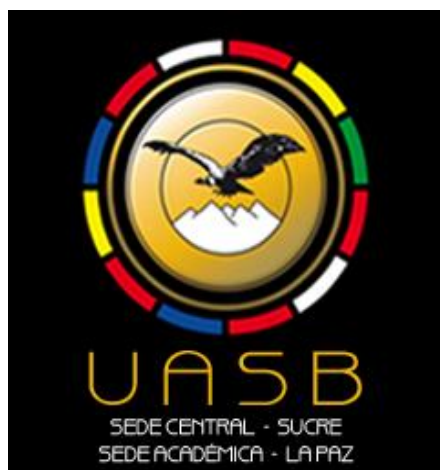


UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLIVAR

MAESTRIA EN ESTRATEGIA EMPRESARIAL Y COMPETITIVIDAD GLOBAL



PROYECTO DE INNOVACIÓN PROFESIONAL

**“IMPLANTACIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE GESTIÓN DE CALIDAD,
EN APOYO A LA MISION INSTITUCIONAL DE LA AUTORIDAD DE
IMPUGNACIÓN TRIBUTARIA (AIT), BASADA EN LA NORMATIVA
NACIONAL VIGENTE”**

PRESENTADO PARA LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE MAESTRIA EN
ESTRATEGIA EMPRESARIAL Y COMPETITIVIDAD GLOBAL

Docente Tutor: Msc. Víctor Hugo Echeverría Bruno

Postulante: **VÍCTOR HUGO JIMÉNEZ ORTIZ**

LA PAZ – BOLIVIA

2011

A TI, QUE SIEMPRE ESTUVISTE Y ESTARÁS...

AGRADECIMIENTOS

A Dios por la vida.

A mi familia por la contención y el apoyo, en especial a Joaquín... mi mejor amigo.

A mi carita, por la motivación.

Al Dr. Rafael Vergara Sandóval por la oportunidad y la confianza brindada al encarar este gran desafío en la AIT.

Al Lic. Juan Carlos Maita Michel, por la amistad y la colaboración plena en la elaboración de este documento.

Al Lic. Víctor Hugo Echeverría Bruno, por la diligencia y profesionalismo en el trabajo.

A todos los funcionarios de la Intendencia de Planificación y Desarrollo (hoy Subdirección de Planificación y Desarrollo), por el esfuerzo al encarar con decisión y profesionalismo los retos del cambio y hacer posible los resultados presentados.

A todos los compañeros de la AIT, ya que sin su esfuerzo y trabajo dedicado, estos resultados jamás se hubieran alcanzado.

RESUMEN

La adopción de estrategias de gestión en el contexto de la administración pública se ha constituido en el lado menos visible de la gestión de las instituciones, en algunos casos incluso se ha descuidado sin brindarle la importancia debida, la estrategia es lo que una brújula para un extraviado nos muestra el destino, los planes son los mapas que nos llevarán hacia ese destino.

El presente trabajo, presenta el diseño y ejecución de una estrategia guiada por la gestión de calidad, pero por sobre todo por el ordenamiento jurídico administrativo vigente en la entidad (ley 1178 y otras), demostrando así que una aplicación adecuada de nuestra normativa de gestión pública debería conducir inevitablemente a la gestión por resultados y mejoramiento constante, que a la vez son principios de los estándares de calidad ISO 9000.

Luego de estructurar 4 ideas fuerza como resultado del marco conceptual, en línea al problema y los objetivos planteados, se muestra un diagnóstico de gestión estratégica que da origen a la estrategia sobre la cual se estructuró el plan estratégico y un plan de 3 fases, que se desglosa a partir de las medidas de gestión adoptadas

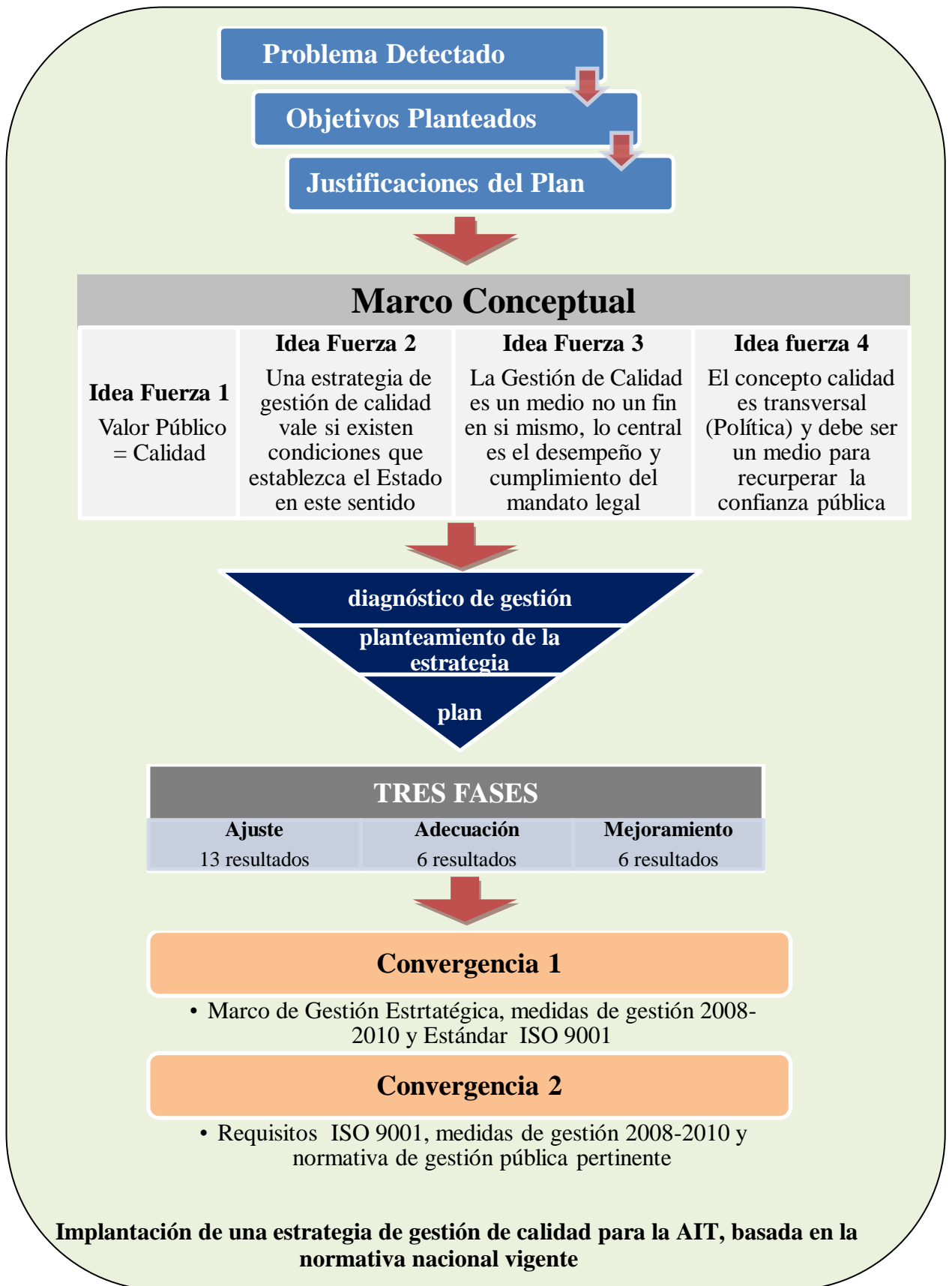
Posteriormente se realiza la convergencia de las medidas de gestión, con el ordenamiento jurídico y con los requisitos establecidos por la norma internacional, para mostrar coherencia y consistencia entre todos estos factores.

Para finalizar se plantean algunas conclusiones importantes y se muestran los resultados trascendentales emergentes de la implantación de la estrategia, establecida en el Plan Institucional de Mediano Plazo 2009-2012

Mapa Mental del Proyecto de Innovación Profesional

A continuación un esquema para comprender el documento de manera sencilla:

Esquema A
Mapa Mental del Proyecto de Innovación Profesional



Fuente: Elaboración Propia

ÍNDICE GENERAL

	Pg.
PARTE 1 ASPECTOS METODOLÓGICOS	1
1 PRESENTACIÓN DE LA ENTIDAD	1
2 PROBLEMA DETECTADO	4
3 JUSTIFICACIÓN DEL PLAN DE INNOVACIÓN	5
4. OBJETIVOS DEL PLAN DE INNOVACIÓN	6
4.1 Objetivo General	6
4.2 Objetivos Específicos	6
5. MÉTODO	6
5.1 Investigación Deductiva	7
5.2 Etapas del Estudio	7
PARTE 2 MARCO CONCEPTUAL	9
6. CONCEPTUALIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA BOLIVIANA EN EL MARCO DEL VALOR PÚBLICO Y LA GESTIÓN DE CALIDAD	9
6.1 Concepto de calidad en la gestión pública	19
6.2 Contenido de la gestión pública de calidad	20
6.3 Calidad, confianza y reconocimiento social	23
MARCO PRÁCTICO	27
7. MEDIDAS DE GESTIÓN	27
7.1 Diagnóstico estratégico de Gestión de Calidad en la AIT (Análisis Situacional)	27
7.2 Descripción de la Estrategia diseñada	37
7.2.1 Descripción de logros de la primera fase	40
7.2.2 Actividades de la 1ª fase que no se ejecutaron	49
7.2.3 Descripción de logros de la segunda fase	51
7.2.4 Actividades de la 2ª fase que no se ejecutaron	56
7.2.5 Descripción de logros de la tercera fase	58
7.2.6 Actividades de la 3ª fase que no se ejecutaron	62
7.2.7 Sostenibilidad de la Estrategia	63
7.3 Convergencia entre el Marco de Gestión Estratégica las medidas de Gestión y el Estándar ISO 9001:2008	64
7.4 Convergencia Requisitos ISO, medidas de gestión y Normas de Gestión pública	66
8. RESULTADOS	68
9. CONCLUSIONES	70
ASPECTOS COMPLEMENTARIOS	72
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	72

ÍNDICE DE CUADROS Y FIGURAS

Pg.

CUADROS

Cuadro N° 1 Alineación Conceptual	26
Cuadro N° 2 Significados del Diagnóstico	36
Cuadro N° 3 Resultado del Diagnóstico	37
Cuadro N° 4 1ª Fase Ajuste	39
Cuadro N° 5 Logros de Gestión en el marco de la estrategia emprendida 1ª Fase	40
Cuadro N° 6 Marco Estratégico de Gestión	42
Cuadro N° 7 2ª FASE: Adecuación	50
Cuadro N° 8 Logros de Gestión en el marco de la estrategia emprendida 2ª Fase	51
Cuadro N° 9 Desempeño del Área Sustantiva AGIT	52
Cuadro N° 10 Clasificación de los Sistemas de la AIT	54
Cuadro N° 11 Tipología Normativa	54
Cuadro N° 12 3ª Fase Mejoramiento	57
Cuadro N° 13 Resultados de la 3ª Fase	58
Cuadro N° 14 Convergencia 1	64
Cuadro N° 15 Convergencia 2	66

FIGURAS

Pg.

Esquema A Mapa Mental del Proyecto de Innovación	ii
Figura N° 1 AIT Estructura General Vigente	4
Figura N° 2 Enfoque Sistémico de la Ley N° 1178	18
Figura N° 3 Modelo de un Sistema de Gestión de Calidad	24
Figura N° 4 Conceptualización General de la Estrategia	38
Figura N° 5 Ámbitos de Gestión de la Planificación Institucional	41
Figura N° 6 Histograma	53
Figura N° 7 Portal Web	55

ANEXOS

- ANEXO 1.- Resoluciones Administrativas STG/0045/2008 de 12/09/2008
- ANEXO 2.- Resolución Administrativa AGIT/0060/2009 de 4/09/2009
- ANEXO 3.- Carta Iberoamericana de la Calidad

PARTE 1 ASPECTOS METODOLÓGICOS

1. PRESENTACIÓN DE LA ENTIDAD

El artículo 132 del Código Tributario Boliviano, Ley 2492 de 2 de agosto de 2003, dispone la creación de la Superintendencia Tributaria como parte del Poder Ejecutivo, bajo la tuición del Ministerio de Hacienda (hoy Ministerio de Economía y Finanzas Públicas), como órgano *autárquico de derecho público, con autonomía de gestión administrativa, funcional, técnica y financiera*, con jurisdicción y competencia en todo el territorio nacional.

Como resultado de la aprobación de la Nueva Constitución Política del Estado en el Referéndum del 25 de enero del 2009, se emitió a través del Decreto Supremo 29894 del 7 de febrero de 2009 la Estructura Organizativa del Órgano Ejecutivo del Estado Plurinacional. Este Decreto Supremo en el artículo 141°, dispone que la Superintendencia General Tributaria y las Superintendencias Tributarias Regionales pasan a denominarse **Autoridad General de Impugnación Tributaria y Autoridades Regionales de Impugnación Tributaria**, respectivamente, antes que continuarán cumpliendo sus objetivos y desarrollando sus funciones y atribuciones hasta que se emita una normativa específica que adecue su funcionamiento a la nueva Constitución Política del Estado.

Dentro de estas consideraciones normativas, el objeto de la Autoridad de Impugnación Tributaria, a través de la Autoridad Regional de Impugnación Tributaria es: “Conocer y resolver los recursos de alzada que se interpongan contra actos definitivos de la Administración Tributaria (Servicio Impuestos Nacionales, Aduana Nacional de Bolivia y Gobiernos Municipales) referidos a resoluciones determinativas, resoluciones sancionatorias, resoluciones que denieguen solicitudes de exención, compensación, repetición o devolución de impuestos, resoluciones que exijan la restitución de lo indebidamente devuelto en los casos de devoluciones impositivas y todo acto que declare la responsabilidad de terceras personas en el pago de obligaciones tributarias en defecto o en lugar del sujeto pasivo”.

Quien considere que la resolución del recurso de Alzada en la Autoridad Regional de Impugnación Tributaria lesiona sus derechos, podrá interponer un Recurso Jerárquico ante la Autoridad General de Impugnación Tributaria, quien deberá conocer y resolver el mismo de manera fundamentada y concordante con reglamentación específica, todo dentro de los plazos establecidos por Ley.

También es parte del marco jurídico, la Ley N° 3092 de 07/07/2005 que incorpora al Código Tributario Boliviano el Procedimiento para el conocimiento y resolución de los recursos de alzada y jerárquico, aplicables ante la Autoridad de Impugnación Tributaria, que es un instrumento base para el trabajo que desarrolla el Sistema de impugnación

Mandato Político (Misión)¹

“Conocer y resolver recursos de alzada y jerárquicos administrando justicia tributaria especializada para solucionar controversias entre el sujeto pasivo y la administración tributaria, garantizando el debido proceso en forma transparente, independiente, imparcial y oportuna”.

La Entidad resuelve divergencias entre la administración tributaria y el sujeto pasivo, pronunciándose en doble instancia la primera a por medio de la atención de Recursos de Alzada en las Autoridades Regionales de Impugnación Tributaria y en segunda instancia, por medio de Recursos Jerárquicos que se interponen en la Autoridad General de Impugnación Tributaria ante el pronunciamiento de alzada, como segunda y última instancia en la vía administrativa.

Visión²

“Consolidarnos y ser reconocidos como una institución que administra justicia tributaria especializada, independiente e imparcial, caracterizada por su ética funcionaria y desempeño de calidad”.

¹ Resolución Administrativa AGIT/0060/2009 de 4/09/2009 Plan Institucional de Mediano Plazo actualizado

² Ibídem

Como Entidad Pública la AIT se ha destacado y a descollado en el cumplimiento de su misión en el marco de tres pilares fundamentales: La alta especialización técnica de su equipo de trabajo, la oportunidad en su accionar cumpliendo los plazos formales establecidos por ley y fundamentalmente velando por la gratuidad en la administración de justicia en sede administrativa. La función institucional está caracterizada por los siguientes valores estratégicos:

Transparencia: Los actos en materia sustantiva y de gestión son de conocimiento público.

Imparcialidad: Las resoluciones de recursos jerárquicos y de alzada se emiten con estricta sujeción a la ley, sin sesgo ni parcialidad, y sin influencia externa alguna.

Ética: Actuación correcta en la resolución de causas, en base a la idoneidad y conducta de todos los Servidores Públicos de la Institución³.

Las ubicaciones de la oficina son las siguientes:

Autoridad General de Impugnación Tributaria: Av. Víctor Sanjinés N° 2705 esq. Méndez Arcos (Plaza España)

Autoridad Regional de Impugnación Tributaria La Paz: Av. Víctor Sanjinés N° 2709 (Plaza España)

El Responsable Departamental de Recursos de Alzada Oruro, responde ante la Autoridad Regional de Impugnación Tributaria de La Paz.

Autoridad Regional de Impugnación Tributaria Sucre: Calle Calvo N° 282 esq. Potosí

El Responsable Departamental de Recursos de Alzada Potosí, responde ante la Autoridad Regional de Impugnación Tributaria de Chuquisaca.

Autoridad Regional de Impugnación Tributaria Cochabamba: Calle Chuquisaca N° 668 entre Lanza y Antezana.

El Responsable Departamental de Recursos de Alzada Tarija, responde ante la Autoridad Regional de Impugnación Tributaria de Cochabamba.

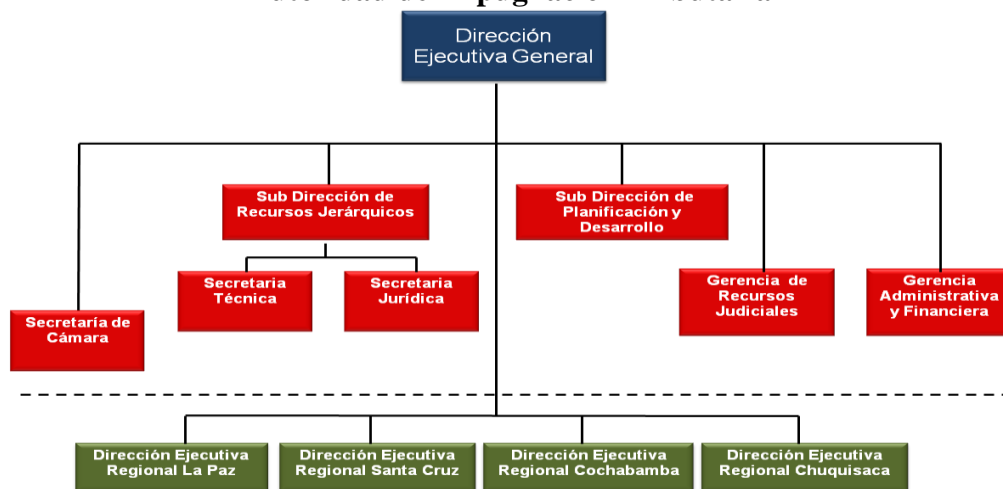
³ *Ibíd*em

Autoridad Regional de Impugnación Tributaria Santa Cruz: Calle Sucre Esq. Guijarro Edif. Mutual Guapay, Piso 3

El Responsable Departamental de Recursos de Alzada Beni, responde ante la Autoridad Regional de Impugnación Tributaria de Santa Cruz

El Responsable Departamental de Recursos de Alzada de Pando, responde ante la Autoridad Regional de Impugnación Tributaria Santa Cruz.

