.

<table>
<tr><th colspan="2">7. RELACIONES LABORALES</th></tr>
<tr><th>7.1 RELACIÓN INTERNA</th><th>7.2 RELACIÓN EXTERNA</th></tr>
<tr><td>● Personal de la Dirección de Ingresos.
● Departamento de Talleres.
● Técnicos de Mantenimiento de vehículos.</td><td>● Compañía de seguros.
● Tránsito.</td></tr>
<tr><th colspan="2">8. DELEGACIONES</th></tr>
<tr><td colspan="2">En caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier otro tipo de ausencia temporal, será remplazado por un Chofer del Gobierno Autónomo Municipal de Tarija.</td></tr>
<tr><th colspan="2">9. OTRAS ACTIVIDADES</th></tr>
<tr><td colspan="2">● Asegurar de portar documentación, principalmente cuando se traslade a lugares alejados de la ciudad.
● Realizar compras en apoyo a secretaria, de materiales para la Dirección.
● Brindar apoyo a otras Unidades del Gobierno Municipal cuando lo requieran.
● Otras actividades asignadas de orden superior.</td></tr>
</table>

4.5. Manual de procesos

MANUAL DE PROCESOS AREA DIRECCION DE INGRESO	EDICION: FECHA:

DIRECCION DE INGRESOS

INICIO

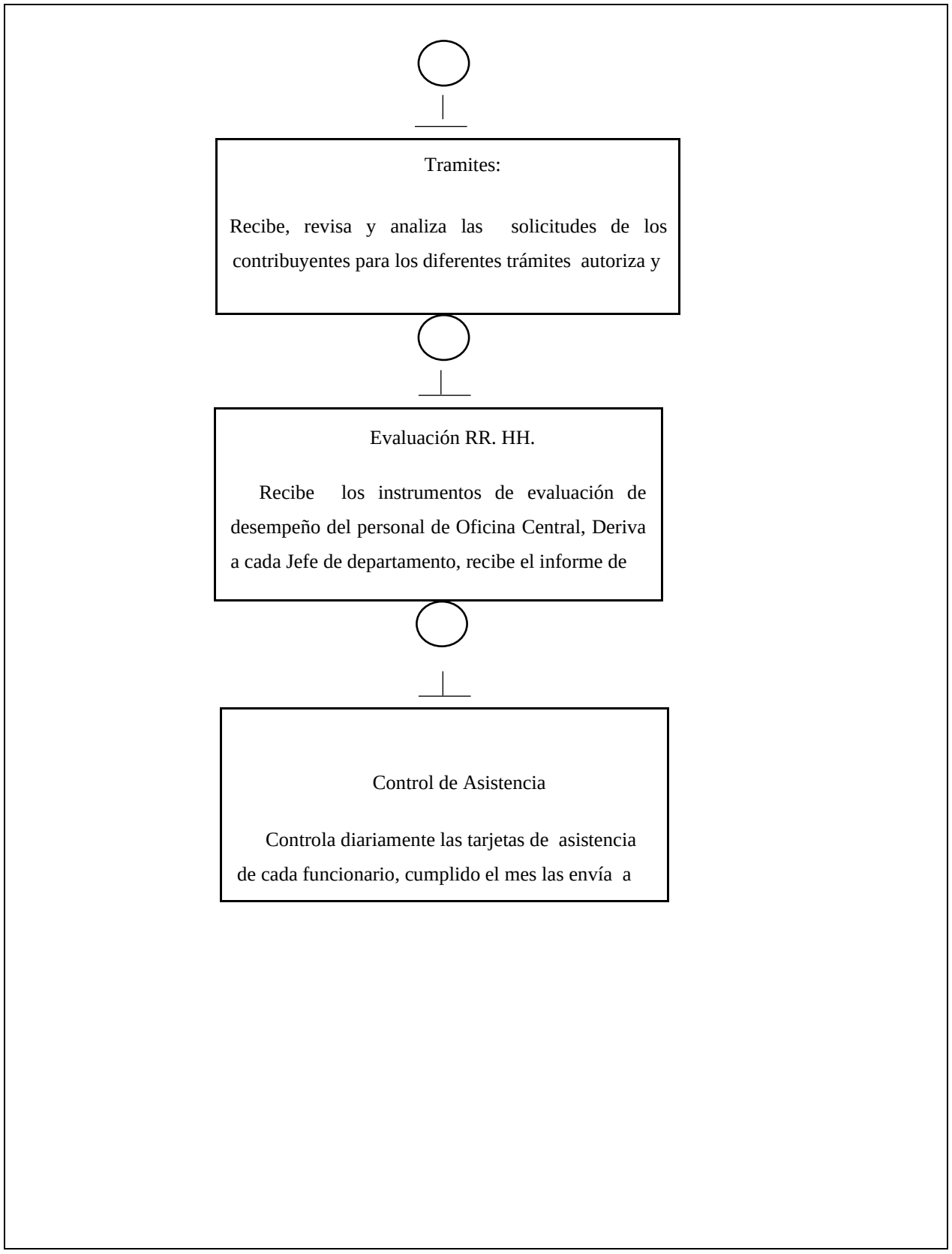
Revisa y analiza rubro por rubro la ejecución administrativa de la gestión anterior considerando el crecimiento de contribuyentes y programa en coordinación con los jefes de departamento, los Ingresos de la nueva gestión en los tres rubros, finalmente envía un informe detallado del mismo a la Oficialia de Planificación y Ordenamiento Territorial para Consideración en el POA.