Figura N° 1
Estructura General Vigente
Autoridad de Impugnación Tributaria



Fuente: Elaboración propia en base al Manual de Organización y Funciones de la AIT M/OA-001V5 AGIT/0075/2009 del 22/09/2009

2. PROBLEMA DETECTADO

El año 2007 el panorama institucional presentaba muchos desafíos, ausencia de orden en el funcionamiento, desorden normativo, parcelamiento institucional, desvinculación entre la planificación y el funcionamiento de las diferentes áreas de la Entidad, pese a ser adecuado en cuanto al cumplimiento de la misión, carecía de una lógica guiada por la planificación.

La primera idea con la que se trabajó fue la de implementar un Sistema de Gestión de Calidad basado en las Normas ISO 9000 vigentes. Como se muestra en el numeral 1, la incertidumbre acerca de la continuidad institucional siempre fue una condicionante para emprender proyectos. Por ejemplo en el año 2009 cambia la denominación institucional (de

Superintendencia a Tributaria a Autoridad de Impugnación Tributaria) inclusive hoy a dos años del cambio de denominación existe la posibilidad cierta de volver a cambiar esta vez hacia el Tribunal Fiscal del Estado Plurinacional.

En este contexto se planteaba el siguiente desafío profesional (problema): *¿Es compatible la implantación una estrategia institucional basada en la Gestión de Calidad, utilizando como marco de referencia la normativa nacional vigente, con el estándar ISO 9001:2008?*

3. JUSTIFICACIÓN DEL PLAN DE INNOVACIÓN

La implantación de un sistema de gestión no implica necesariamente la aplicación de las Normas ISO 9000, es importante la innovación en el sentido de mostrar que la normativa vigente en Bolivia busca y permite la consolidación de una gestión por resultados, que en su concepto más puro alimenta la base conceptual y teórica de la gestión de calidad, que en esencia busca lograr resultados organizacionales mejorando sostenidamente el desempeño en pos de alcanzar la satisfacción de las partes interesadas usuarios, clientes o públicos interesados. Aspectos que durante la exposición del presente trabajo de titulación se mostrará teórica y prácticamente.

Argumento Económico: Se economiza en recursos económicos pues la implantación de un Sistema de Calidad ISO tiene costos, que pueden ser ahorrados en pos de otros objetivos institucionales.

Argumento Social: Es indispensable lograr el cumplimiento de las normas vigentes, mas aun dentro de un proceso de cambio como el que se da en el país hoy en día, socialmente la mejor manera de garantizar resultados que beneficien a la sociedad es garantizando el cumplimiento de las normas de funcionamiento que hacen al accionar de la AIT, mucho más buscando brindar valor agregado a las labores que se desarrollan.

Argumento Laboral: implantar un sistema de gestión, necesariamente repercute en el clima organizacional, ya que las personas sienten que su aporte técnico profesional tiene frutos,

que se generan resultados y que sus acciones tiene sentido y contribuyen a un propósito mucho mayor cual es el cumplimiento de la misión.

Los resultados buscados:

1. Alineamiento Institucional bajo una estrategia única, guiada por la planificación.
2. Gestión sustantiva garantizada en el marco de la normativa vigente: Respetando tres características Oportunidad, Especialización Técnica y Gratuidad, generando valor público para los públicos meta de la AIT.
3. Orden documental y cumplimiento de la normativa vigente.

4. OBJETIVOS DEL PLAN DE INNOVACIÓN

4.1 Objetivo General

Describir la compatibilidad de **diseñar e implantar una estrategia** basada en la Gestión de Calidad dentro de la Administración Pública Nacional, en el marco de la normativa nacional vigente, logrando conceptualmente correspondencia con los estándares ISO 9001:2008, **sin llevar adelante la certificación de un proyecto ISO.**

4.2 Objetivos Específicos

- Presentar la estrategia implantada y sus resultados
- Visibilizar la equivalencia de la normativa vigente con los requisitos establecidos por la Norma ISO 9001:2008.
- Presentar teóricamente los pasos dados y resultados alcanzados en el trienio 2008-2010.

5. MÉTODO

El tipo de estudio será deductivo, analítico y propositivo ya que mostrará el proyecto desde lo general hasta llegar a las particularidades del mismo, revisando las particularidades, para finalizar presentando una propuesta que sustente lo deducido.

5.1 Investigación Deductiva

Este tipo de estudio parte de un marco general de referencia y va hacia un caso en particular. En la deducción se compran las características de un caso objeto y fenómenos. En la deducción se realiza un diagnóstico que sirve para tomar decisiones, por tanto, la definición cobra particular importancia. Si la definición no se realiza pueden sobrevenir muchas confusiones

5.2 Etapas del Estudio

La actuación seguida por el investigador sería la siguiente:

1. Planteamiento del conjunto axiomático de partida. El criterio que debe seguirse en esta etapa debe ser el de la sencillez. Los supuestos deben incorporar sólo las características más importantes de los fenómenos, debiendo ser eliminadas las irrelevantes. Debe existir coherencia entre los postulados, sin que haya contradicción entre unos y otros.
2. Proceso de deducción lógica, partiendo siempre de los postulados iniciales, es decir, de la etapa anterior.
3. Enunciado de leyes de carácter general, a los que se llegará partiendo del conjunto axiomático y a través del proceso de deducción.

Del procedimiento lógico se infiere que las explicaciones y predicciones siguen las mismas reglas de deducción, la única diferencia está en que la explicación se produce una vez que ha ocurrido el suceso, mientras que la predicción tiene un carácter apriorístico.

Para citar una causa determinada como explicación de un fenómeno concreto, hemos de someterlo a una ley universal. En el caso de la predicción, partimos de una ley universal y de un conjunto de premisas deduciendo de ellos proposiciones acerca del fenómeno desconocido.

A estos efectos comenta Blaug (1985, pág. 22): “Mientras para la predicción es suficiente con que exista correlación entre dos variables, para la explicación es necesario saber acerca de la naturaleza de las variables y de algo que determine cuál es la variable causa y cuál la variable efecto”.

Por último, finalizaremos la descripción del método deductivo afirmando que, dada la dificultad para contrastar empíricamente las hipótesis básicas, se da cada vez un mayor grado de abstracción de las teorías construidas a partir de este procedimiento, lo que conlleva la construcción de modelos como representación simplificada de la realidad, con el consiguiente riesgo de separación entre modelo y realidad. Sin embargo, es preciso señalar, como apunta Pheby (1988, pág. 14), que existe una clara separación entre deductivismo y los procedimientos de deducción que habitualmente se emplean en economía.

La deducción, sea axiomática o matemática, puede ser empleada para facilitar los análisis estadísticos y test de hipótesis, en cambio el deductivismo postula que el conocimiento estadístico y empírico es transitorio, un primer análisis deductivo puede proporcionar mejor comprensión de los fenómenos.

PARTE 2 MARCO CONCEPTUAL

6. CONCEPTUALIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA BOLIVIANA EN EL MARCO DEL VALOR PÚBLICO Y LA GESTIÓN DE CALIDAD

Por Administración Pública, generalmente, se entiende a la organización integrada por un personal profesional, dotada de medios económicos y materiales públicos que pone en práctica las decisiones tomadas por el Gobierno de un Estado. Se compone de todo lo que la hace efectiva: funcionarios y edificios públicos, entre otros. Por su función, es el enlace entre la ciudadanía y el poder político. Sin embargo, no sólo existe Administración Pública en el Poder Ejecutivo, sino en gran parte del Estado e incluso en entes privados que desempeñan funciones administrativas por habilitación del Estado. Consecuentemente con lo mencionado se puede definir a la Administración Pública de la siguiente manera: “...organización que el Estado utiliza para canalizar adecuadamente demandas sociales y satisfacerlas, a través de la transformación de recursos públicos en acciones modificadoras de la realidad, mediante la producción de bienes, servicios y regulaciones” (Settembrino, Hugo, 1986).

La dirección del Estado implica una serie de medidas que coadyuvan al manejo de su sociedad, su economía y su política. Dichas medidas adoptadas por el gobierno en la mayor parte de los casos no son bien utilizadas ni comprendidas por los servidores públicos ni por la población en general. Debido a esta situación es que los diferentes actores y fundamentalmente los responsables de las políticas gubernamentales se ven sumidos en contradicciones que a la larga generan problemas en el contexto nacional así como al interior del aparato estatal. (Baldivia Únzaga José, 2002)

Según Aguilar “el redimensionamiento del Estado ha sido, en el fondo tirar el lastre y crear las condiciones para atender con mucha mayor eficiencia los muchos males, necesidades y problemas públicos. Por ello, lo que cuenta es la calidad de las Políticas Públicas que se analizan diseñan, deciden y desarrollan: la calidad de la formulación y gestión de las políticas”. (Aguilar Villanueva, Luís, 1996)

Las estructuras organizacionales gubernamentales responden a las filosofías, paradigmas, sistemas de gestión y entornos propios de lo que Alvin Tofler en su libro *La Tercera Ola* define como la Segunda Ola. Así pues, estructuras con numerosísimos niveles, alto nivel de formalismo, elevada centralización en la toma de decisiones, elevada división del trabajo y departamentalización llevan a organizaciones lentas, con múltiples duplicación de misiones y actividades, falta de comunicación e información eficiente, mano de obra infrautilizada y escasamente motivada.

Tanto en el sector privado como en el público el propósito del trabajo es generar valor, entendido éste como “ganancia” o “beneficio”, ya que si bien en el primero la gestión se orienta a ganar dinero para los propietarios de la empresa, mediante transacciones de mercado con clientes, podría pensarse con justa razón que en el segundo, se trabaja para beneficiar a los ciudadanos, quienes pagan a través de impuestos por los recursos que permiten realizar la gestión pública, en calidad de derechohabientes públicos. Al igual que el oferente privado invierte para obtener rentabilidad y una mayor participación en el mercado, factores muy importantes para la supervivencia en el medio; la ciudadanía tributa para obtener resultados y efectos positivos de la gestión pública y, para ello, debe exigir efectividad, calidad y sostenibilidad, ya que son vitales para su bienestar y subsistencia. (Koehler, Jerry W. y Pankowski, Joseph M, 1999)

De esta manera, el desempeño estatal que ofrece un efecto positivo en el colectivo social deben generar a través de las instituciones correspondientes, y mediante el uso racional de los recursos asignados, un valor público tal que satisfaga equitativamente necesidades humanas, relacionadas con expectativas cambiantes de los individuos que integran la sociedad y con su percepción acerca de la calidad, cantidad, oportunidad y eficiencia de los servicios públicos brindados. De ahí que la legitimidad de las instituciones públicas dependa en gran medida de su capacidad para transformar los recursos asignados por el Estado, en productos que respondan a lo esperado por los ciudadanos destinatarios, de acuerdo con lo estipulado en sus marcos constitutivos de creación.

Aprendiendo de las lecciones del sector privado, las organizaciones públicas podrían trabajar sobre algunas esferas de acción para generar valor público. La primera, es la gestión estratégica, que supone pensar tácticamente sobre cómo las organizaciones crearán el máximo valor público, quiénes serán sus destinatarios inmediatos y mediatos y, sobre esta base, de ser necesario, transformar los presupuestos actuales, reformular la misión, e innovar cuando sea prudente.

También es importante operar en una segunda esfera conocida como gestión del entorno político, para obtener la legitimidad, conseguir los recursos necesarios y establecer los niveles de autoridad, que implica definir la estructura orgánica, con el detalle de corresponsabilidad tanto de control vinculante y no vinculante en lo interno; y en lo externo, gestionar las relaciones con grupos de interés, ciudadanos y medios de comunicación, a quienes se rendirá cuentas sobre el valor público a entregar a través de productos externos plasmados en su plan estratégico anual.

La tercera y última esfera es la gestión operativa, que consiste en lograr la eficacia y eficiencia en el logro de los objetivos perseguidos, a través del uso de los medios y recursos situados bajo la autoridad formal de los directivos, quienes asumen también formalmente la responsabilidad por los resultados sostenibles alcanzados, partiendo de las metas definidas en los planes respectivos, asociadas a productos y procesos que se derivan de los lineamientos políticos y objetivos estratégicos. (Hughes, Owen E en Brugué y Subirats, 1996)

El valor público se genera a través de respuestas a problemas relevantes para los ciudadanos, utilizando los recursos disponibles. De esta manera, la cadena de valor público inicia cuando la organización realiza productos externos que generan a su vez resultados para beneficiarios inmediatos, que en el largo plazo redundan en efectos para beneficiarios mediatos y para la comunidad en general. Para ello la organización debe operar eficaz y eficientemente con los recursos de trabajo, corresponsables, unidades gestoras y procesos externos, internos y organizacionales con que cuenta. El valor público, en términos prácticos consiste en hacer mejor las cosas y lograr una mayor satisfacción de los usuarios,

de los directivos políticos y de los ciudadanos, procurando no romper la continuidad, dentro de la larga cadena de relaciones causales de medios y fines, entre la tarea cotidiana de cada uno y los efectos que la sociedad recibe de la gestión del Estado. (Hughes, Owen 1996)

El Estado no es un ente absolutamente autónomo con capacidad de autorreproducción infinita. Es, en cambio, expresión texturada de los problemas, dilemas, cuestiones y relaciones de fuerzas que se dan en cada sociedad y en cada momento histórico. Sus aparatos, su burocracia, sus políticas públicas, son el resultado de las múltiples –y contradictorias- demandas que plantea la sociedad y expresan las relaciones de fuerza que se dan en ella. El estado no es una estructura homogénea susceptible de ser reformada con un patrón “técnico” unívoco. Antes bien, es un conjunto bastante desarticulado y más o menos caótico que intenta procesar las distintas parcelas de la realidad social sometidas a su esfera. Su sentido final, en el mejor de los casos, lo tiene que aportar la conducción política, de donde se sigue que la coherencia funcional sustantiva solo puede perseguirse en los niveles más altos de conducción. En cada parcela específica, con sus peculiaridades, habrá distintas posibilidades “técnicas” de conformación institucional, que dependerán de elecciones principalmente políticas. (CLAD, 1998)

Es por ello que no es posible conceptualizar la realidad pública sin visibilizar un contexto político real y altamente condicionante, por ello la morfología estatal, a su vez, está íntimamente ligada a las características de funcionamiento del sistema político. El histórico reparto de la estructura estatal en función de criterios partidocráticos, patrimonialistas o clientelares, tan usual en América latina, ha producido una distorsión muy fuerte en el aparato administrativo. Porque en la medida en que la llegada de un grupo político a la conducción del estado ha tenido como correlato el desembarco desordenado y masivo en el aparato burocrático, poco se ha hecho para avanzar en los criterios profesionales de la administración.

Nada más lejos de una burocracia al “estilo weberiano” –profesional, jerarquizada y autónoma predomina en América Latina. Así se ha visto crecer la planta de personal con sucesivas “capas geológicas” de funcionarios con cierta responsabilidad nombrados por una

gestión y desplazados por la siguiente, más un conjunto importante de agentes sin calificación designados por clientelismo, eludiendo cualquier forma de constatación de la idoneidad mínima indispensable para la ejecución de las tareas (aún formalmente) encomendadas. Asumiendo la necesidad de mejorar el funcionamiento estatal para dar curso a las funciones básicas democráticamente acordadas cabe aclarar, en primer lugar, que la cuestión definitivamente no pasa por proveerse de manuales diseñados para su aplicación en todo tiempo y lugar. Ni tampoco de aplicar recetas más o menos ingeniosas y gratas al sentido común dominante, en general copiadas de los paradigmas de gestión privada, pretendiendo que pueden ser válidas en cualquier contexto.(CLAD, 1998)

Por ello encara una estrategia que tenga el concepto de calidad como componente central debe recoger principalmente la realidad del entorno que condiciona a la organización.

Una visión actual del concepto de calidad indica que calidad es entregar al cliente no lo que quiere, sino lo que nunca se había imaginado que quería y que una vez que lo obtenga, se dé cuenta que era lo que siempre había querido. (Taboada Marcelo, Veitzman Silvia, Mazza Horacio, 1998)

Desde una perspectiva pública, calidad significa aportar valor al usuario, esto es, ofrecer unas condiciones de uso del producto o servicio superiores a las que el cliente espera recibir y a un precio (costo) accesible. También, calidad se refiere a minimizar las pérdidas que un producto pueda causar a la sociedad humana mostrando interés por parte de la organización en mantener la satisfacción del cliente.⁴

Nunca se debe confundir la calidad con niveles superiores de atributos del producto o servicio, sino con la obtención regular y permanente de los atributos del bien ofrecido que satisfaga a los clientes para los que ha sido diseñado. (Beltrán, Miguel, 2002)

Otras definiciones de organizaciones reconocidas y expertos del mundo de la calidad son:

⁴ Redacción propia en base al documento guía para la aplicación de los principios de la Gestión de la Calidad. ISO/TC 176, Gestión de la Calidad y Aseguramiento de la Calidad.

- Definición de la norma ISO 9000:2005 “Calidad: grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos”
- Real Academia de la Lengua Española: “Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie”
- Philip Crosby: “Calidad es cumplimiento de requisitos”
- Joseph Juran: “Calidad es adecuación al uso del cliente”.
- Armand V. Feigenbaum: “Satisfacción de las expectativas del cliente”.
- Genichi Taguchi: “Calidad es la menor pérdida posible para la sociedad”.
- William Edwards Deming: “Calidad es satisfacción del cliente”.
- Walter A. Shewhart: “La calidad como resultado de la interacción de dos dimensiones: dimensión subjetiva (lo que el cliente quiere) y dimensión objetiva (lo que se ofrece).

Por lo mencionado, se plantea un **primer concepto fuerza; el valor Público es el resultado buscado al encarar una estrategia de calidad en la gestión en una institución Pública, siempre y cuando el contexto político no obstaculice la adopción real de políticas de cambio organizacional.**

En consecuencia, si el rumbo de la Administración Pública no es el de generar valor público, es indispensable replantear las políticas y estrategias, pues si no es así, los planes sólo existirán en el papel y no se reflejarán en la acción, o bien dejaran de cumplirse a conveniencia de los actores involucrados, o se cumplirán rutinariamente sin generar los resultados deseados. (Hughes, Owen E en Brugué y Subirats, 1996)

En este contexto se vislumbra la necesidad de encarar Estrategias de Calidad para la Gestión Pública, por lo cual lo primero que se debe aceptar es que la nueva gestión pública representa transitar hacia un cambio trascendental desde la perspectiva tradicional hacia un sistema que pone énfasis en los resultados, que reclama mayor responsabilidad y flexibilidad institucional y que este cambio, no exento de controversias, obliga a asumir una posición en torno al futuro del sector público y al respecto no cabe duda que éste será inevitablemente gerencial; tanto en la teoría como en la práctica.(Beltrán, Miguel, 2002)

Para encarar esta estructuración, es necesario comprender a la Administración Pública como un sistema, ya que asume un conjunto de componentes o partes que tienen un orden preestablecido y armónico y que se interrelacionan e interaccionan entre sí a fin de lograr un objetivo común (resultado esperado), que en este caso y por todo lo descrito es el valor público. Se distinguen las siguientes características (CENCAP):

- Es un conjunto; de componentes o partes; esos componentes o partes se constituyen en subsistemas con similares características del sistema.
- Esos componentes están dispuestos siguiendo un orden o modelo preestablecido y armónico de organización y de funcionamiento
- Existe interacción e interrelación de los componentes para que el sistema funcione; de forma tal que las acciones de unos repercutan en el comportamiento de los otros. El producto (bien o servicio) del sistema, es el producto final alcanzado como fruto del funcionamiento del mismo.
- Se presenta la evaluación de los resultados, que consiste en cotejar los productos finales obtenidos con los previstos en la planificación. Todo sistema debe proponerse lograr objetivos. Además, se debe tomar en cuenta que un sistema está en permanente intercambio e interacción con el entorno y siempre formará parte de un sistema mayor.

La fase de inicio se denomina Entrada, que son los recursos que llegan al sistema desde el medio ambiente interno o externo.

Las fases intermedias son cumplidas por los Procesos que son actividades que se realizan con criterio técnico, lógico, secuencial y en forma de una cadena.

La fase final se denomina Salida, que son los productos o resultados que genera el sistema y que sirven de insumos a otros sistemas; estos resultados deben contribuir a satisfacer plenamente a sus objetivos.

Pero, aunque exista un estricto control y supervisión durante el funcionamiento de un sistema, siempre existe la posibilidad de que ocurran desvíos respecto de lo previsto,

entonces el enfoque de sistemas contempla una fase de corrección, la misma que se denomina Retroalimentación o realimentación

Dentro de la Administración Pública Boliviana existen esencialmente dos tipos de Sistemas: los de Administración y Control (en base a la Ley N° 1178 de administración y Control Gubernamentales):

Los Sistemas de Administración, son aquellos cuyos resultados permiten administrar las entidades, es decir, se basan en las funciones de planificación, organización, ejecución de las actividades, contribuyendo indirectamente a los objetivos y metas de la entidad.

Dentro de estos sistemas se desarrollan los Procesos Misionales (sustantivos), son aquellos cuyos resultados tienen la finalidad de transformar los insumos en productos o servicios finales, contribuyendo, de esta manera, directamente a los objetivos y metas de la entidad, en el marco de su mandato. El tipo de producto (servicio) de los procesos Sustantivos depende de la naturaleza y atribuciones legales de cada entidad pública.

Los sistemas de Control que son los sistemas que permiten asegurar razonablemente el logro de los objetivos planteados en los Sistemas de Administración, pues son los sistemas que en caso de identificar desviaciones, deben facilitar la adopción de las acciones correctivas y preventivas que limiten o eliminen estos riesgos o falencias.

Las funciones del proceso administrativo, aplicadas a las entidades del sector público, se traducen en los sistemas de Administración y Control Gubernamentales que señala la Ley N° 1178, como marco fundamental de la gestión dentro del contexto público boliviano, estas funciones son: (Baldivia Únzaga José, 2002)

Planificación y Organización: Funciones que permiten proyectar lo que se debe hacer en un período determinado, ya sea de largo, mediano o corto plazo, las acciones a ejecutar en función a los recursos disponibles. La Planificación tiene un carácter participativo y permite establecer la misión, la visión, objetivos, estrategias, programas y políticas, que se

expresan mediante el Plan Nacional de Desarrollo (PND), Plan Anual de Desarrollo, Plan de Desarrollo Departamental, Planes Sectoriales y Municipales, Institucional de Mediano Plazo (PIMP), el Programa de Operaciones Anual (POA) y el Presupuesto. Se complementa con el diseño de áreas y unidades, procesos, orden y distribución del trabajo, determinación de los niveles de autoridad-responsabilidad, en función de lo previsto en la planificación, estructurando los procesos misionales de la entidad.

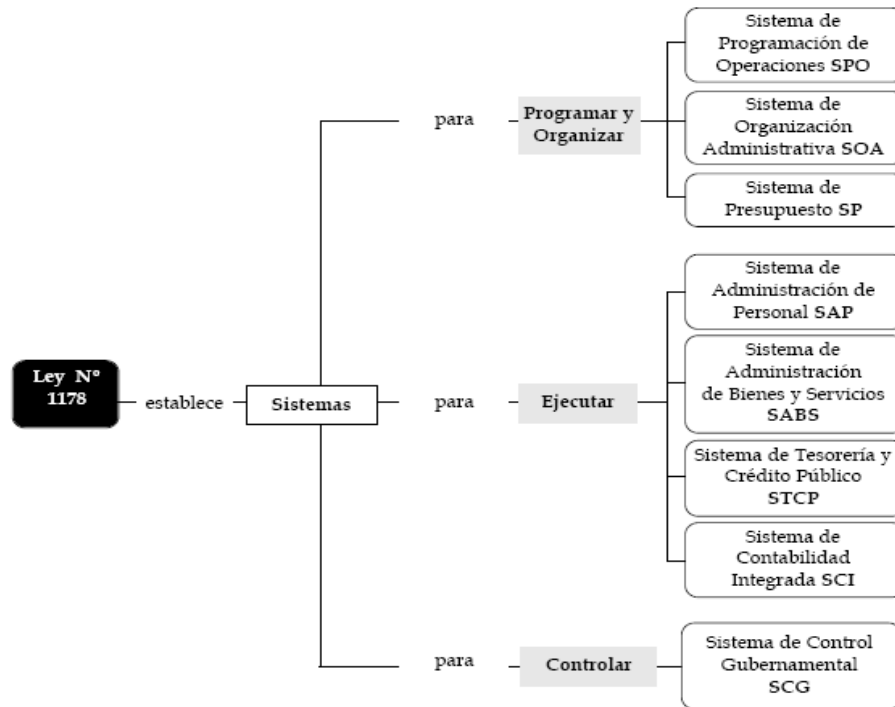
Ejecución: Es la realización de actividades necesarias para el logro de objetivos, implica poner en acción toda la planificación establecida. Esta fase ejecuta las obras (proyectos) y prestación de servicios programados, dirigiendo y utilizando los recursos humanos, materiales y financieros y, registrando toda la información generada en este proceso.

Control: Implica medir y corregir el desempeño de las actividades a fin de garantizar su acción con relación a los objetivos propuestos. En caso de existir desviaciones, se deben aplicar las acciones correctivas. Esta fase permite efectuar un seguimiento y evaluación a la ejecución de las obras y prestación de servicios, de acuerdo a lo previsto en la planificación.

La interacción de las funciones fundamentales, que permiten el cumplimiento de objetivos y metas, se denomina Proceso Administrativo, es decir, que a partir de la Planificación y Organización de actividades y tareas, se realiza la Ejecución de las mismas y, a través del Control, se evalúa el logro de los objetivos y metas, comparando lo ejecutado versus los planificado, y si corresponde, se generan las medidas correctivas.

En el caso de las cuatro funciones fundamentales de la Administración, la Planificación está implícita en las funciones de Organización, Ejecución y Control. De igual forma, los elementos de Organización se emplean en la Planificación, Ejecución y Control. Cada una de las funciones de la administración afecta a las otras y todas están íntimamente relacionadas para formar el proceso administrativo, todo en procura del logro de propósitos comunes. (CENCAP)

Figura N° 2
Enfoque Sistémico de la Ley N° 1178



Fuente: Fundamentos de la Ley 1178 “**Texto de Estudio del Centro Nacional de Capacitación**” Órgano oficial de capacitación de la Contraloría General del Estado

De manera consistente con lo descrito, la Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública (CENCAP) vincula la calidad en la gestión pública con dos propósitos fundamentales de un buen gobierno democrático:

1. toda gestión pública debe estar referenciada a la satisfacción del ciudadano, ya sea como usuario o beneficiario de servicios y programas públicos, o como legítimo participante en el proceso de formulación, ejecución y control de las políticas públicas bajo el principio de corresponsabilidad social;

2. la gestión pública tiene que orientarse para resultados, por lo que debe sujetarse a diversos controles sobre sus acciones, suponiendo entre otras modalidades la responsabilización del ejercicio de la autoridad pública por medio del control social y rendición periódica de cuentas.

La adopción de estrategias de innovación, racionalización y mejora de la gestión pública, orientadas por la calidad, permitirá a las Administraciones Públicas iberoamericanas posicionarse favorablemente frente a la incertidumbre, reforzar su influencia en un entorno dinámico y complejo y acometer el necesario desarrollo organizativo para la gestión del cambio y la formulación de soluciones de mejora creativas, con el fin de cumplir al máximo las expectativas de la ciudadanía, proporcionando un instrumento para lograr la coherencia en la dirección estratégica a seguir.

En referencia a la gestión de calidad para el sector público se establece **una segunda idea fuerza; puede esperarse muy poco de una definición de cambio en términos abstractos sobre lo que sería un funcionamiento “ideal” de una Entidad Pública si los objetivos y acciones del Estado no se enfocan al bienestar de la mayoría de la población (valor público), no resultará relevante que la gestión sea de mejor calidad. Pero, también hay que advertir sobre lo contrario: por mejores metas (intenciones) que se persigan, si no se cuenta con un soporte y desempeño institucional apropiado será muy difícil lograrlo, esto implica una apropiada adecuación entre medios y fines, renovación tecnológica y disponibilidad de recursos, así como selección, ingreso y permanencia por idoneidad, capacitación específica permanente, de los responsables de ejecutar las tareas a cargo del estado.** (en base a Olías, Blanca, 2001)

6.1 Concepto de calidad en la gestión pública

Constituye una cultura transformadora que impulsa a la Administración Pública ⁽⁵⁾ a su mejora permanente para satisfacer cabalmente las necesidades y expectativas de la ciudadanía con justicia, equidad, objetividad y eficiencia en el uso de los recursos públicos.

Debe medirse en función de la capacidad para satisfacer oportuna y adecuadamente las necesidades y expectativas de los ciudadanos, de acuerdo a metas preestablecidas alineadas

⁵Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública, aprobada por la X Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado San Salvador, El Salvador, 26, 27/06/2008. Adoptada por la XVIII Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno San Salvador, El Salvador, del 29,30,31/10/2008 (Resolución No. 25 del "Plan de Acción de San Salvador") CLAD

con los fines y propósitos superiores de la Administración Pública y de acuerdo a resultados cuantificables que tengan en cuenta el interés y las necesidades de la sociedad.

Ha ido evolucionando e incorporando nuevos aspectos hasta conformar una aproximación holística e integradora de la gestión, donde cobran especial importancia todas las partes interesadas en sus diferentes formas de relación, así como la sostenibilidad y la corresponsabilidad social.

Puede y debe ser constantemente mejorada, buscando elevarla a niveles de excelencia, es decir obtener resultados sostenibles, con tendencias crecientes de mejora, y que tales resultados se comparen favorablemente con los más destacados referentes nacionales e internacionales

6.2 Contenido de la gestión pública de calidad (Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública op. Cit.)

Una gestión pública se orientará a la calidad cuando se encuentre referenciada a los fines y propósitos últimos de un Gobierno democrático, esto es, cuando se constituya en:

- a. Una gestión pública centrada en el servicio al ciudadano; y,
- b. Una gestión pública para resultados.

La calidad en la gestión pública implica la práctica del buen gobierno, mediante una formulación de políticas públicas convenientes a toda la sociedad, dentro de parámetros equilibrados de racionalidad política, técnica y económica.

La calidad en la gestión pública contribuirá a facilitar el desarrollo económico y crear condiciones adecuadas y sostenibles para la competitividad y productividad nacional.

La calidad en la gestión pública tiene sentido si su fin último es alcanzar una sociedad del bienestar, con justicia y equidad, garantizando el desarrollo de la persona y el respeto a su dignidad, la cohesión social y la garantía del cumplimiento efectivo e integral de los

derechos humanos. En especial, asegurando a todas las personas, el acceso oportuno y universal al disfrute de información, prestaciones y servicios públicos de calidad.

La adopción de enfoques, modelos, acciones e instrumentos de calidad en la gestión pública iberoamericana contribuye a la legitimidad y consolidación de la democracia y al logro del desarrollo económico y social de forma sostenible, con la mejora de la cohesión social.

Existen orientaciones, acciones e instrumentos para formular políticas y estrategias de calidad en la gestión pública:

Decisión política y perspectiva sistémica: La implantación de la calidad en los servicios públicos representa una opción fundamental para la consolidación y fortalecimiento de la gestión pública. Ello requiere decisión política y una perspectiva sistémica, que genere una visión compartida que dirija los esfuerzos transformadores a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los ciudadanos.

Calidad institucional: La calidad institucional atañe tanto a las acciones políticas y programas como a las actividades vinculadas a la racionalización del gasto, la comunicación de resultados alcanzados, la transparencia y responsabilidad pública y la rendición de cuentas a la sociedad. Este enfoque de calidad institucional tiene que ser coherente y estar perfectamente integrado con la calidad en el servicio.

Nueve ejes estratégicos: La Carta Iberoamericana propone nueve ejes u orientaciones estratégicas, y sugiere el uso de diversas acciones e instrumentos para lograr una gestión pública de calidad centrada en el ciudadano y para resultados. La aplicabilidad y la decisión respecto al uso de cada uno de dichos instrumentos, dependerá del grado de avance y de las características particulares de cada Administración Pública y de su entorno:

1. Para una gestión pública al servicio de la ciudadanía
2. Hacia una gestión pública para resultados
3. Compromiso social y ambiental

4. Responsabilidad directiva, liderazgo y constancia de objetivos
5. Gestión por procesos
6. Desarrollo de capacidades de los empleados públicos
7. Participación de los empleados públicos para la mejora de la calidad de la gestión
8. Proceso continuo de aprendizaje, innovación y mejora de la calidad
9. Relaciones de colaboración y cooperación orientadas a la mejora de la calidad

Las acciones e instrumentos para la calidad en la gestión pública se apreciarán en un cuadro de alineación que se presentará más adelante:

Lograr estas metas, de hecho, ha sido el norte declamado de cuanto intento de reforma administrativa se haya anunciado o puesto en marcha en cualquier punto del planeta. La pregunta, entonces, es por qué resulta tan fácil enunciar los buenos propósitos y tan difícil ponerlos en práctica. (Tanzi, Vito, CEPAL 2000)

Cada vez que se habla de reformar la Gestión Pública se comienza por encargar la confección de un diagnóstico, generalmente elaborado por instancias externas a la institución analizada, que se perciben al interior de ésta como hostil y amenazante. En el mejor de los casos, las visiones externas más profesionales y honestas pueden tener una aproximación general de las variables principales en juego. Pero difícilmente tienen acceso a los “nudos clave” que atan la organización –la historia “viva” y la cultura organizacionales, la estructura de poder informal-, sean sus puntos fuertes o sus obstáculos centrales.

Por eso resulta clave iniciar un diagnóstico a partir de darle voz genuina a quienes protagonizan el hacer diario de una organización. El prejuicio indica que si esto se hace primarán los reflejos defensivos de los que sientan temor por su suerte ante eventuales cambios. Para conjurar este peligro, entonces, siempre se opta por el diseño “externo”. Se dirá que resulta así un diagnóstico mejor y más objetivo.

Pero ¿cuántas reformas efectivas se logran a partir de estos diseños? No debe olvidarse: las reformas verdaderas solo las puede protagonizar la gente: la de adentro, cumpliendo con mayor racionalidad y entusiasmo una labor cuyo sentido entiende y comparte. La externa, participando en la definición de metas y controlando su ejecución. (Mabel Thwaites Rey, 2002)

Tercera idea fuerza; **la Gestión de Calidad es solamente un medio para alcanzar un fin mayor, cual es la mejora del desempeño. Institucionalmente se asume que en la medida que se asegure el cumplimiento de los planes desarrollados, a partir de la maduración de una verdadera de Gestión de Calidad, se hace más cercana la posibilidad de alcanzar la calidad total en la institución, posibilitando un cumplimiento cabal del mandato. El punto de partida radica en la consolidación de un sistema, en el deseo y capacidad que se tenga para desarrollarlo y transformarlo en lo que realmente debe ser, la base del mejoramiento continuo y un componente central del Control Institucional.**

6.3 Calidad, confianza y reconocimiento social (Francisco Moyado Estrada, 2002)

Los cambios que vive el país requieren de instituciones públicas cuyo servicio esté marcado por el signo de la calidad, lo que implica servicios en donde la eficiencia y la eficacia se combinen con una serie de cambios, tanto en la estructura de las instituciones como en su relación con los ciudadanos.

La certificación (del Sistema de gestión) de los servicios públicos garantiza que el proceso de calidad se vigile en forma permanente, lo que genera entre la gente confianza y reconocimiento a sus instituciones. Por tanto definir una estrategia que permita promover la calidad en diferentes ámbitos de la administración pública nos ayudará a impulsarla de manera global y terminar con los ejercicios aislados. Es así como el proceso de implementación de la calidad del servicio puede cumplirse cabalmente, teniendo en cuenta que “La ventaja de una certificación es que un tercero externo y neutral fija requerimientos (demandas) impuestos a los sistemas de manejo de la calidad de las organizaciones y

supervisa el cumplimiento con dichos requerimientos, dando pues credibilidad al sistema. Dicha acreditación es frecuentemente usada para la comercialización de un servicio” (Shand y Amberg, 1994).

El tema de la calidad ha vuelto al debate en torno a los procesos de modernización del Estado, al revelarse como una importante alternativa para fortalecer la legitimidad de los gobiernos por medio del rediseño de las instituciones, la mejora continua y el énfasis en un mayor rendimiento de las organizaciones. Su incorporación definitiva se acompaña de la consolidación del paradigma de la nueva gestión pública, que facilita la difusión de valores institucionales para propiciar una nueva cultura administrativa y generar ventanas de oportunidad para la transformación de los procesos públicos.

A continuación se presenta el Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos de acuerdo a la norma ISO 900:2008 (norma certificable), que es el modelo conceptual que debería guiar la implantación en pos de la certificación de un sistema de gestión de la Calidad. (2008. Asociación Española de Normalización. Comité Europeo de Normalización)

Figura N° 3
Modelo de un Sistema de Gestión de Calidad

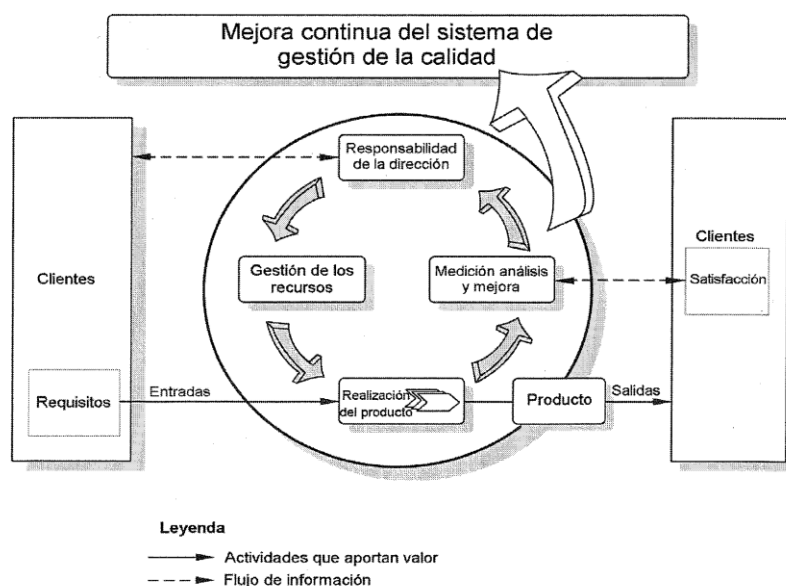


Figura 1 – Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos

Fuente: UNE EN ISO 9001 Norma Española. Sistema de Gestión de la Calidad (Requisitos) 2008

La adopción de un sistema de gestión de la calidad debería ser una decisión estratégica de la organización.