Movimiento Económico:

Recibe el reporte de la red bancaria y controla
Los ingresos derivados del movimiento económico de cada uno de los rubros mediante el sistema RUAT

Cursos de Capacitación:

Recibe del RUAT la programación de los diferentes cursos


Tramites:
Recibe, revisa y analiza las solicitudes de los contribuyentes para los diferentes trámites autoriza y
Evaluación RR. HH.
Recibe los instrumentos de evaluación de desempeño del personal de Oficina Central, Deriva a cada Jefe de departamento, recibe el informe de
Control de Asistencia
Controla diariamente las tarjetas de asistencia de cada funcionario, cumplido el mes las envía a

4.6.**Manual de procedimientos**

4.6.1 Modo de utilización

Su utilización será de forma obligatoria para cada uno de los cargos que componen la Dirección de Ingresos. El cumplimiento de cada una de las actividades y tareas definidas en cada fase deberá ser controlada por quien ejerza la supervisión de las actividades.

Se recomienda la utilización de los papeles de trabajo y la confección de los legajos definidos, con el objeto de facilitar el acceso a la información y propender a la unificación de criterios de trabajo.

Las técnicas y practicas detalladas en este manual son de uso recomendado, pero no obligatorio pudiéndose reemplazar por otras que persigan el mismo fin.

4.6.2. Alcance y aplicación

El presente Manual de Procedimientos se aplica para la Dirección de Ingresos del Gobierno Municipal de Tarija y la Provincia Cercado y está dirigido a todo su personal, organizado por Departamentos y estos a su vez por dependencias y/o áreas de Trabajo de la siguiente forma:

Despacho del Director; donde encontramos:

A. Despacho
B. Departamento de Ingresos no Tributarios
C. Departamento de Ingresos Tributarios
D.-Departamento Coactivo Legal
E.- Departamento de Fiscalización

4.6.3. Procedimientos administrativos

1.-Procedimiento para la programación, control y fiscalización y ejecución del proceso Recaudación de Ingresos del Impuesto a la Propiedad de Bienes Inmuebles, Impuesto a la Propiedad de Vehículos y Automotores, Impuestos Municipales a las Transferencias y Actividades Económicas.

2.- procedimiento para la coordinación, revisión y aprobación de trámites y solicitudes de contribuyentes con los departamentos respectivos.

3.-Procedimiento para la coordinación en la modernización de Sistemas de Recaudación con el RUAT

4.-Procedimiento para la formulación anual del presupuesto de ingresos y ponerlo a consideración para su análisis, revisión y aprobación en su caso, a la Oficialía de Planificación y Ordenamiento Territorial

5.- Procedimiento para la evaluación y control del Personal de la Dirección de Ingresos.

4.6.4. Procedimientos operativos:

1.- Procedimiento para aprobación de trámites

2. Procedimiento Empadronamiento al contribuyente

3. Procedimiento de manejo y entrega de Licencias (Ventanilla Única)

4. Procedimiento Cobro y usufructo de Cementerio

5. Procedimiento para manejo, cobro y control de valores

6. Procedimiento medición, notificación y emisión de proforma de Publicidad

7. Procedimiento de llenado de Formulario Único de Inspección

8. Procedimiento verificación y control de dato de Actividad Económica

9. Procedimiento de apoyo al manejo y registro en RUAT (auxiliar)

10. Procedimiento supervisión, control y operación de Sistemas

11. Procedimiento manejo y tramite de placas (Almacén grande)

12. Procedimiento tramite y transferencias de vehículos

13. Procedimiento tramite y transferencia de Inmuebles

14. Procedimiento de trámite de tercera Placa

15. Procedimiento emisión Proformas

16. Procedimiento Recepción, Distribución, custodia y Registro de documentación (Secretaria y archivos).

17. Procedimiento de elaboración de trámites Legales y Medidas Coactivas

18. Procedimiento de Ejecución Operativa de Procesos de Fiscalización

19. Procedimiento de Proceso de Determinación Mixta y Oficio

20. Procedimiento de recursos y medidas coactivas de fiscalización

21. Procedimiento para Auditoria Tributaria de fiscalización

22. Procedimiento para apoyo logístico en trámites.

4.6.5. Procedimientos de la dirección de ingresos

DIRECTOR DE INGRESOS

PROCEDIMIENTO PARA APROBACIÓN DE TRÁMITES Y RECAUDACIÓN DE INGRESOS

DEPENDENCIA: OFICIAL MAYOR ADMINISTRATIVO FINANCIERO

UNIDAD ADMINISTRATIVA: DIRECCION DE INGRESOS

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: PROCESO DE APROBACIÓN DE TRÁMITES Y RECAUDACIÓN DE INGRESOS

Responsable

Director de Ingresos

Actividad

1.-Metas de recaudación en el POA:

Revisa y analiza rubro por rubro la ejecución administrativa de la gestión anterior considerando el crecimiento de contribuyentes y programa en coordinación con los jefes de departamento, los Ingresos de la nueva gestión en los tres rubros, finalmente envía un informe detallado del mismo a la Oficialía de Planificación y Ordenamiento Territorial para consideración en el POA.

2.- Movimiento Económico:

Recibe el reporte de la red bancaria y controla los ingresos derivados del movimiento económico de cada uno de los rubros mediante el sistema RUAT.

3.- Cursos de Capacitación:

Recibe del RUAT la programación de los diferentes cursos de capacitación, comunica a los diferentes departamentos para los interesados en tomarlo.

4.- Tramites:

Recibe, revisa y analiza las solicitudes de los contribuyentes para los diferentes trámites autoriza y deriva a los departamentos correspondientes.6.- Revisa y aprueba el informe escrito remitido por cada uno de los departamentos, correspondiente a la respuesta de las solicitudes, deriva a secretaria para entrega al contribuyente.

5.- Evaluación RR. HH.

Recibe los instrumentos de evaluación de desempeño del personal de Oficina Central, Deriva a cada Jefe de departamento, recibe el informe de cada uno de los jefes de Departamento, analiza, evalúa y deriva a Oficina Central.

6.- Control de Asistencia:

Controla diariamente las tarjetas de asistencia de cada funcionario, cumplido el mes las envía a Oficina Central.

Descripción de procedimientos operativos y de ejecución

La Política de Operación a partir de este nivel estructural operativo en la aplicación de Leyes, Reglamentos, Ordenanzas Municipales, Manuales, debe observar estrictamente el vencimiento de plazos para aplicar los diferentes descuentos, Plan de Pagos, exenciones, prescripciones multas respectivas y otros beneficios a que accedan los contribuyentes.