El diseño y la implementación del sistema de gestión de la calidad de una organización están influenciados por diferentes necesidades, objetivos particulares, los productos suministrados, los procesos empleados y el tamaño y estructura de la organización. No es el propósito de esta Norma Internacional proporcionar uniformidad en la estructura de los sistemas de gestión de la calidad o en la documentación.

Cuarta idea fuerza, **lograr una gestión pública de calidad implica enfocarla como una política fundamental del marco programático institucional, asimilándola a todas las etapas de la gestión de servicios y atención de los usuarios.**

Cuando sea necesaria, la certificación se asumirá como elemento distintivo en la prestación de los servicios públicos, destacándose su importancia en organizaciones en las que puede servir como factor de recuperación de la confianza de los usuarios, siendo el reto fundamental superar los ejercicios aislados y pasar a la instrumentación de la calidad como política global, para impulsarla no solamente como estrategia de gestión interna, sino también como instrumento de transparencia institucional.

A continuación se presenta un cuadro de relación entre las Funciones y Procesos Administrativos que se relaciona con la normativa nacional de gestión pública y los ejes estratégicos establecidos en la Carta Iberoamericana de la Calidad así como las acciones e instrumentos que pueden facilitar la implantación de una estrategia de calidad en el contexto público nacional.

Este cuadro alinea los elementos conceptuales que sustentan teóricamente la estrategia diseñada y las medidas de gestión adoptadas:

Cuadro N° 1
Alineación Conceptual

Funciones y procesos Administrativos		Relación con la Normativa de Gestión Pública	9 Ejes estratégicos establecidos en la Carta Iberoamericana de la Calidad	Acciones e instrumentos para la calidad en la gestión pública
Planificación	Planificación Estratégica	Sistemas Nacionales	2. Hacia una gestión pública para resultados 3. Compromiso social y ambiental 4. Responsabilidad directiva, liderazgo y constancia de objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • La dirección estratégica y el ciclo de mejora • Adopción de modelos de excelencia o premios a la calidad • Sistemas de gestión normalizados • Comparación e intercambio de mejores prácticas
	Planificación Operacional	Sistema de Programación de Operaciones (SPO) Sistema de Presupuesto (SP)		
Organización	División del trabajo	Sistema de Organización Administrativa (SOA)	1. Para una gestión pública al servicio de la ciudadanía 5. Gestión por procesos	<ul style="list-style-type: none"> • La gestión por procesos • Prospectiva y análisis de la opinión ciudadana • Participación ciudadana para la mejora de la calidad • La mejora de la normatividad
	Departamentalización			
	Jerarquía de la Organización			
	Coordinación			
Ejecución	Integración de: Recursos Humanos Medios (Bienes y Servicios) Financieros	Sistema de Administración de Personal (SAP) Estatuto del Funcionario Público	6. Desarrollo de capacidades de los empleados públicos 7. Participación de los empleados públicos para la mejora de la calidad de la gestión 9. Relaciones de colaboración y cooperación orientadas a la mejora de la calidad	<ul style="list-style-type: none"> • Los equipos y proyectos de mejora • Cartas compromisos o de servicios al ciudadano • Mecanismos de difusión de información relevante para el ciudadano • El gobierno electrónico • La gestión del conocimiento • Aportaciones y sugerencias de los funcionarios públicos
		Sistema de Administración de Bienes y Servicios (SABS)		
	Sistema de Tesorería y Crédito Público (STCP)			
	Registro e información	Sistema de Contabilidad Integrada (SCI)		
Control	Determinar estándares	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de Control Gubernamental (SCG) 	8. Proceso continuo de aprendizaje, innovación y mejora de la calidad	<ul style="list-style-type: none"> • Sugerencias, quejas y reclamos de los ciudadanos • Medición y evaluación
	Comparar resultados con estándares			
	Establecer medidas correctivas			
	Medir eficacia, eficiencia y economía			

Fuente: Elaboración Propia

MARCO PRÁCTICO

7. MEDIDAS DE GESTIÓN

Con base a las 4 ideas fuerza estructuradas en el marco conceptual, se empieza con la descripción de las medidas de gestión adoptadas para posibilitar la innovación profesional. Utilizando el método deductivo, partiendo de lo general a lo particular se describen las tareas emprendidas.

La descripción de las medidas de gestión ejecutadas mostrarán los resultados principales dentro de los periodos 2008, 2009, 2010 que son los periodos concluidos y sobre los cuales se pueden evaluar los resultados de la innovación profesional, para luego analizar la compatibilidad de lo realizado con los requerimientos ISO 9001.

7.1 Diagnóstico estratégico de Gestión de Calidad en la AIT (Análisis Situacional)

Se presentan preguntas que se emplearon en Entidad, para realizar su diagnóstico estratégico. Entre paréntesis se incluyen los números de los apartados de la norma ISO 9001 que fueron los hilos conductores del trabajo, pues la primera orientación para cambiar la estrategia fue la implantación y certificación de un Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001, idea que a la postre fue desechada dada la coyuntura organizacional que atravesaba la Entidad, no obstante el trabajo realizado parte de esta base para ir transformando la gestión institucional como podrá apreciarse a partir de este diagnóstico.

Pregunta 1: Gestión de sistemas y procesos

ISO	Pregunta N°	Observaciones reales del desempeño	Escala	Acción de Mejora
4.1	a) ¿Cómo aplica la dirección el enfoque basado en procesos para conseguir el control eficaz y eficiente de los procesos, resultando en la mejora del desempeño?	Existe un proceso para los recursos de alzada y los recursos jerárquicos, el control se enfoca en los plazos que deben cumplirse y la confidencialidad que debe mantenerse, existe un sistema que controla este proceso se llama Workflow y se enfoca en el control de plazos.	3	Los ejecutores deben proponer mejoras en pro de optimizar tiempos muertos y reducir la sobrecarga de trabajo y hacerse cargo de ellos

Pregunta 2: Documentación

ISO	Pregunta N°	Observaciones reales del desempeño	Escala	Acción de Mejora
4.2	a) ¿Cómo se utilizan los documentos y los registros para apoyar la operación eficaz y eficiente de los procesos de la organización?	En el área sustantiva existe el apoyo de la normativa pertinente para solucionar los recursos de alzada y jerárquicos. En lo administrativo, se aplica muy poca normativa interna, por lo apreciado los procesos internos son lentos y se complejizan por falta de herramientas	2	Redefinir el control y uso de normativa interna, realizando una verdadera implantación de la documentación vigente. A la fecha no se han podido identificar claramente lo vigente ni aplicar normativa interna.

Pregunta 3: Responsabilidad de la dirección.- Orientación general

ISO	Pregunta N°	Observaciones reales del desempeño	Escala	Acción de Mejora
5.1	a) ¿Cómo demuestra la alta dirección su liderazgo, compromiso e implicación?	Se establece un estilo de dirección autocrático orientado por resultados y el cambio, no obstante no se aprecia que se lleve adelante una gestión en la cual existan identidad de objetivos y alineamiento, prima mucho lo que “dice el jefe que se haga” versus lo que realmente debe hacerse, no se aprecia una planificación formal, la referencia es la ejecución presupuestaria.	2	Un proceso de institucionalización con el fin de lograr estabilidad en el personal y evitar la susceptibilidad que implica tener el puesto siempre “vacante” supeditando la función que debe cumplir a lo que se le indica debe realizar.

Pregunta 4: Necesidades y expectativas de las partes interesadas

ISO	Pregunta N°	Observaciones reales del desempeño	Escala	Acción de Mejora
5.2	a) ¿Cómo identifica la organización las necesidades y expectativas del cliente de manera regular?	Las definidas por Ley y en base a los plazos	2	Capturar las necesidades formalmente y desarrollar mecanismos de evaluación y satisfacción del cliente
	b) ¿Cómo identifica la organización la necesidad de reconocimiento, satisfacción del trabajo, competencia y desarrollo del conocimiento del personal?	No se aprecia ningún mecanismo para detectar. Únicamente se cumplen con los incentivos establecidos por ley	1	Establecer un mecanismo para relevar las necesidades del cliente interno.
	c) ¿Cómo considera la organización los beneficios potenciales del establecimiento de alianzas con sus proveedores?	No corresponden de acuerdo a la Normativa Básica que rige este proceso	1	Se analizará la manera de calificar el desempeño de proveedores, con el objeto de garantizar que los suministros que se necesitan se reciban.
	d) ¿Cómo identifica la organización las necesidades y expectativas de otras partes interesadas que pueden resultar en el establecimiento de objetivos?	No se aprecia ningún mecanismo	1	Se deben identificar a las partes interesadas en el funcionamiento de la ST, por ejemplo la Administración Tributaria la cooperación Internacional, etc.
	e) ¿Cómo se asegura la organización de que se han considerado los requisitos legales y reglamentarios?	Es la base para establecer opinión y generar las resoluciones de alzada y revocatorias	4	Se debe concluir con el Sistema de doctrina Tributaria que también se constituirá en base de la gestión del conocimiento institucional.

Pregunta 5: Política de la calidad

ISO	Pregunta N°	Observaciones reales del desempeño	Escala	Acción de Mejora
5.3	a) ¿Cómo asegura la política de la calidad que las necesidades y expectativas de los clientes y de otras partes interesadas son entendidas?	Existe una misión, una visión, identificación de cliente y declaración de valores, pero no se estructura como una política de calidad en el contexto de la norma	1	Debe estructurarse una política de calidad, deben definirse objetivos de calidad y alinearse los procesos en función a los requisitos de clientes y partes interesadas
	b) ¿Cómo guía la política de la calidad a mejoras visibles y esperadas?			
	c) ¿Cómo considera la política de la calidad la visión de futuro de la organización?			

Pregunta 6: Planificación

ISO	Pregunta N°	Observaciones reales del desempeño	Escala	Acción de Mejora
5.4	a) ¿De qué manera los objetivos traducen la política de la calidad en metas medibles?	Existe una misión, una visión, identificación de cliente y declaración de valores, pero no se aprecia un adecuado despliegue de objetivos ni apropiación de la estrategia institucional, las unidades se puede decir que funcionan por la inercia de su mandato y no motivadas por objetivos institucionales	1	No se aprecia que la ST funcione guiada por la planificación solamente se aprecia un gran esfuerzo por atender todo lo que ingresa como trámite a la Entidad. En la DAF se gestiona orientados fundamentalmente por el presupuesto antes que por el POA.
	b) ¿De qué manera son desplegados los objetivos a cada nivel de la gestión para asegurar la contribución individual para su logro?			
	c) ¿Cómo se asegura la dirección de la disponibilidad de los recursos necesarios para cumplir los objetivos?			

Pregunta 7: Responsabilidad, autoridad y comunicación

ISO	Pregunta N°	Observaciones reales del desempeño	Escala	Acción de Mejora
5.5	a) ¿Cómo se asegura la alta dirección de que se establecen y comunican las responsabilidades al personal de la organización?	Se concluirá el manual de organización y funciones, no obstante existen muchas funciones que no están enunciadas y deben desarrollarse, para su futura implementación	2	Concluir el MOF, estructurar un manual de procesos y generar indicadores para medir desempeño de procesos
	b) ¿Cómo contribuye a la mejora del desempeño de la organización la comunicación de los requisitos, objetivos y logros de la calidad?	Implementado el MOF se podrá derivar una utilidad real de este instrumento mandatario por ley, pues se visualizarán las responsabilidades y funciones tanto del área sustantiva como del área administrativa.	2	Definir responsabilidades en el proceso sustantivo diferenciando la inspección del aseguramiento de calidad en el proceso productivo
	c) ¿Existe una alineación clara de objetivos que permita la existencia de procesos claros que generen resultados acordes con la expectativa de las partes interesadas?	El plan estratégico no ha sido revisado ni reformulado desde el 2004, los procesos funcionan automáticamente y se aprecia sobrecarga de trabajo importante en el área sustantiva. Considerando que existe una tendencia creciente en la recepción de recursos de alzada y jerárquicos, el proceso misional puede colapsar considerando que se trabaja a plena capacidad	2	Debe ajustarse el plan estratégico y en base a ello propiciar reformas a los procesos centrales de la Superintendencia, en pos de eliminar tiempos muertos para agilizar el desempeño del proceso productivo, reduciéndose la carga de trabajo.

Pregunta 8: Revisión por la dirección

ISO	Pregunta N°	Observaciones reales del desempeño	Escala	Acción de Mejora
5.6	a) ¿Cómo asegura la alta dirección la disponibilidad de información de entrada válida para la revisión por la dirección? b) ¿Cómo evalúa la actividad de revisión por la dirección la información para mejorar la eficacia y la eficiencia de los procesos de la organización?	No se encuentra implementada una revisión de la dirección formalmente, no obstante se genera una memoria anual que recopila información relevante de la gestión, sin responder a los requisitos ISO 9001:2000	1	Establecer parámetros de revisión por la dirección en base a información oportuna y confiable con relación a los procesos que hacen a la gestión de áreas sustantiva y administrativa

Pregunta 9: Gestión de recursos. Orientación general

ISO	Pregunta N°	Observaciones reales del desempeño	Escala	Acción de Mejora
6.1	a) ¿Cómo planifica la alta dirección la disponibilidad de recursos de manera oportuna?	Existe una excesiva dependencia y condicionamiento al órgano tutor, en muchos casos llegando a condicionar hasta el funcionamiento de la ST a decisiones externas. No obstante en el tiempo que se estuvo no se carecieron de recursos inclusive se apreció al dotación de nuevo equipamiento	3	Fortalecer la capacidad de decisión en el área de Gestión Administrativa mediante instrumentos claros que operativamente garantizan la provisión de recursos.

Pregunta 10: Personal

ISO	Pregunta N°	Observaciones reales del desempeño	Escala	Acción de Mejora
6.2	a) ¿Cómo promueve la dirección la implicación y el apoyo de las personas para la mejora de la eficacia y eficiencia de la organización?	Es necesario comprender que la ST no tiene una institucionalidad aun desarrollada profundamente, considerando que se encontraba previsto el cambio de razón social. Existe una gran oportunidad que se basa en la presencia una mayoría del personal renovado el cual de mantenerse podrá consolidar la nueva gestión de la entidad. Si la rotación se mantiene dificultará el desempeño.	2	Institucionalizar al personal, brindándole seguridad de permanencia en función a su desempeño.
	b) ¿Cómo se asegura la dirección de que el nivel de competencia de cada individuo es adecuado para las necesidades actuales y futuras?	No existen perfiles de cargos que permitan homogeneizar la competencia mínima necesaria, no se elaboraron POAI, a partir de los cuales se estructurará el manual de cargos mencionado. Los profesionales que se encuentran en la parte sustantiva garantizan una adecuada respuesta a las necesidades de las partes interesadas.	2	Deben definirse condiciones de competencia que aseguren que todo funcionario que ingresa a la ST desempeñe sus actividades con efectividad. Es necesario establecer un proceso claro de inducción de personal.

Pregunta 11 –Infraestructura

ISO	Pregunta N°	Observaciones reales del desempeño	Escala	Acción de Mejora
6.3	a) ¿Cómo se asegura la dirección de que la infraestructura es apropiada para la consecución de los objetivos de la organización?	La infraestructura (si bien aun no se ha definido como tal) es apropiada para la generación del servicio de la organización, no obstante se deben realizar mejoras en lo referente a las dependencias.	2	Consolidar la adquisición de los inmuebles que se tenía prevista para este año y que por la incertidumbre antes mencionada y respaldada en instructivas del órgano tutor se paralizaron. Identificar aquella infraestructura que hace a la consecución del servicio.
	b) ¿Cómo considera la dirección los aspectos medioambientales asociados con la infraestructura?	No se lleva a cabo en el contexto establecido por la Norma ISO 9001:2000	1	Se deben definir formalmente los temas de infraestructura y ambiente de trabajo

Pregunta 12 –Ambiente de trabajo

ISO	Pregunta N°	Observaciones reales del desempeño	Escala	Acción de Mejora
6.4	a) ¿Cómo se asegura la dirección de que el ambiente laboral promueve la motivación, la satisfacción, el desarrollo y el desempeño de su personal en la organización?	Se han evidenciado esfuerzos en este sentido, aunque no se aprecia una verdadera gestión de RRHH orientada por la satisfacción del personal, máxime si se considera que la mayor parte del personal es nuevo.	2	Fortalecer la Gestión de Recursos Humanos y no enfocarse sólo en el Control del Personal. Llevar adelante una evaluación de la satisfacción del personal, identificando satisfactores y otros

Pregunta 13 –Información

ISO	Pregunta N°	Observaciones reales del desempeño	Escala	Acción de Mejora
6.5	a) ¿Cómo se asegura la dirección de que la información apropiada está fácilmente disponible para tomar decisiones basadas en hechos?	Existe, en Secretaría de Cámara (regional y general) Analistas que se encargan de controlar todos los plazos vinculados con los recursos de alzada y jerárquicos. En la DAF se han sistematizado los procesos, aunque no se pudo acceder a ningún tipo de reportes de gestión consolidados, salvo las memorias anuales que son informativas y no permiten la adopción de decisiones en el momento o algún tipo de sistema de alerta temprano.	2	Es importante que el Sistema de Información Gerencial se evalúe y verifique si la información que proporciona realmente permite la toma de decisiones a nivel gerencial y a nivel operativo. Así como es necesaria la evaluación de todos los Sistemas Informáticos y su utilidad real para la gestión.

Pregunta 14 –Proveedores y alianzas

ISO	Pregunta N°	Observaciones reales del desempeño	Escala	Acción de Mejora
6.6	a) ¿Cómo implica la dirección a los proveedores en la identificación de necesidades de compras y en el desarrollo de una estrategia conjunta?	No se realiza ya que todo lo relacionado con proveedores de bienes y servicios se encuentra regulado por la Norma Básica del Sistema de Administración de Bienes y Servicios en cuanto a la adquisición manejo y disposición de bienes	3	Deben mejorarse los instrumentos administrativos que permiten cumplir las Normas Básicas, agilizando los procesos
	b) ¿Cómo promueve la dirección el establecimiento de alianzas de negocios con los proveedores?			

Pregunta 15 –Recursos naturales

ISO	Pregunta N°	Observaciones reales del desempeño	Escala	Acción de Mejora
6.7	a) ¿Cómo asegura la organización la disponibilidad de recursos naturales necesarios para su proceso de realización?	No Corresponde al giro de la Organización	N/A	N/A

Pregunta 16 –Recursos financieros

ISO	Pregunta N°	Observaciones reales del desempeño	Escala	Acción de Mejora
6.8	a) ¿Cómo planifica, provee, controla y sigue la dirección sus recursos financieros para mantener un sistema de gestión de la calidad efectivo y eficiente y para asegurar el logro de los objetivos de la calidad?	Dentro de la DAF existen profesionales orientados especialmente al Control Presupuestario y Financiero de la gestión.	3	Revisar sus instrumentos para su actualización si corresponde o su mejora de acuerdo a las necesidades
	b) ¿Cómo se asegura la dirección de que el personal sea consciente acerca del vínculo entre calidad y costos?	No existe una relación del costos de generar un Resolución de Alzada o Jerárquica, aspecto que deberá evaluarse. Ej. Relación horas hombre insumidas por tipo de resolución y por etapa del proceso.	1	Es necesario plantear el tema para establecer una metodología apropiada que permita relacionar los costos con el proceso sustantivo

Pregunta 17 –Realización del producto. Orientación general

ISO	Pregunta N°	Observaciones reales del desempeño	Escala	Acción de Mejora
7.1	a) ¿Cómo aplica la alta dirección el enfoque basado en procesos para asegurar la operación eficaz y eficiente de los procesos de realización y de apoyo y de la red de procesos asociados?	Los procesos de realización están básicamente condicionados por los plazos establecidos por la Ley y el procedimiento administrativo. No obstante dentro de un enfoque de procesos aun no se tiene muy claro el concepto de control del proceso productivo y lo que es la medición de las características de producto.	3	Dentro del análisis y revisión del proceso sustantivo se debe establecer el flujo de recorrido que grafique la realización del producto y definir instancias de control e inspección, aspecto que reducirá tiempos muertos.

Pregunta 18 –Procesos relacionados con las partes interesadas

ISO	Pregunta N°	Observaciones reales del desempeño	Escala	Acción de Mejora
7.2	a) ¿Cómo ha definido la dirección los procesos relativos al cliente para asegurar la consideración de las necesidades del cliente?	Se han identificado clientes (no así partes interesadas) y básicamente la respuesta institucional se circunscribe al cumplimiento de plazos	2	Definir una estrategia de trabajo y aproximación al cliente y definir partes interesadas y capturar estos requisitos y contrastarlos con los establecidos por ley.
	b) ¿Cómo ha definido la dirección los procesos de otras partes interesadas para asegurar la consideración de las necesidades y expectativas?			

Pregunta 19 –Diseño y Desarrollo

ISO	Pregunta N°	Observaciones reales del desempeño	Escala	Acción de Mejora
7.3	a) ¿Cómo ha definido la alta dirección los procesos de diseño y desarrollo para asegurar que responden a las necesidades y expectativas de los clientes y otras partes interesadas de la organización?	No existe un proceso de diseño y desarrollo ya que cada resolución responde a un caso particular en la cual se analiza actos definitivos de la Admr. Tributaria o Resoluciones de Alzada, no obstante se está construyendo una base de información que centralice y agregue el conocimiento desarrollado en la Entidad	N/A	N/A
	b) ¿Cómo son gestionados en la práctica los procesos de diseño y desarrollo incluyendo la definición de los requisitos de diseño y desarrollo y el logro de los resultados planificados?			
	c) ¿Cómo se consideran en los procesos de diseño y desarrollo las actividades relativas a la calidad tales como revisiones, verificación, validación y gestión de la configuración?			

Pregunta 20 –Compras

ISO	Pregunta N°	Observaciones reales del desempeño	Escala	Acción de Mejora
7.4	a) ¿Cómo ha definido la alta dirección los procesos de compra que aseguran que los productos comprados satisfacen las necesidades de la organización?	No se realiza ya que todo lo relacionado con proveedores de bienes y servicios se encuentra regulado por la Norma Básica del Sistema de Administración de Bienes y Servicios en cuanto a la adquisición manejo y disposición de bienes	3	Deben mejorarse los instrumentos administrativos para hacer, más ágiles los procesos de contratación garantizando el cumplimiento de la Norma Básica que de por si es morosa y establece plazos especialmente para el proceso de contratación de bienes o servicios
	b) ¿Cómo son gestionados en la práctica los procesos de compra?			
	c) ¿Cómo se asegura la organización de la conformidad de los productos desde la especificación hasta la aceptación?			

Pregunta 21 –Producción y prestación del servicio

ISO	Pregunta N°	Observaciones reales del desempeño	Escala	Acción de Mejora
7.5	a) ¿Cómo se asegura la alta dirección de que los elementos de entrada de los procesos de realización tienen en cuenta las necesidades de los clientes y de otras partes interesadas?	Existen requisitos previstos que deben cumplirse antes de iniciar un proceso	3	Al evaluar y establecer las necesidades de rediseñar el proceso sustantivo se definirán las mejores acciones, así como los controles necesarios para asegurar el procesamiento de acuerdo a los requisitos que se definan
	b) ¿Cómo son gestionados en la práctica los procesos de realización desde las entradas hasta las salidas?	De acuerdo a los plazos establecidos por ley y según una jerarquía de trabajo establecida internamente y controlados por el Sistema Workflow		
	c) ¿Cómo son consideradas en los procesos de realización las actividades relativas a la calidad tales como control, verificación y validación?	Existen muchas inspecciones exhaustivas que no se sabe a ciencia cierta si deben realizarse, es importante establecer responsabilidades y controles operativos que permitan asegurar el procesamiento y agilizar la inspección		

Pregunta 22 –Control de los dispositivos de seguimiento y medición

ISO	Pregunta N°	Observaciones reales del desempeño	Escala	Acción de Mejora
7.6	a) ¿Cómo controla la dirección sus dispositivos de seguimiento y medición para asegurarse de que se están obteniendo y usando los datos correctos?	Se entiende que no existen dispositivos para la medición, las mediciones de las características de calidad de los servicios generados se realiza a través de criterios profesionales más expertos y/o a través de equipos.	2	Se deben redefinir las instancias de inspección

Pregunta 23 –Medición, análisis y mejora. Orientación general

ISO	Pregunta N°	Observaciones reales del desempeño	Escala	Acción de Mejora
8.1	a) ¿Cómo se promueve la importancia de las actividades de medición, análisis y mejora para asegurarse de que el desempeño de la organización satisface para las partes interesadas?	Actualmente se entienden por mejoras las actualizaciones documentales o establecimiento de políticas (informales) para ciertos aspectos de funcionamiento y no como un mecanismo formal de encarar dificultades u oportunidades.	1	Se deben estructurar mecanismos de mejora continua que permitan encarar las dificultades u oportunidades sistemáticamente asegurando que los resultados satisfagan lo requerido, es decir garantizar la no recurrencia de problemas, la eliminación de riesgos o el aprovechamiento de oportunidades

Pregunta 24 –Seguimiento y medición

ISO	Pregunta N°	Observaciones reales del desempeño	Escala	Acción de Mejora
8.2	a) ¿Cómo se asegura la dirección de la recopilación de datos relacionados con el cliente para su análisis, con el fin de obtener información para mejoras?	No existe un seguimiento formal de datos relacionados con el cliente, solamente se hace un recuento de información estadística en relación a los resultados obtenidos.	2	Deben definirse mecanismos que permitan enfocarse al cliente y las partes interesadas
	b) ¿Cómo se obtienen los datos de otras partes interesadas para análisis y posibles mejoras?	Datos no estructurados eventuales y de acuerdo a coyunturas	1	Identificar partes interesadas y definir estrategia de aproximación y manejo de públicos meta.
	c) ¿Cómo usa la organización las metodologías de autoevaluación del sistema de gestión de la calidad para la mejora de la eficacia y la eficiencia globales de la organización?	Aun no se tiene implantado un Sistema de Gestión de Calidad, esta decisión podría tomarse posteriormente	1	—

Pregunta 25 –Control de las no conformidades

ISO	Pregunta N°	Observaciones reales del desempeño	Escala	Acción de Mejora
8.3	a) ¿Cómo controla la organización las no conformidades de procesos y productos?	En la actualidad existen reprocesos o correcciones que impactan esencialmente al área administrativa, en lo sustantivo los reprocesos son automáticos y no se controlan	2	Definir mecanismos formales de gestión de acciones de mejora en el contexto de lo que establece la Norma ISO 9001
	b) ¿Cómo analiza la organización las no conformidades para aprendizaje y mejora del proceso y del producto?	Se está creando una base de datos de doctrina que se constituirá en el principio de la gestión del conocimiento de la organización		Deben consolidarse estos emprendimientos asegurando que la información institucional permanezca en el tiempo

Pregunta 26 –Análisis de datos

ISO	Pregunta N°	Observaciones reales del desempeño	Escala	Acción de Mejora
8.4	a) ¿Cómo analiza la organización los datos para evaluar y eliminar los problemas registrados que afectan a su desempeño?	Existe un analista orientado a generar información de la parte sustantiva y en el área administrativa existen indicadores financieros y de ejecución presupuestaria, faltan indicadores de gestión de procesos.	3	Debe desarrollarse el manual de procesos y consecuentemente desprender indicadores de proceso, de resultado y de gestión.

Pregunta 27 –Mejora

ISO	Pregunta N°	Observaciones reales del desempeño	Escala	Acción de Mejora
8.5	a) ¿Cómo usa la dirección las acciones correctivas para evaluar y eliminar los problemas registrados que afectan a su desempeño?	No existe un registro formal en este enfoque	1	Establecer el mecanismo de tratamiento y gestión de acciones de mejora, participativas.
	b) ¿Cómo usa la dirección las acciones preventivas para la prevención de pérdidas?	Se procura evitar la recurrencia de errores y falencias, pero se prefiere la vía sancionatoria antes que la preventiva El trabajo está orientado más que a la prevención a corrección de los efectos y no así a la eliminación de causas cual es el verdadero espíritu	2	
	c) ¿Cómo se asegura la dirección del uso sistemático de métodos y herramientas para mejorar el desempeño de la organización?	No asegura por ello se desea implantar un Sistema de Gestión que permita establecer estos controles que orienten la gestión hacia los resultados previstos	3	Es un buen inicio enfocarse en un estándar como la ISO 9001

Para comprender el diagnóstico y el nivel de madurez en el desempeño de la gestión (utilizando el enfoque de calidad) se muestra en la tabla siguiente los significados a continuación:

Cuadro N° 2
Significados del Diagnóstico

Nivel de madurez	Nivel de desempeño	Orientación
1	Sin aproximación formal	No hay una aproximación sistemática evidente; sin resultados, resultados pobres o resultados impredecibles.
2	Aproximación reactiva	Aproximación sistemática basada en el problema o en la prevención; mínimos datos disponibles sobre los resultados de mejora.
3	Aproximación del sistema formal estable	Aproximación sistemática basada en el proceso, etapa temprana de mejoras sistemáticas; datos disponibles sobre la conformidad con los objetivos y existencia de tendencias de mejora.
4	Énfasis en la mejora continua	Proceso de mejora en uso; buenos resultados y tendencia mantenida a la mejora.
5	Desempeño de “mejor en su clase”	Proceso de mejora ampliamente integrado; Resultados demostrados de “mejor en su clase” por medio de estudios comparativos (benchmarking).

Fuente: Elaboración Propia

Las preguntas de diagnóstico y por sobre todo las acciones e mejora propuestas se utilizaron como punto de partida para la formulación de la estrategia institucional. Pues, a

partir de estas respuestas se realizó la evaluación de la gestión institucional para luego planificar la solución de los problemas identificados, con base a la siguiente sistematización, como se mencionó anteriormente debe enfatizarse que si bien el origen del plan fue la implantación y certificación ISO en la práctica se desvirtuó el objetivo debiéndose reencauzar las tareas como podrán apreciarse en el desarrollo posterior.

**Cuadro N° 3
Resultado del Diagnóstico**

DIMENSIÓN FUNCIONAMIENTO			DIMENSIÓN ADECUACIÓN ISO			DIMENSIÓN MEJORA		
Pregunta	Valor	Área	Pregunta	Valor	Área	Pregunta	Valor	Área
2	2		4.3	1		1	3	
3, 10.1, 20.1	2		5	1		4.1	2	
4.2	1		8.1, 8.2	2		4.4	1	
6.1, 6.2, 6.3	1		10.2	2		4.5	4	
7.1	2		17	3		7.2	2	
7.3	2		18.1, 18.2	2		11.2	1	
9	3		21.1, 21.2, 21.3	3		12	2	
11.1	2		22	2		14.1, 14.2, 20.2, 20.3	3	
13	2		23	1		15	N/A	
16.2	1		24.1	2		16.1	3	
25.2	2		24.2	1		19.1, 19.2, 19.3	N/A	
			24.3	1		25.1	2	
			25.3	2		26	3	

1 Proceso Sustantivo

2 Recursos Humanos

3 Planificación

4 Administrativo

Fuente: Elaboración Propia

El cuadro precedente identifica aquellas áreas en las cuales era necesario encarar acciones de mejora, áreas que son coincidentes con las áreas que genéricamente establece la norma ISO. Como se puede apreciar al momento del diagnóstico solamente se marcaron puntajes entre 1 y 3, excepcionalmente se puntúa con 4 algún requisito aislado, pues en ningún caso se había estructurado completamente un sistema de gestión basado en criterios de calidad.

7.2 Descripción de la Estrategia diseñada

Como resultado de la sistematización presentada, se elaboró un plan de acción que se presenta a continuación y sobre el cual se estructuraron las actividades relevantes del diseño e implantación de la estrategia. Como se puede deducir, inicialmente se estructuró un plan con la orientación de implantar un Sistema de Gestión de Calidad en la Superintendencia Tributaria (hoy AIT), no obstante y luego de iniciar la ejecución de estas

tareas y analizando resultado de la inestabilidad política con relación a la continuidad organizacional, este deseo fue desestimado, no obstante el gran desafío fue alcanzar, en el marco de la normativa vigente, una gestión caracterizada por resultados y por atención hacia las necesidades de los usuarios. La definición conceptual se trazó en el marco de los procesos y las personas que siendo guiadas por la planificación buscarían una transformación de la cultura organizacional, alcanzando la gestión por resultados que establecen las normas de gestión pública del país.

Asimismo, los desafíos institucionales exigen llevar adelante una política de transparencia y servicio público eficaz y eficiente caracterizada por la proactividad y pericia técnica en la resolución de los recursos presentados, por lo cual la capacitación y fortalecimiento de las destrezas de los profesionales de la Entidad es un tema imprescindible que se encaró prioritariamente. La estrategia emprendida se enfoca en proveer mejores servicios a los contribuyentes y la administración tributaria, en el proceso de emisión de las Resoluciones de Alzada y Jerárquicas en el marco de la normativa vigente y con sustento técnico probado. Para ello, se debe perfeccionar la gestión de la organización, la competencia del personal, los procesos internos, el control del trabajo realizado, la transparencia de las acciones apuntando al fortalecimiento de la calidad e idoneidad de la planta profesional, aspecto que implica invertir en el recurso más valioso con que cuenta la Entidad.

Figura N° 4
Conceptualización General de la Estrategia



Fuente: Elaboración Propia

La estrategia dio lugar a tres fases de implantación orientadas a lograr su cumplimiento.

Cuadro N°4
1ª FASE: Ajuste

Actividad	Resultado Esperado	Resp.	Medio de Verificación
1. Ajuste del Plan Estratégico	Plan estratégico ajustado y socializado	Planificación	El plan estratégico
2. Concluir con el Sistema de Doctrina Tributaria	Sistema de Doctrina en funcionamiento	Despacho	El sistema en funcionamiento
3. Rediseñar el proceso de planificación institucional	Procedimientos de Sistema de Planificación implantado	Planificación	La procedimientos en aplicación
4. Redefinir la generación control y uso de normativa interna	Archivo Único de Normativa Interna implantado	Planificación	AUNI implementado
5. Definir Perfiles de Competencia	Perfiles de competencia y POAI definidos	DAF	Personal dotado de acuerdo a los perfiles
6. Concluir el MOF, Manual de procesos y generar indicadores para medir su desempeño	1 Manual de Procesos implantado	Planificación	El Manual aprobado
7. Evaluar y adecuar el Sistema de Información Gerencial	Sistema de Información identificado a través de un diagnóstico	Planificación	Diagnóstico a nivel de hardware y software presentado. Programa de ejecución elaborado
8. Fortalecer la Gestión Administrativa mediante instrumentos apropiados	Cronograma de elaboración de documentación interna cumplido.	DAF	Procedimientos elaborados de acuerdo a cronogramas.
9. Institucionalización del personal de la Superintendencia	10 Carpetas del personal remitidas y aceptadas en la Superintendencia de Servicio Civil	DAF	1 Plan de institucionalización en ejecución
10. Metodología apropiada que permita establecer costos en el proceso productivo (sustantivo)	1 metodología propuesta	DAF	Un documento oficialmente presentado
11. Adquisición de inmuebles	Gestiones para viabilizar la adquisición	DAF	Decisión definitiva con relación a la adquisición de inmuebles

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro N° 5
Logros de Gestión en el marco de la estrategia emprendida resultados de la 1ª fase

Periodo 2008	Periodo 2009	Periodo 2010
Plan estratégico 2009 -2012	Sistema de Doctrina Tributaria	Control de la Gestión Estratégica Implantada
Sistema de Planificación actualizado	Personal dotado de acuerdo a los perfiles	Sistema de Información de Impugnación Tributaria SIIT
Archivo Único de Normativa Interna implementado	Diagnóstico Hardware y Software presentado. Programa de ejecución elaborado	
Manual de Organización y Funciones aprobado	Decisión definitiva con relación a la adquisición de inmuebles	
Procedimientos elaborados de acuerdo a los diferentes cronogramas	Sistema de Información de Impugnación Tributaria SIIT (prueba paralelo)	
Jornadas Bolivianas de Derecho Tributario		

Fuente: Elaboración Propia

7.2.1 Descripción de los logros de la primera fase

No todos los resultados presentados emergen del plan de adecuación sino también del POA de gestión que se constituye en el marco fundamental de accionar institucional. El periodo 2008 se aprobó un POA que no consideraba la renovación estratégica, por lo cual se maneja cierto paralelismo en la ejecución de actividades, no obstante a partir del periodo 2009 año en el que empieza a ejecutarse el PIMP 2009-2012 se armonizan los planes asumiendo como única referencia el POA de Gestión.