Ingresos no tributarios

Jefe de ingresos no tributarios

DEPENDENCIA: DIRECCION DE INGRESOS

UNIDAD ADMINISTRATIVA: DEPARTAMENTO INGRESOS NO TRIBUTARIOS

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Proceso para Aprobación de Tramites

RESPONSABLE

Jefe de Ingresos No Tributarios

ACTIVIDAD

Otorgación de Licencia de Funcionamiento:

1.- Recibe la documentación y el Formulario Único de Inspección (FUI) de Ventanilla Única (VU).

2.- Revisa la documentación y aprueba si es procedente, devuelve firmado y sellado el formulario a ventanilla Única para adjuntar a los requisitos.

3.- Clasifica la Actividad Económica en el Formulario Único de acuerdo a OM 011/2013 y deriva a empadronamiento.

4.- Recibe de Empadronamiento la Licencia Impresa para la firma y deriva a Ventanilla Única para la firma correspondiente.

5.- Revisa la Licencia, aprueba y deriva a la Dirección de Ingresos para aprobación, firma.

6.- Finalmente registra el trámite para control posterior y seguimiento y entrega de licencia al contribuyente.

7.- Supervisa, controla y aprueba todos los trámites que se realizan en el Dpto.

Departamento ingresos tributarios

JEFE DE INGRESOS TRIBUTARIOS

PROCEDIMIENTO PARA APROBACION DE TRÁMITES

DEPENDENCIA: DIRECCION DE INGRESOS

UNIDAD ADMINISTRATIVA: JEFE DPTO INGRESOS TRIBUTARIOS

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: APROBACIÓN DE TRÁMITES

ACTIVIDAD

1.-Trámite de Baja por obsolescencia, siniestro y exportación:

- Recibe la solicitud más la documentación y remite a Asesoría Legal para el informe respectivo y procede a registrar el trámite en el sistema RUAT, donde se genera la Resolución de Baja.
- Hace firmar la Resolución de Baja con el contribuyente le entrega una copia y archiva otra copia para respaldo y constancia del trámite.

2.- Trámite de Prescripción:

- Recibe la solicitud más la documentación de la Dirección y remite la misma a Asesoría Legal para el respectivo informe de procedencia o improcedencia.
- Remite el informe improcedente a la Dirección para la entrega al contribuyente solicitante.

Registra el trámite positivo de la prescripción solicitada en el sistema RUAT para que la emisión de la proforma resulte sin las gestiones prescritas y envía al contribuyente a caja para el pago respectivo

3.- Descuento por Servicio Público:

Recibe y revisa la Tarjeta de operación y Carnet de Propiedad correspondiente a la gestión del descuento del 50% de transporte público procesa el descuento en el sistema RUAT y emite un reporte de control que es firmado por el contribuyente titular o tramitador, emite la proforma de pago en caja con el descuento correspondiente, entrega al contribuyente y archiva la documentación de respaldo.

4.-. Autoriza y firma las solvencias Tributarias en ausencia de la D.I. a solicitud y presentación de requisitos correspondientes.

5.- Asigna Placas, recibe y revisa la solicitud del contribuyente, los requisitos y aprueba, remite al encargado de inscripción de vehículos para el registro al Sistema RUAT, generación del cierre, actualización de datos y pedido de tercera placa.

6.- Recibe de Dirección la solicitud de pago de impuestos según valor en tablas, revisa y aprueba los requisitos para el trámite de pago y remite al encargado de sistemas para el registro del valor imponible respectivo en el sistema RUAT.

7.- Eleva informes a Dirección de recaudaciones diarias y estadísticas de trámites relativos a su Departamento.

Departamento coactivo legal

JEFE DEPARTAMENTO COACTIVO LEGAL

DEPENDENCIA: DIRECCION DE INGRESOS

UNIDAD ADMINISTRATIVA: DEPARTAMENTO COACTIVO LEGAL

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: ELABORACIÓN DE: INFORMES LEGALES EN ATENCIÓN A LAS DIFERENTES SOLICITUDES QUE INGRESAN AL DEPARTAMENTO, MINUTAS, CONTRATOS, CONVENIOS, EJECUCION COACTIVA Y ASESORAMIENTO DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS PARA ANTE LA AUTORIDAD DE IMPUGNACION TRIBUTARIA.