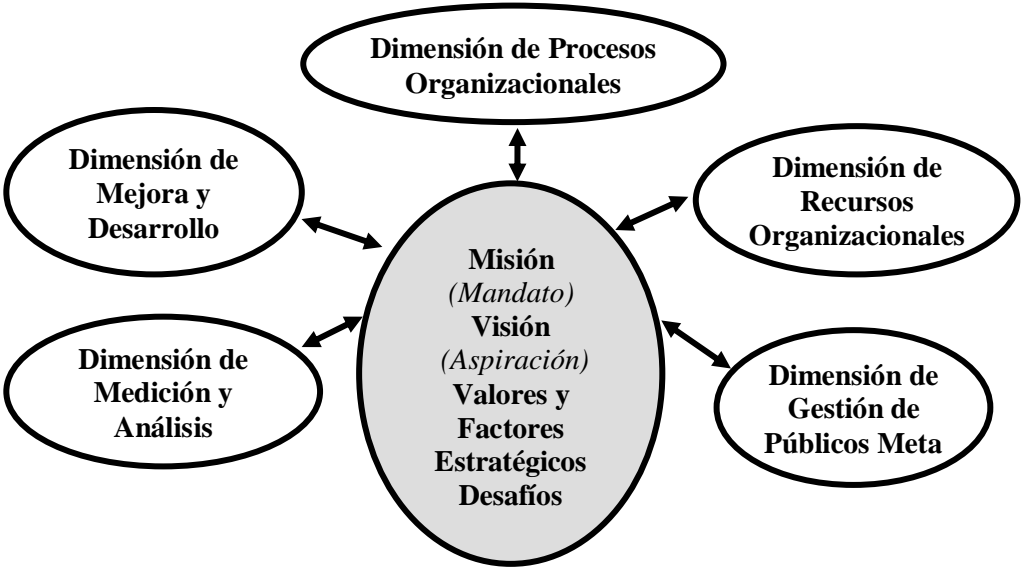
A. Sistema de Planificación Actualizado

Plan Institucional de Mediano Plazo 2009-2012 (Estratégico).- Se constituye en el documento fundamental de todo el proceso, pues a partir de su formulación se incorporan los elementos de la estrategia conceptual desarrollada. (Resoluciones Administrativas STG/0045/2008 de 12/09/2008 que se actualiza en el periodo 2009 por medio de resolución AGIT/0060/2009 de 4/09/2009). Ver Anexo 1 y 2

El plan se desarrolló en tres fases, la primera fase Retrospectiva (análisis del desempeño pasado), la segunda fase Prospectiva (proyección institucional) y la tercera fase Operativa (desarrollo de la estrategia y establecimiento de los cursos de acción).

Es necesario mencionar que la formulación del plan se trabajó con un esquema de 5 dimensiones, en el marco de la gestión de calidad, si revisamos y comparamos el esquema número 2 con el esquema número 4 que se presenta a continuación se podrá apreciar la correlación existente entre el modelo planteado y la base conceptual relacionada con los planteamientos ISO 9001, orientaciones originales de la Entidad que posteriormente no se llevaron a cabo.

Figura N° 5
Ámbitos de Gestión de la Planificación Institucional



Fuente: Plan Institucional de Mediano Plazo 2009-2012

A continuación se presentan los ámbitos, políticas de gestión, objetivos institucionales a través de ejes rectores (*Marco Estratégico de Gestión*), que guían desde el periodo 2009 hasta el 2012 la formulación de los objetivos de gestión y las operaciones.

Cuadro N° 6
Marco Estratégico de Gestión

Ámbito	Políticas	Eje Rector	Objetivos Institucionales
Gestión de Públicos Meta	<ol style="list-style-type: none"> 1. Información fluida y actualizada para el público meta interno. 2. Información institucional especializada difundida oportunamente. 3. Servidores públicos de la AIT permanentemente actualizados en el área de su competencia. 4. Satisfacción de los públicos meta internos y externos, constantemente evaluada. 	Información	<i>Implementar mecanismos de información y comunicación institucional, facilitando el acceso a los públicos meta externos, así como a los servidores públicos de la AIT</i>
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Legislación tributaria propuesta al Poder Legislativo. 2. Doctrina Tributaria consolidada propuesta para el uso de los públicos meta pertinentes. 	Legislación Tributaria	<i>Proyectar propuestas especializadas en materia tributaria y cabildear su aprobación</i>
Procesos Organizacionales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Efectividad y transparencia en la resolución de los recursos de alzada y jerárquicos. 2. Procesos internos normados formalmente 3. Normativa interna estandarizada. 4. Resoluciones en estricta sujeción a la jerarquía normativa. 	Estandarización de procesos	<i>Gestionar los procesos organizacionales de la Institución manteniendo y superando los niveles de calidad efectividad mostrados en los mismos</i>
Recursos Organizacionales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recursos Humanos institucionales especializados en el área de su competencia. 2. Capacitación permanente para el personal de la Entidad. 3. Reconocimiento formal del desempeño sobresaliente dentro de la organización. 	Talento Humano	<i>Promover permanentemente la especialización y competencia de todo el Personal de la Entidad.</i>
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recursos financieros suficientes para alcanzar los objetivos institucionales. 2. Atención prioritaria de requerimientos programados. 3. Racionalización de recursos sin comprometer el logro de Objetivos Institucionales 	Sostenibilidad Financiera	<i>Gestionar y administrar eficientemente los recursos de la AIT</i>
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Infraestructura propia para las Superintendencias e Intendencias. 2. Ambientes adecuados que permitan la normal ejecución de actividades. 	Infraestructura y Ambiente de Trabajo	<i>Mejorar continuamente las condiciones físicas y ambientales de trabajo facilitando el logro de objetivos.</i>
Medición y Análisis	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sistemas de Evaluación cualitativa y cuantitativa implementado para todos los procesos organizacionales. 2. Información fluida por medio de tecnología de punta. 3. Análisis Integral y periódico de la Gestión Estratégica, 4. Medición y análisis constante de la imagen institucional 	Control de Gestión	<i>Supervisar, controlar y evaluar el desempeño organizacional de manera sistemática, en base a información cuantitativa y/o cualitativa</i>
Mejora y Desarrollo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Imagen institucional reconocida en el ámbito nacional e internacional. 2. Cultura organizacional promovida mediante el desarrollo del liderazgo a nivel de toda la organización. 3. Tecnología apropiada a para todas las necesidades de la Entidad a nivel nacional 	Fortalecimiento Institucional	<i>Desarrollar una estrategia integral de comunicación institucional y ejecutarla hasta el año 2012</i>

Fuente: Plan Institucional de Mediano Plazo 2009-2012

B. Control de la Gestión Estratégica.

Esquema de seguimiento y control en base a resultados del Plan Institucional de Mediano Plazo mecanismo conceptual aprobado mediante resolución AGIT-0048/2009, el mecanismo se basa en 8 reglas, que servirán para realizar el seguimiento y evaluación del plan institucional de mediano plazo:

Regla 1: El mecanismo de control debe ser realizado por un grupo multidisciplinario y no por un responsable único.

Regla 2: El mecanismo de control se operará al menos una vez al año y contará con indicadores cualitativos y cuantitativos, en especial para los objetivos que impliquen percepciones u opiniones sobre satisfacción o necesidades de fortalecimiento.

Regla 3: El mecanismo de control debe proponer ajustes al plan de manera anual, no obstante, se recomienda no modificar los objetivos institucionales que se definan oficialmente.

Regla 4: Las decisiones de ajuste no deben modificar la esencia del plan ni desvirtuarlo, aspecto que debe controlarse durante futuros seguimientos y evaluaciones.

Regla 5: Debe asegurarse que la evaluación y seguimientos que se realicen, se basen en hechos comprobables y no en percepciones de los evaluadores, por lo cual es imprescindible el respaldo documental para cada evaluación o seguimiento.

Regla 6: Cada acción de seguimiento y evaluación al plan debe generar un documento oficial, que quedará en custodia de la Sub Dirección de Planificación y Desarrollo.

Regla 7: Toda Evaluación deberá considerar evaluaciones externas independientes.

Regla 8: Todo ajuste al plan debe ser difundido a todo el personal sin excepción, al igual que el seguimiento del mismo.

C. Jornadas Bolivianas de Derecho Tributario

Desde su creación, a partir de la promulgación de la Ley 2492 de 2003, la Entidad cumple sus funciones de conocer y resolver las impugnaciones que los contribuyentes presentan en contra de las resoluciones definitivas de alcance particular que emiten los entes recaudadores (Servicio de Impuestos Nacionales, Alcaldías Municipales, Aduanas), motivo

por el que la entidad goza de credibilidad, tanto entre los Contribuyentes como en la Administración Tributaria.

Uno de los objetivos específicos de la Entidad, es apoyar decididamente en la consolidación de una Cultura Tributaria sólida en la ciudadanía, para lograr que los contribuyentes conozcan sus derechos y obligaciones tributarias, tengan plena conciencia de su derecho a realizar impugnaciones a la Administración Tributaria sobre aquellas resoluciones que afecten a sus intereses y les causen perjuicios. El Sistema Tributario juega un rol de primer orden en la economía del país; por lo mismo su tratamiento debe merecer especial atención.

En esta nueva realidad, adquiere mayor importancia profundizar las relaciones entre la Administración Tributaria y el contribuyente para el desarrollo apropiado de los procedimientos tributarios, que tiendan a encontrar un justo equilibrio entre sus respectivas posiciones y que haga posible tanto la eficacia como la eficiencia administrativa al servicio del deber constitucional de contribuir al sostenimiento de los gastos públicos, con una adecuada protección de los derechos y garantías de los contribuyentes tributarios en sus relaciones con la Administración Tributaria.

Lo que se logró con esta actividad ha sido contribuir en el desarrollo de la Cultura Tributaria del país, en base al aporte especializado de Expertos Internacionales y con una variedad complementaria de capacidades técnicas, tanto a favor de la misma AIT, así como de los actores externos que se vinculan con la Administración Tributaria. El medio elegido fue la ejecución de las Jornadas Bolivianas de Derecho Tributario (actualmente se encuentra prevista la 4ª versión de las mismas), Jornadas que al margen de constituirse en una actividad pública, fortalecen la capacitación institucional, apoyando al desarrollo de competencias técnicas y conceptuales de los servidores públicos de la entidad. En el mediano plazo, se espera que exista una mejor comprensión de la importancia de la Justicia Tributaria como un elemento clave que contribuya en la construcción de confianza en la ciudadanía en relación a sus instituciones y fundamentalmente, en relación a un estado que protege y respeta derechos, manteniendo un vínculo real con la ciudadanía, la administración tributaria y el contribuyente.

En el largo plazo se espera que se posicione el concepto de Justicia Tributaria como un elemento central que debe analizarse y discutirse como parte de una gran política pública orientada a recuperar la credibilidad de la sociedad en las instituciones públicas del país fortaleciendo y apuntalando la Gestión Pública.

D. Sistema de Normatividad (Archivo Único de Normativa Interna)

Este mecanismo se desarrolló en el convencimiento de que es importante estructurar un Sistema que permita organizar ágilmente el manejo de la normativa vigente, en el espíritu de la Ley 1178 de Administración y Control Gubernamentales, que busca que exista una referencia técnico jurídica para la ejecución de las actividades de todos los servidores públicos, por lo cual se entiende que es importante implantar controles internos que permitan asegurar razonablemente el logro de los objetivos institucionales, promoviendo la licitud en los actos de los servidores de la entidad.

Por lo mencionado se estructuró el Sistema de Normatividad de la entidad como paso clave hacia la consolidación de un Sistema de Gestión de Calidad, este sistema formaliza y establece estándares para las diferentes operaciones que se realizan en la AIT. Es así que este Sistema de Normatividad permite clasificar, desarrollar, controlar, utilizar, modificar, custodiar y disponer de la normativa interna, en función a las necesidades institucionales y a la normativa nacional vigente, por lo mencionado el Archivo Único de Normativa Interna (AUNI) fue aprobado por medio de Resolución Administrativa STG/011/2008, del 12 de marzo de 2008, como instrumento para formalizar la generación y consulta normativa y el accionar mismo de la Superintendencia Tributaria y posteriormente ajustado por medio de la resolución AGIT/0042/2009 06/07/2009.

E. Sistema de Información de Impugnación Tributaria (SIIT)

El Gobierno Electrónico es el uso de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC) para proveer servicios gubernamentales que mejoren la interacción gobierno-gobierno y gobierno-ciudadanía, incrementando la transparencia, la eficiencia, y los niveles de acceso del público a dichos servicios. Basándose en el concepto de Gobierno Electrónico, durante la gestión 2009, se ha implantado este nuevo sistema de información,

después de concluir las etapas previas que corresponden al ciclo de desarrollo del software, como son el análisis, diseño, desarrollo y control de calidad, formalizándose su aprobación mediante el Manual del Usuario del Sistema de Información de Impugnación Tributaria (SIIT) M/TB-010 V1 aprobado con la Resolución Administrativa AGIT/0095/2009 de 28 de diciembre de 2009.

Estos sistemas de información se constituyen en herramientas útiles que coadyuvan al cumplimiento del objetivo principal de la entidad, que es conocer y resolver los Recursos de Alzada que se interponen contra actos definitivos de la Administración Tributaria (Servicio Impuestos Nacionales, Aduana Nacional de Bolivia y Gobiernos Municipales) y, en segunda instancia, conocer y resolver Recursos Jerárquicos interpuestos ante el Director Ejecutivo de la Autoridad General de Impugnación Tributaria, cuando se considere que la resolución del Recurso de Alzada lesiona derechos de alguna de las partes (Administración Tributaria o Sujeto Pasivo).

Cumpliendo los objetivos del Programa de Operaciones Anual, definidos dentro del marco estratégico de la Autoridad de Impugnación Tributaria, articulando los principios y la visión de futuro de la entidad, durante la gestión 2009, se implantó el Sistema de Información de Impugnación Tributaria (SIIT), mediante el cual es posible realizar el seguimiento y control de los Recursos de Alzada y Recursos Jerárquicos.

Los objetivos específicos del SIIT son:

1. Asignar automáticamente números de expediente, informes, actuaciones y resoluciones.
2. Generar Autos y Notificaciones de acuerdo a un formato estándar a nivel nacional.
3. Consultar información en línea y generar reportes a través una interfaz sencilla de operar y consultas eficientes.
4. Incrementar la eficiencia en los procesos, eliminando los controles manuales.
5. Crear una base de datos centralizada de todos los trámites de la AIT a nivel nacional.
6. Garantizar la autenticidad, disponibilidad, integridad, confidencialidad y no repudio de la información con la implementación de mecanismos de seguridad.

Mediante algoritmos de autenticación y autorización, el SIIT permite procesar la información de trámites agrupando las funciones que realizan los servidores públicos en cinco roles:

- Director Ejecutivo,
- Secretario de Cámara,
- Analista de Información Legal y Estadísticas,
- Oficial de Diligencias y Administrador de Parámetros.

F. Sistema de Doctrina Tributaria

El Sistema de Doctrina Tributaria fue desarrollado con el objetivo de sistematizar la doctrina tributaria nacional clasificando las Resoluciones Jerárquicas emitidas por la Autoridad General de Impugnación Tributaria a partir de los fallos emitidos; permitiendo a través de métodos y criterios de consulta, ubicar rápidamente precedentes relacionados con el caso objeto de análisis y que a su vez se constituyan en parámetros de análisis para ilustrar, orientar y facilitar la resolución de causas futuras, basado en los principios de igualdad y seguridad jurídica en materia tributaria.

El SIDOT es el sistema informático de doctrina tributaria que registra, clasifica y presenta a través de una base de datos las resoluciones de Recurso Jerárquico emitidas por el órgano especializado de impugnación tributaria, permitiendo a través de métodos de clasificación y criterios de consulta, ubicar rápidamente los precedentes tributarios relacionados con el caso bajo análisis que a su vez se constituyan en parámetros de análisis para ilustrar, orientar y facilitar la resolución de causas futuras.

La revisión de los casos se circunscribe al análisis de cada Resolución de Recurso Jerárquico y no a sus expedientes, porque la resolución recoge en los antecedentes todo lo relevante; por ejemplo, esta tarea no incluye: pruebas, audiencias, peritajes, informe técnico, etc. La revisión de las resoluciones no tiene la naturaleza ni el alcance de una auditoría o control posterior de las mismas, ni del procedimiento seguido. La revisión de resoluciones no abarca las de complementación o aclaración, dado que su contenido no

puede alterar substancialmente los resultados del fallo, salvo que las mismas le aporten mayor consistencia o sustento técnico jurídico.

Está organizada considerando la subdivisión del Derecho Tributario que la doctrina generalmente admite, añadiendo un ámbito en el que se consideran temas inherentes al Sistema Tributario Boliviano, se contemplan por tanto las siguientes ramas principales:

Derecho Tributario Sustantivo: Comprende temas que hacen a los principales institutos de la materia y específicamente de la relación jurídico tributaria, como ser las circunstancias fácticas que determinan el nacimiento del hecho generador o imponible, las circunstancias objetivas y subjetivas que neutralizan los efectos normales del hecho imponible, de tal forma que no se produzca el pago que se debería empozar, así como los medios por los cuales se deshace el vínculo que temporalmente relacionó al sujeto activo (Estado) y Sujeto pasivo o tercero responsable, sin embargo, en cuanto a la sub rama de ilícitos la clasificación se circunscribió a los criterios dispuestos por la normativa reglamentaria emitida por cada una de las Administraciones Tributarias.

Derecho Tributario Formal o Adjetivo: Es el complemento necesario para la aplicación del derecho tributario sustantivo o material, por cuanto proporciona las normas para comprobar si corresponde que determinada persona pague determinado tributo y en su caso el importe correspondiente a ser percibido por el Estado, se ha organizado su contenido considerando el orden en el que el Código Tributario Boliviano desarrolla los diferentes procedimientos tributarios, habiéndolos subdividido entre los que se gestionan ante la Administración Tributaria y ante el órgano que conoce de los recursos administrativos de Alzada y Jerárquico.

Derecho Tributario Parte Especial: Se organizó respetando lo establecido en las leyes específicas para cada tributo según al ámbito al que correspondan, es decir tributos nacionales, aduaneros y municipales.

En esencia, este sistema se constituye en el cerebro de la gestión del conocimiento de la entidad, desarrollado en pos de salvaguardar la producción intelectual histórica, en beneficio de la propia institución y en el mediano y largo plazo en beneficio de la cultura tributaria nacional.

El periodo de construcción del SIDOT abarca desde el periodo 2008 diseños preliminares, 2009 redimensionamiento, 2010 aprobación de su normativa (Manual del Sistema de Información de Doctrina Tributaria M/TB-005 Versión 1 AGIT/0048/2010 de 15/09/2010, Manual del Usuario del Sistema de Información de Doctrina Tributaria M/TB-006 Versión 1 AGIT/0049/2010 de 15/09/2010 y Manual Técnico del Sistema de Información de Doctrina Tributaria M/TB-007 Versión 1 AGIT/0050 /2010 de 15/09/2010) e emisión de los primeros principios producto del SIDOT en la página web institucional.

7.2.2 Actividades de la 1ª fase que no se ejecutaron

Plan de institucionalización.- No se ejecutó debido a la inestabilidad que condicionó las actividades de la Superintendencia Tributaria y posteriormente a la Autoridad de impugnación Tributaria, pues se encuentra en postrimerías la aprobación de un nuevo ordenamiento legal para esta entidad.

Metodología orientada a establecer costos en el proceso productivo.- No se priorizó esta actividad debido a que el mandato de la entidad se orienta a la atención de requerimientos y no así a la programación de la producción, por ello la naturaleza misma de las actividades se entiende como justicia rogada y establecer en esta etapa los costos de producción son actividades que no necesariamente aportarán valor pues la AIT deberá atender ya sea un requerimiento o varios cumpliendo los mismos plazos y con la misma cantidad de recursos con que se cuente, cuando la capacidad instalada de la entidad se vea sobrepasada podrá realizarse cualquier análisis que sea pertinente en este sentido.

Cuadro N°7
2ª FASE: Adecuación

Actividad	Resultado Esperado	Responsable	Medio de Verificación
1. Definición de la Política de Calidad, Objetivos de Calidad, las necesidades de clientes y partes interesadas y los requisitos de calidad del producto	Política y Objetivos de Calidad, necesidades del cliente y requisitos de producto definidos	Despacho	Política, objetivos y necesidades del clientes aprobados con Resolución Administrativa
2. Revisión del proceso sustantivo, estableciendo flujos que grafiquen la realización del producto, definiendo las instancias de control	Proceso productivo controlado	Comisión de Trabajo	Proceso sustantivo mejorado, cuyos controles se han formalizado y revisado, definiendo instancias de aseguramiento y control de calidad.
Identificar partes interesadas y hacer un relevamiento de sus necesidades y expectativas	Plan de relación con públicos meta ejecutado	Despacho	Fichas de clientes y partes interesadas identificadas
Definir mecanismos formales de acciones de mejora y gestión en el contexto de lo que establece la Norma ISO 9001:2008	Manuales y Procedimientos establecidos por la norma	Planificación	Documentos establecidos por la norma ISO aprobados formalmente
Definir una estrategia de trabajo y aproximación al cliente y definir partes interesadas y capturar estos requisitos.	Estrategias de relacionamiento con los clientes y partes interesadas ejecutadas	Despacho	Plan de relacionamiento ejecutado
Implantar un mecanismo para relevar las necesidades del cliente interno en pro de su productividad	Diagnóstico de la situación laboral de los servidores	DAF	Estrategia de gestión de Recursos Humanos aprobada
Implantar el mecanismo participativo de gestión de acciones de mejora, con proyectos definidos.	Proyectos de mejora identificados	Planificación	Identificación de prioridades de mejora
Se deben definir mecanismos de calificación del desempeño de proveedores	Procedimiento de calificación de proveedores de servicios	DAF	Calificación de proveedores implantada
Establecer parámetros de revisión por la dirección	Procedimiento de Revisión por la Dirección	Despacho	Procedimiento de Revisión por la dirección aprobado

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro N° 8

Logros de Gestión en el marco de la estrategia emprendida resultados de la 2ª fase

Periodo 2008	Periodo 2009	Periodo 2010
Implantar el mecanismo participativo de gestión de acciones de mejora, con proyectos definidos	Proceso productivo controlado	Plan de relación con públicos meta ejecutado y relacionamiento con las partes interesadas
	Normativa de Gestión Pública implantada en su totalidad	Mejora de la Página web
	Plan de Fortalecimiento Tecnológico	

Fuente: Elaboración Propia

7.2.3 Descripción de logros de la segunda fase

A. Mecanismos Participativos de Gestión

La práctica de transparentar la gestión más que dar cumplimiento a la Constitución Política del Estado se traduce en un afán de mostrar los logros de la entidad ante la sociedad organizada a través del control social establecido por norma. Es central mencionar que el código de ética de la entidad fue alineado con los principios y valores establecidos en la Constitución Política del Estado y en línea con la Política de Transparencia que rige las acciones de Órgano Ejecutivo del Estado Plurinacional, aprobándose mediante resolución Administrativa AGIT/0027/2010 el 11/05/2010 con código R/AP-008 la tercera versión de este código.

En fecha 03 de julio de 2008 se firma el Acuerdo Interinstitucional para aplicar el Programa de Transparencia en la Superintendencia Tributaria General, el cual establece el compromiso de la de realizar Rendiciones Públicas de Cuentas con base en los Resultados Comprometidos en el Plan de Acción validado (Transparentar la Gestión Institucional) dentro de este plan de acción se trabaja de manera conjunta con el Control Social. La entidad inicialmente realizó el compromiso, ante el Viceministerio de Transparencia y Lucha contra la Corrupción, de completar el proceso de implantación y certificación ISO 9001, no obstante luego de evaluar la problemática de la entidad se desestimó el plan, pero se mantuvo el convenio al ofrecer como proyecto de transparencia la propia ejecución de su proceso misional consignado en el POA institucional.

Las audiencias públicas de presentación rendición de cuentas parciales y finales se han desarrollado con regularidad durante el 2009 y 2010, en el periodo 2010 se trabajó de manera conjunta con el Ministerio de Economía y Finanzas Públicas en los casos de las Rendiciones de cuenta parciales y la rendición de cuentas final 31/08/2010 y 03/12/2010 respectivamente. En esencia las actas suscritas en las rendiciones de cuenta establecen que:

1. La Entidad, cumplió a cabalidad los compromisos previstos validado por los actores sociales e institucionales.
2. La Rendición de Cuentas presentada por la entidad, fue reconocida y aprobada por los actores sociales e institucionales involucrados.
3. El Ministerio de Transparencia y Lucha Contra la Corrupción, en calidad de impulsor del proceso de transparencia y control social en la gestión pública, fungió como veedor de la Rendición Final de Cuentas efectuada.

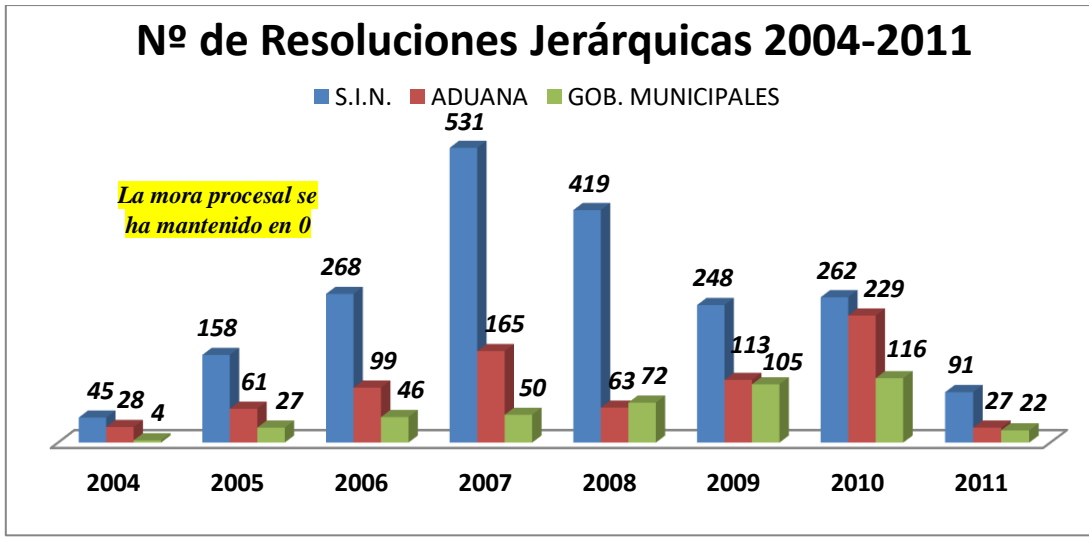
B. Control del Proceso Sustantivo

Dada la Implantación del SIIT el control del proceso sustantivo, plazos, tiempos y responsabilidades se ha profundizado, manteniendo el compromiso de alcanzar una mora procesal igual a 0, aspecto que se puede apreciar en la entidad desde el periodo 2007 y que hasta la fecha se mantiene, dando cumplimiento a la normativa y reflejando un buen control del proceso productivo tanto a nivel de las regionales (alzada) como de la General (Jerárquico). Se puede apreciar el desempeño institucional la oficina General en la resolución de Recursos Jerárquicos, se presentan los siguientes resultados:

**Cuadro N° 9
Desempeño del Área Sustantiva AGIT**

RECURSOS JERÁRQUICOS RESUELTOS GESTIONES 2004 A FEBRERO 2011									
GESTIÓN	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Total por Gestión y por Administración Tributaria
S.I.N.	45	158	268	531	419	248	262	91	2022
ADUANA	28	61	99	165	63	113	229	27	785
GOB. MUNICIPALES	4	27	46	50	72	105	116	22	442
Total Parcial por Gestión	77	246	413	746	554	466	607	140	3249
Fuente: Autoridad General de Impugnación Tributaria									Total General

Figura N° 6
Histograma



Fuente: Autoridad General de Impugnación Tributaria

La mora procesal institucional ha sido 0 desde el inicio de sus funciones, manteniéndose hasta la fecha. Todas las resoluciones se encuentran en el Sitio Web de la Autoridad Tributaria de Impugnación (www.ait.gob.bo)

C. Normativa de Gestión Pública

Tras la implantación del Sistema de Normatividad y la implementación del AUNI se encaró la tarea de implantar la normativa SAYCO establecida, para finales del periodo 2009 se logró esta implantación obteniendo un certificado de la Dirección General de Normas de Gestión Pública dependiente del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, a través de la nota N° MEFP/VPCF/DGNGP/UNPE/N° 308/2010 de 8 de febrero de 2010.

Es importante dejar en claro que la gestión normativa es permanente por ello todas las normas en algún momento en el tiempo será nuevamente adecuadas y sometidas al ciclo de aprobación y ajuste o mejora continua. Actualmente el sistema Normativo de la AIT a través del Archivo Único de Normativa Interna (AUNI) está compuesto por 10 carpetas que responden a los sistemas organizacionales, existen 44 normas internas de diversa índole y utilidad. En las descripciones siguientes se puede apreciar los sistemas establecidos en la AIT y la tipología normativa definida:

Cuadro N° 10
Clasificación de los Sistemas de la AIT

Nombre del Sistema	Código
Materia Tributaria	TB
Planificación	PO
Normatividad de la Autoridad de Impugnación Tributaria	NO
Información y Comunicación	SI
Presupuesto	PR
Organización Administrativa	OA
Administración de Bienes y Servicios	BS
Administración de Personal	AP
Tesorería y Crédito Público	TC
Contabilidad Integrada	CO
Auditoría Interna	AI

Fuente: Norma del Sistema de Normatividad N/NO-001 V2

Para cada Sistemas de la AIT se puede aplicar la siguiente tipología normativa:

Cuadro N° 11
Tipología Normativa

Código	Tipos de Norma	Característica
N	Norma del Sistema	Describe en forma general los elementos, las relaciones, el funcionamiento y el alcance de un sistema general
R	Reglamento	Establece una colección ordenada de reglas y preceptos para el funcionamiento de un sistema.
M	Manual	Sintetiza lo sustancial de una materia
P	Procedimiento	Describe la manera especificada de ejecutar un proceso o realizar una actividad.
I	Instructivo	Describe la manera especificada de realizar tareas concretas dentro de una actividad, complementa un procedimiento.
G	Guía	Permite la aplicación de otros documentos a través de la explicación, ejemplos, etc, y cuya aplicación no es obligatoria

Fuente: Norma del Sistema de Normatividad N/NO-001 V2

D. Plan de Gestión de Públicos Meta y relacionamiento con Partes Interesadas

En coordinación con el Despacho de la MAE específicamente con la comunicadora organizacional se estructuró y ejecutó un plan de gestión de públicos meta, formalizado mediante nota N° AGIT-0289/2010 de junio de 2010, este plan tuvo como base una prueba piloto realizada a 73 personas de las cuales 53 fueron usuarios de nuestros servicios y 20 servidores públicos de la propia AIT. Este documento está orientado a identificar a estos públicos establecer algunas necesidades y programar tareas orientadas a su satisfacción, los objetivos del plan son:

- Hacer conocer a la población identificada sus derechos y deberes en materia tributaria y el rol que en ello juega la AIT
- Difundir las características o factores estratégicos establecidos dentro de la entidad, cuales son la gratuidad, la especialización y la oportunidad en su accionar
- Establecer instrumentos de comunicación
- Establecer los mensajes básicos a comunicar

Complementariamente, se establecieron mecanismos para la implementación del Control Social en la AIT, respondiendo al mandato presidencial de “cero tolerancia a la corrupción e impunidad” en cumplimiento de los Artículos 235 y 241 de la Constitución Política del Estado, ha promocionado mecanismos para la implementación del Control Social en los actos de audiencias públicas. El mecanismo se basa exclusivamente en la realización de audiencia pública tanto de presentación de la gestión como de rendición de cuentas.

El control social elegido para la entidad cuenta con la participación de la Confederación Nacional de Mujeres Campesinas, Indígenas y Originarias de Bolivia; la Confederación Nacional de Naciones Indígenas Originarias de Bolivia - La Paz; el Consejo Nacional de Mujeres Campesinas, Indígenas y Originarias de Bolivia y la Confederación de Mujeres Bartolina Sisa; representando al Sector Privado la Cámara de Despachantes de Aduana. En representación del Estado estuvieron el Ministerio de Transparencia y Lucha Contra la Corrupción, y la Unidad de Transparencia del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas.

E. Actualización de la Página WEB

Durante la gestión 2010 se desarrolló la nueva página web, en pos de incrementar el relacionamiento con los usuarios y transparentar la gestión. Sus funcionalidades más importantes son:

- Búsqueda de Resoluciones en el Registro Público Virtual.
- Estadísticas en línea.
- Consulta de Doctrina Tributaria Nacional.
- Consulta de información de gestión, financiera, recursos humanos y planificación.

Con el objetivo de mejorar la comunicación de datos y proveer servicios de información (Página Web, Punto de Información de Trámites, Sistema de Doctrina Tributaria, Sistema de Estadísticas, Registro Público Virtual, Sistema de Información de Impugnación Tributaria) más eficientes a los actores del proceso de impugnación tributaria, a los profesionales tributarios y a la ciudadanía en general, se ha mejorado el ancho de banda de sus conexiones a internet en las oficinas de la AGIT, las ARIT de La Paz, Cochabamba, Santa Cruz y Chuquisaca y las Responsables Departamentales de Oruro y Tarija. A continuación se presente una captura del portal de ingreso a la nueva página web institucional:

Figura N° 7
Portal Web



Fuente: www.ait.gob.bo

7.2.4 Actividades de la 2ª fase que no se ejecutaron

Política y Objetivos de Calidad, necesidades del cliente y requisitos de producto definidos.- Si bien no se formalizó la aprobación de la esta política se realizó el trabajo de presentación y la construcción y redacción de la misma, no obstante justo en este punto del trabajo de implementación se tomó la decisión de desestimar la implantación y certificación del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001.

Procedimiento de Revisión por la Dirección.- No se desarrolló al ser un requisito específico de la Norma ISO 9001.

Diagnóstico de la situación laboral de los servidores.- Esta tarea no se realizó pero se ha programado para la gestión 2011 en la cual es necesario hacer un diagnóstico sobre el clima organizacional y establecer acciones en el marco de los resultados que se alcancen. Estas tareas se encuentran incluidas en la Programación Operativa 2011

Cuadro N° 12
3ª FASE: Mejoramiento

Actividad	Resultado Esperado	Responsable	Medio de Verificación
Definir formalmente los temas de infraestructura y ambiente de trabajo	Infraestructura y ambiente de trabajo identificada y dotada	DAF	Condiciones de infraestructura y ambiente de trabajo definidos
Los ejecutores de los procesos deben proponer proyectos de mejoras en pro de optimizar su trabajo	Priorización de procesos de mejora asignadas oficialmente	Planificación	Proyectos formalmente asignados
Definir responsabilidades en el proceso sustantivo, diferenciando la inspección del aseguramiento de calidad en el proceso productivo	Control y Aseguramiento de Calidad diferenciado	Intendencia Tributaria	Indicadores de control y aseguramiento de calidad
Evaluar la satisfacción de las partes interesadas identificadas	Evaluación de la satisfacción realizada	Despacho	Informe de evaluación de satisfacción del cliente
Fortalecer la Gestión de Recursos Humanos y no enfocarse sólo en el Control del Personal	Evaluación de la satisfacción del cliente interno	DAF	Informe y plan de acción para elevar la satisfacción del cliente interno
Identificar necesidades e implantar mecanismos de captura y evaluación del impacto de la gestión	Estrategia de medición del impacto desarrollada	Planificación	Una estrategia aprobada formalmente
Mejora de instrumentos administrativos que permiten cumplir las Normas Básicas, agilizando los procesos	Ajustes normativos planteados	Todas las áreas	Propuestas de ajuste normativo
Revisar la documentación interna para su actualización si corresponde o su mejora según las necesidades	Normativa de apoyo, al proceso de calidad, desarrollada	Planificación	Identificación de las versiones y vigencia de la normativa
Ejecución de auditorías Internas de Calidad y formación de Auditores internos de Calidad	1 Preauditoría y 20 auditores internos formados a nivel nacional	Planificación	Informe de Auditoría Interna de Calidad y certificados de capacitación

Fuente: Elboración Propia

Cuadro N° 13
Resultados de la 3ª fase

Periodo 2009	Periodo 2010
Definir formalmente los temas de infraestructura y ambiente de trabajo	Definir responsabilidades dentro del proceso sustantivo diferenciando la inspección del aseguramiento de la calidad durante el proceso productivo
Evaluar la satisfacción de las partes interesadas identificadas	Fortalecer la Gestión de Recursos Humanos y no enfocarse sólo en el Control del Personal
Deben mejorarse los instrumentos administrativos que permiten cumplir las Normas Básicas, agilizando los procesos	Propuesta de la Jurisdicción Especializada Tributaria

Fuente: Elaboración Propia

7.2.5 Descripción de logros de la tercera fase

A. Infraestructura y Ambiente de Trabajo

Adquisición de Inmuebles.- La adquisición de inmuebles ha sido históricamente un tema pendiente en la AIT, por lo cual durante el periodo 2009 y 2010 se realizaron los trámites correspondientes para lograr la autorización de compra a cargo del órgano tutor, no obstante ya existe la autorización, es necesario hacer notar que ante la factibilidad de transformar a la AIT en el Tribunal Fiscal del Estado no es oportuno embarcarse en compra de inmuebles sin que aun exista la norma de creación del Tribunal Fiscal en el cual se dimensiona exactamente cuáles serán las necesidades de infraestructura de este ente.

Plan de Fortalecimiento Tecnológico.- En el mes de agosto del periodo 2009 se emitió el informe estado de los equipos de la AIT y Plan de Fortalecimiento Tecnológico por medio del Informe AGIT-SPD/0030/2009, en este documento se planteó una estrategia de encarar el remozamiento tecnológico institucional de manera escalonada y progresiva en línea con los objetivos planteados en el marco estratégico de gestión, este fortalecimiento se inició en el mismo 2009 renovando un servidor de la AGIT y algunos equipos y continuó en el periodo 2010, incorporando al Plan Anual de Contrataciones aquellas adquisiciones que se consideraron prioritarias en materia tecnológica. Durante la gestión 2010 la AIT ha adquirido cuatro equipos *firewall*, o cortafuegos, que permitirán, además de crear túneles

VPN (*Virtual Private Network*, o Red Privada Virtual) para la transmisión de datos entre la AIT y el SIGMA, realizar las siguientes tareas:

- Establecer controles especiales para salvaguardar la confidencialidad e integridad del procesamiento de los datos que pasan a través de redes públicas, y para proteger los sistemas conectados.
- Implementar controles especiales para mantener la disponibilidad de los servicios de red y computadoras conectadas.
- Administrar las tasas de transferencia de datos y controlar el acceso a internet.
- Controlar el tráfico de la red.
- Crear VPN o redes privadas virtuales y la Red WAN (*Wide Area Network*) de la AIT.
- Implementar el servicio de “Voz sobre IP”.