ACTIVIDAD

1.- Tramites de exención, desistimientos y prescripción y otros:

Remite las diferentes solicitudes de los contribuyentes referentes a exenciones, desistimientos y/o resolución de contratos de venta, prescripciones, otorgación de licencias de Funcionamiento, baja de vehículos, y otros, al Asesor Legal para el Informe respectivo una vez resuelta la solicitud, remite a la Dirección de Ingresos para los fines consiguientes, como ser: dar a conocer a los solicitantes, remitir a las unidades de la Dirección de Ingresos según corresponda, etc.

2.-Contratos de Alquiler:

Remite al Asesor Legal los antecedentes para la elaboración de Contratos de Alquiler, minutas de regularización de derecho propietario y usufructo de terrenos

3.- Elaboración de Reglamentos:

Recibe instrucciones de Dirección para la elaboración de Reglamentos que normarán procedimientos para la aplicación de la Ley 2492 y demás normas tributarias, los mismos que serán aprobados por Resolución Administrativa, resolución que debe ser remitida a Dirección para la firma correspondiente.

4.-Elaboración de Resoluciones:

A requerimiento de la Máxima Autoridad Tributaria elabora Resoluciones administrativas Proyectos de Resoluciones Municipales Proyectos de Ordenanzas, las mismas que son remitidas a la Dirección de Ingresos para la respectiva aprobación,

5.- Documentos de Compromiso por el Espacio Ocupado (Circos):

Recepciona la solicitud de ocupación de espacio eventual para el funcionamiento de circos analiza, remite al Asesor Legal para la elaboración del documento y luego remite a la Dirección de Ingresos para firmas y entrega al interesado.

6.- Ejecución de Cobro Coactivo:

Recepciona las Resoluciones Determinativas e inicia el procedimiento de la ejecución coactiva de adeudos tributarios por Patentes, Inmuebles y Vehículos Automotores, para hacer efectivo el cobro adeudado.

Departamento de fiscalización

JEFE DE DEPARTAMENTO DE FISCALIZACIÓN

DEPENDENCIA: DIRECCION DE INGRESOS

UNIDAD ADMINISTRATIVA: JEFE DEPARTAMENTO DE FISCALIZACIÓN

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:GESTIÓN DE FISCALIZACIÓN Y REGISTRO DE COBRO COACTIVO

RESPONSABLE

Jefe de Departamento de Fiscalización

ACTIVIDAD

1.-Captura y decomiso de placas:

Ejecuta y coordina operativos sorpresas de captura de placas por concepto de deuda tributaria, dedicatoria y Transferencias determina y coordina el lugar, hora y fecha con el Departamento de Ingresos Tributarios, No tributarios, Policía Municipal y Nacional., el encargado de registro, anota los datos del conductor del vehículo en la orden de captura de placas, se otorga 48 horas de plazo para que el propietario del vehículo regularice su obligación Tributaria., Registra las capturas en el sistema placas, para que una vez regularizado la situación del contribuyente las mismas le sean entregadas a su propietario.

2.-Para el proceso de Determinación Mixta:

Solicita la información de Mora al RUAT, una vez revisada y depurada, se define la fecha de corte para liquidación mixta y con la conformidad se realiza la 1ra. Publicación y luego la 2da. Publicación. Se Imprime las Resoluciones Determinativas, Registra las notificaciones en el sistema RFIS y se deriva las Resoluciones Determinativas al Departamento Coactivo Legal a para su cobro y recuperación de la mora.

3.- Para el proceso de Determinación de Oficio. -

Toda vez que se ha seleccionado la muestra de uno o varios casos a fiscalizar de determinación de Oficio, programar y emitir un cronograma de intervención en función de los recursos disponibles, Asignar casos a cada uno de los analistas fiscalizadores, con el propósito de recuperar la deuda

4.-Prescripción de deudas:

Recibe de Dirección las solicitudes de prescripción de deudas, en los tres Rubros (Inmuebles, Vehículos y Patentes) y deriva al asesor legal para el respectivo informe detallado, revisa y aprueba el informe ya elaborado y devuelve a Dirección de Ingresos para entrega al contribuyente dentro del plazo establecido. (10 días)

5.- Descuento y plan de pagos:

Recibe de Dirección la solicitud de descuentos y plan de pagos de los contribuyentes, revisa el cumplimiento de los requisitos, (solicitud escrita, fotocopia de C.I. y proforma detallada) procesa en el sistema, devuelve al contribuyente la proforma ya procesada y calculada para pago en caja, finalmente archiva los requisitos para respaldo y descargo.

6.- Para Exención a Beneméritos y Viudas de Beneméritos:

Recibe la solicitud, Fotocopia del C.I, Resolución de Beneméritos, carnet de benemérito, se procesa e imprime la nueva proforma en el sistema y se archiva la documentación firmada por el sujeto pasivo.

7.- Exención a Mayores:

Recibe la solicitud del contribuyente y fotocopia del C.I. Revisa que los datos del reporte sean exactamente igual que el Documento de Identidad, firma el contribuyente y procesa en el sistema para inmuebles, archiva la solicitud y fotocopia de C.I. como respaldo en los otros rubros.

Conclusiones

- ✓ La elaboración del Diseño Organizacional en el área dirección de ingresos de la alcaldía de Tarija, representará la determinación de los niveles jerárquicos y funciones, dentro de la empresa por parte de los empleados.
- ✓ La estructura propuesta para el área dirección de ingresos contribuirá con el fortalecimiento de la institución, ya que está comprendida en una estructura descentralizada y en la cual, involucra un análisis de las áreas departamentales para establecer de forma correcta los puestos de trabajo para cada trabajador.
- ✓ Con el diseño organizacional se espera una estabilidad o un desarrollo de menos a más por parte de la dirección de ingresos.
- ✓ Funciones operativas y administrativas desempeñadas correctamente de acuerdo a los conocimientos adquiridos por parte de la dirección para mantener la institución
- ✓ Se realiza una propuesta de Organización Administrativa y de acuerdo a resultados obtenidos en el ámbito del Manual de Procesos y Procedimientos del área dirección de ingresos y la recolección de lo siguiente:
    - ➢ Se realizó, el análisis de los instrumentos normativos y administrativos que regulan las actividades de la institución.
    - ➢ Se procedió a analizar el Organigrama de la Institución sobre la base de la información obtenida, prescindiendo de la inclusión de otros elementos.
    - ➢ Se identificaron las funciones, grados de dependencia, jerarquía y autoridad, de cada uno de los departamentos organizacionales de la Institución.
    - ➢ Se diseñó un manual de funciones, mediante el cual, los miembros de la Institución, puedan conocer en forma precisa sus funciones, atribuciones, deberes, obligaciones y responsabilidades en los procedimientos objetivos de acuerdo a planes de la Institución, objeto del presente estudio. Para facilitar el cumplimiento de las labores diarias en forma eficaz y eficiente se elaboró el Manual de Procesos.

Recomendaciones

- Evaluar esta propuesta como posible alternativa en el proceso de transformación de la institución
- Concluida la propuesta del Manual de Procesos y Procedimientos, se consideran establecer las siguientes recomendaciones:
- Designación de Cargos, se deben tomar en cuenta, que los cargos que ejercen los distintos funcionarios, las tareas que deben cumplir, ostentando un perfil adecuado al cargo requerido, el mismo con una valuación y virtudes que demuestren los recursos humanos, pues se advierte una deficiencia en la designación de los mismos.
- Dar a conocer sobre la estructura organizacional establecida en la institución con el fin de reubicar al personal en sus nuevos puestos de trabajo y por ende la asignación de funciones que desempeñaran de ahora en adelante.
- Se debe hacer seguimiento al manual de funciones con el fin de complementarlo a medida que transcurra el tiempo y se identifique nuevas tareas que no estén contenidas en el, de esta manera se delimitaran más las funciones.