Complementariamente en el año 2010 se implementó el ***Punto de Información de Trámites (PIT)*** es un sistema de información que posibilita el seguimiento de un trámite de Recurso de Alzada, o Recurso Jerárquico, tanto al Sujeto Pasivo como a la Administración Tributaria, desde cualquier punto que tenga conexión a internet, consultando información sobre sus actuaciones, notificaciones, resoluciones, etapas, plazos y vencimientos.

El PIT cuenta con una base de datos centralizada a nivel nacional, lo que permite consultar información en línea las 24 horas del día y los 365 días del año, a través de internet, facilitando el acceso a la información a los actores de la impugnación tributaria y transparentando nuestros procesos.

El PIT está disponible en la dirección de internet <http://pit.ait.gob.bo/> y para acceder solamente se necesita digitar el *Número de Expediente* y una *Contraseña* que se pone en conocimiento del Sujeto Pasivo y de la Administración Tributaria mediante la notificación personal del Auto de Admisión del Recurso de Alzada. Para el periodo 2011 se continuará con el fortalecimiento en busca de renovar la tecnología que fundamentalmente permita garantizar la provisión de los servicios de manera estable y por sobre todo dentro de un marco de austeridad y en estricta sujeción al Plan Institucional de Mediano Plazo 2009-2012.

B. Evaluar la satisfacción de las partes interesadas identificadas

Durante la Ejecución de las Jornadas Tributarias en las versiones 2009 (AGIT –SPD-0002/2010 de 27/01/2010) y 2010 (AGIT –SPD-0061/2010 de 28/09/2010), se ha realizado la evaluación de la satisfacción de los asistentes, estos informes se pronuncian sobre tres variables definidas como críticas:

- Organización del evento
- Calidad de los expositores y
- Aprovechamiento de los participantes

Los informes sirvieron para el ajuste de aspectos formales de los eventos pues en los aspectos de fondo la satisfacción de los participantes fue casi total. Es necesario establecer un proceso de relevamiento de la satisfacción de los usuarios del proceso misional no obstante bajo el concepto de administración de justicia, las técnicas que deben utilizarse deben ajustarse a esta realidad.

C. Mejora de instrumentos administrativos para cumplir las Normas Básicas, agilizando los procesos

Normativa.- Cada uno de los sistemas SAYCO cuenta con su Reglamentación Básica, adicionalmente se han desarrollado procedimientos e instructivos internos de soporte a esta normativa, como consta en el listado de documentos normativos de la AIT, que se actualiza periódicamente.

Tecnología.- Desde el periodo 2008 se ha emprendido la tarea de renovación y actualización de los Sistemas de Soporte existentes en la AIT, estos sistemas se encuentra dentro de la Intranet Institucional:

- Sistema Colmena.- Sistema que permite la gestión de almacenes, ha sido actualizado permanentemente desde la gestión 2009 en atención a variados requerimientos de la GAF.
- Sistema Zeu\$.- Gestión de Activos, ha sido actualizado en el periodo 2010

- Sistema Cronos.- Este sistema que apoya al Control del Personal ha iniciado su actualización en el periodo 2010 y concluirá el 2011
- Sistemas ANDREA y CINDY.- Son Sistemas que debieron en su momento apoyar a Planificación en cuanto a la programación de operaciones y medición de Indicadores, no obstante no fueron utilizados antes, pero el periodo 2011 serán reemplazados por un nuevo sistema único.
- Biblioteca Virtual.- Es el sistema de difusión y consulta normativa que contiene el AUNI virtual de la AIT, este sistema será reemplazado por uno nuevo que se encuentra en desarrollo

Todo lo anterior se trabajó en el marco de la Política de Seguridad de la Información aprobada con Resolución Administrativa AGIT/0096/2009 y de la Política de Tecnologías de la información y comunicaciones aprobada con Resolución Administrativa AGIT/0097/2009 ambas políticas se emitieron el 30 de diciembre de 2009

D. Definir responsabilidades dentro del proceso sustantivo diferenciando la inspección del aseguramiento de la calidad durante el proceso productivo.

Con la emisión del Instructivo para la Gestión Administrativa Interna de Recursos de Alzada y Jerárquicos I/TB/006 V1 AGIT/0014/2010 el 9 de marzo de 2010 se establecen y definen responsabilidades dentro del manejo formal interno del proceso sustantivo.

No obstante, dada la Sentencia Constitucional 0009/2004 de 28/01/2004 del Tribunal Constitucional, normar vía procedimientos el proceso sustantivo de la AIT es un tema que ha quedado restringido por Reserva de Ley por ello le corresponde a la Asamblea Legislativa plurinacional aprobar el diseño del proceso (en caso de hacerlo) y las operaciones necesarias, la potestad administrativa sancionatoria del Estado, cualquier procedimiento sustantivo, al ser de carácter correctivo, deberá ser aprobado en el marco de este principio.

E. Fortalecer la Gestión de Recursos Humanos y no enfocarse sólo en el Control del Personal

Si bien se fortalecerá los instrumentos que faciliten el Control del Personal también se ha realizado un esfuerzo por mantener el nivel de competencia profesional de todo el personal

de la AIT, por ello en el periodo 2010 se diseñó y elaboró un primer plan de Capacitación que fue ejecutado parcialmente en el periodo 2010.

F. Propuesta de la Jurisdicción Especializada Tributaria

Como actividad central del periodo 2010 la Máxima Autoridad Ejecutiva de la Entidad presentó el proyecto de transición hacia la Jurisdicción Especializada Tributaria, este proyecto recoge los planteamientos de la Nueva Ley del Órgano Judicial del Estado Plurinacional, en el cual se establecen las Jurisdicciones especializadas.

Esta propuesta es la base sobre la cual podría estructurarse una nueva Ley en la que se cree el Tribunal Fiscal del Estado.

7.2.6 Actividades de la 3ª fase que no se ejecutaron

Identificar las necesidades e implantar mecanismos de captura y evaluación del impacto de nuestra gestión.- Si bien es un tema que deberá hacerse necesariamente como parte de la evaluación del Plan Institucional de Mediano Plazo aun no se ha encarado la realización de este estudio.

Ejecución de auditorías Internas de Calidad y formación de Auditores internos de Calidad.- No corresponde su implementación dado que es un requisito de la norma ISO 9001, no obstante por medio del documento AGIT-SPD-0098 y en cumplimiento del artículo 139 inciso O) de la Ley 2492 Código Tributario boliviano, base legal de la AIT, se presentó el proyecto de Fiscalización de la Eficiencia y Eficacia en la gestión de las ARIT. Este documento recoge el espíritu de la Auditoría a Sistemas de Gestión establecido en la ISO, por lo cual al aprobarse el documento este requisito de norma se verá adecuado a las necesidades de la Entidad.

Proyectos de mejoras en pro de optimizar el trabajo.- De manera complementaria el proyecto de fiscalización mencionado en el punto anterior establece el concepto proyecto

de mejora continua y el seguimiento a los proyectos de mejora, como resultado de las fiscalizaciones.

7.2.7 Sostenibilidad de la Estrategia

La estrategia se ha formalizado en el Plan Institucional de Mediano Plazo 2009-2012 y su sostenibilidad se ha garantizado al momento de incorporar los Objetivos Específicos de cada gestión, así como las operaciones que los hacen ejecutables, para cada periodo. Estos periodos se formalizan en los correspondientes Planes Operativos Anuales, los mismos que se aprueban con resoluciones administrativas y que conjuntamente al presupuesto que se aprueba con Ley de la República garantizan los recursos para la Entidad

Por ejemplo para la gestión 2011 se asignó un presupuesto a nivel institucional de Bs. 32.245.904 (en el periodo 2010 el presupuesto fue de Bs. 31.775.630), presupuesto que se encuentra asignado a un programa con seis actividades presupuestarias de funcionamiento.

Cuadro N° 16
Distribución Presupuestaria 2011

	Autoridad de Impugnación Tributaria	10000	20000	30000	40000	60000	80000	TOTAL
1	<i>Oficina General</i>	7.259.398	1.370,295	303,670	467,524	1.326,874	31.350	10.759.111
2	<i>IV Jornadas</i>	0	484,458	35,542	0		12.000	532,000
3	<i>Regional La Paz</i>	2.847.090	168.560	129.514	2.735.000		0	5.880.164
4	<i>Regional Santa Cruz</i>	2.662.133	599.088	78.440	3.299.400		0	6.639.061
5	<i>Regional Cochabamba</i>	2.069.798	348.181	55.010	2.295.000		0	4.767.989
6	<i>Regional Chuquisaca</i>	1.439.091	275.094	63.394	1.890.000			3.667.579
	TOTAL	16.277.510	3.245.676	665.570	10.686.924	1.326.874	43.350	32.245.904

Fuente: Programa Operativo Anual 2011 de la Autoridad de Impugnación Tributaria

El cuadro precedente muestra la distribución de gastos de funcionamiento por actividad (en este caso cada actividad corresponde a un área, salvo las Jornadas Bolivianas de Derecho Tributario), en la que se muestra la distribución por grupo presupuestario tanto para la AGIT como para las regionales, lo que permite cuantificar el costo real por cada área y se encuentra en concordancia con los recursos a ser atendidos durante la gestión, estos objetivos soportan los objetivos específicos vigentes que se desprenden del marco estratégico institucional aprobado en el Plan Institucional de Mediano Plazo.

7.3 Convergencia entre el Marco de Gestión Estratégica las medidas de Gestión y el Estándar ISO 9001:2008

**Cuadro N° 14
Convergencia 1**

Ámbito	Eje Rector	Objetivos Institucionales	Requisitos ISO	Medidas de gestión 2008-2010
Gestión de Públicos Meta	Información	<i>Implementar mecanismos de información y comunicación institucional, facilitando el acceso a los públicos meta externos, así como a los servidores públicos de la AIT</i>	<p>5.2 <i>Enfoque al cliente</i></p> <p>7.2 <i>Procesos relacionados con el cliente</i></p> <p>7.2.3 Comunicación con el cliente</p> <p>8.2.1 Satisfacción del cliente</p>	<p>7.2.4.1 Mecanismos Participativos de Gestión</p> <p>7.2.4.4 Plan de Gestión de Públicos Meta y relacionamiento con Partes Interesadas</p> <p>7.2.4.5 Actualización de la Página WEB</p> <p>7.2.6.2 Evaluar la satisfacción de las partes interesadas identificadas</p>
	Legislación Tributaria	<i>Proyectar propuestas especializadas en materia tributaria y cabildear su aprobación</i>	-	Proyecto de Ley de la Jurisdicción Especializada Tributaria.
Procesos Organizacionales	Estandarización de procesos	<i>Gestionar los procesos organizacionales de la Institución manteniendo y superando los niveles de calidad efectividad mostrados en los mismos</i>	<p>4.2 <i>Requisitos de la documentación</i></p> <p>4.2.2 Manual de la calidad</p> <p>4.2.3 Control de los documentos</p> <p>4.2.4 Control de los registros</p>	7.2.2.3 Sistema de Normatividad (Archivo Único de Normativa Interna)
			<p>5. Responsabilidad de la dirección</p> <p>5.1 <i>Compromiso de la dirección</i></p> <p>5.3 <i>Política de la calidad</i></p> <p>5.4 <i>Planificación</i></p> <p>5.4.1 Objetivos de la calidad</p> <p>5.4.2 Planificación del sistema de gestión de la calidad</p>	<p>7.2.2.1 Sistema de Planificación Actualizado</p> <p>7.2.4.3 Normativa SAYCO</p>
			<p>7. Realización del producto</p> <p>7.1 <i>Planificación de la realización del producto</i></p> <p>7.2.1 Determinación de los requisitos relacionados con el producto</p> <p>7.2.2 Revisión de los requisitos relacionados con el producto</p> <p>7.3 <i>Diseño y desarrollo</i></p> <p>7.3.1 Planificación del diseño y desarrollo</p> <p>7.3.2 Elementos de entrada para el diseño y desarrollo</p> <p>7.3.3 Resultados del diseño y desarrollo</p> <p>7.3.4 Revisión del diseño y desarrollo</p> <p>7.3.5 Verificación del diseño y desarrollo</p> <p>7.3.6 Validación del diseño y desarrollo</p> <p>7.3.7 Control de los cambios del diseño y desarrollo</p>	<p>7.2.2.4 Sistema de Información de Impugnación Tributaria (SIIT)</p> <p>7.2.2.5 Sistema de Doctrina Tributaria</p> <p>7.2.2.2 Jornadas Bolivianas de Derecho Tributario</p> <p>7.2.4.3 Normativa SAYCO</p>

(Continua)

Cuadro N° 14
Convergencia 1
(Continuación)

Ámbito	Eje Rector	Objetivos Institucionales	Requisitos ISO	Medidas de gestión 2008-2010
Recursos Organizacionales	Talento Humano	<i>Promover permanentemente la especialización y competencia de todo el Personal de la institución.</i>	6.1 <i>Provisión de recursos</i> 6.2 <i>Recursos humanos</i> 6.2.1 Generalidades 6.2.2 Competencia, formación y toma de conciencia 7.6 <i>Control de los equipos de seguimiento y de medición</i>	7.2.4.3 Normativa SAYCO 7.2.6.5 Fortalecer la Gestión de Recursos Humanos y no enfocarse sólo en el Control del Personal
	Sostenibilidad Financiera	<i>Gestionar y administrar eficientemente los recursos de la AIT</i>	7.4 <i>Compras</i> 7.4.1 Proceso de compras 7.4.2 Información de las compras 7.4.3 Verificación de los productos comprados	7.2.4.3 Normativa SAYCO
	Infraestructura y Ambiente de Trabajo	<i>Mejorar continuamente las condiciones físicas y ambientales de trabajo facilitando el logro de objetivos.</i>	6.3 <i>Infraestructura</i> 6.4 <i>Ambiente de trabajo</i>	7.2.6.1 Infraestructura y Ambiente de Trabajo
Medición y Análisis	Control de Gestión	<i>Supervisar, controlar y evaluar el desempeño organizacional de manera sistemática, en base a información cuantitativa y/o cualitativa</i>	5.6 <i>Revisión por la dirección</i> 5.6.1 Generalidades 5.6.2 Información de entrada para la revisión 5.6.3 Resultados de la revisión	7.2.4.3 Normativa SAYCO
			7.5 <i>Producción y prestación del servicio</i> 7.5.1 Control de la producción y de la prestación del servicio 7.5.2 Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio 7.5.3 Identificación y Trazabilidad 7.5.4 Propiedad del cliente 7.5.5 Preservación del Producto	7.2.4.2 Control del Proceso Sustantivo
			8. <i>Medición, análisis y mejora</i> 8.2 <i>Seguimiento y medición</i> 8.2.2. Auditoría interna 8.2.3 Seguimiento y medición de los procesos 8.2.4 Seguimiento y medición del producto 8.3 <i>Control del producto no conforme</i> 8.4 <i>Análisis de datos</i>	7.2.2.1.1 Control de la Gestión Estratégica 7.2.4.3 Normativa SAYCO

(Continua)

**Cuadro N° 14
Convergencia 1
(Continuación)**

Mejora y Desarrollo	Fortalecimiento Institucional	<i>Desarrollar una estrategia integral de comunicación institucional y ejecutarla hasta el año 2012</i>	5.5 <i>Responsabilidad, autoridad y comunicación</i>	7.2.4.3 Normativa SAYCO
			5.5.1 Responsabilidad y autoridad	7.2.6.4 Definir responsabilidades dentro del proceso sustantivo
			5.5.2 Representante de la dirección	diferenciando la inspección del aseguramiento de la calidad durante el proceso productivo
			5.5.3 Comunicación interna	
			8.5 <i>Mejora (título solamente)</i>	7.2.6.3 Mejora de instrumentos administrativos para cumplir las Normas Básicas, agilizando los procesos
			8.5.1 Mejora continua	
			8.5.2 Acción correctiva	
			8.5.3 Acción preventiva	

Fuente: Elaboración Propia

7.4 Convergencia entre Requisitos ISO, medidas de gestión y Normas de Gestión pública

**Cuadro N° 15
Convergencia 2**

Requisitos ISO 9001:2008	Medidas de gestión 2008-2010	Normativa de Gestión Pública
5.2 <i>Enfoque al cliente</i> 7.2 <i>Procesos relacionados con el cliente</i> 7.2.3 Comunicación con el cliente 8.2.1 Satisfacción del cliente	7.2.4.1 Mecanismos Participativos de Gestión 7.2.4.4 Plan de Gestión de Públicos Meta y relacionamiento con Partes Interesadas 7.2.4.5 Actualización de la Página WEB 7.2.6.2 Evaluar la satisfacción de las partes interesadas identificadas	Sistema de Organización Administrativa (SOA)
4.2 <i>Requisitos de la documentación</i> 4.2.2 Manual de la calidad 4.2.3 Control de los documentos 4.2.4 Control de los registros	7.2.2.3 Sistema de Normatividad (Archivo Único de Normativa Interna)	Sistema de Organización Administrativa (SOA)
5. Responsabilidad de la dirección 5.1 <i>Compromiso de la dirección</i> 5.3 <i>Política de la calidad</i> 5.4 <i>Planificación</i> 5.4.1 Objetivos de la calidad 5.4.2 Planificación del sistema de gestión de la calidad	7.2.2.1 Sistema de Planificación Actualizado 7.2.4.3 Normativa SAYCO	Sistemas Nacionales Sistema de Programación de Operaciones (SPO) Sistema de Presupuesto (SP)

(Continua)

Cuadro N° 15
Convergencia 2
(Continuación)

Requisitos ISO 9001:2008	Medidas de gestión 2008-2010	Normativa de Gestión Pública
<p>7. Realización del producto</p> <p>7.1 <i>Planificación de la realización del producto</i></p> <p>7.2.1 Determinación de los requisitos relacionados con el producto</p> <p>7.2.2 Revisión de los requisitos relacionados con el producto</p> <p>7.3 <i>Diseño y desarrollo</i></p> <p>7.3.1 Planificación del diseño y desarrollo</p> <p>7.3.2 Elementos de entrada para el diseño y desarrollo</p> <p>7.3.3 Resultados del diseño y desarrollo</p> <p>7.3.4 Revisión del diseño y desarrollo</p> <p>7.3.5 Verificación del diseño y desarrollo</p> <p>7.3.6 Validación del diseño y desarrollo</p> <p>7.3.7 Control de los cambios del diseño y desarrollo</p>	<p>7.2.2.4 Sistema de Información de Impugnación Tributaria (SIIT)</p> <p>7.2.2.5 Sistema de Doctrina Tributaria</p> <p>7.2.2.2 Jornadas Bolivianas de Derecho Tributario</p> <p>7.2.4.3 Normativa SAYCO</p>	<p>Ley 2492 Código Tributario Boliviano</p> <p>Ley 3092</p> <p>Sistema de Organización Administrativa (SOA)</p>
<p>6.1 <i>Provisión de recursos</i></p> <p>6.2 <i>Recursos humanos</i></p> <p>6.2.1 Generalidades</p> <p>6.2.2 Competencia, formación y toma de conciencia</p> <p>7.6 <i>Control de los equipos de seguimiento y de medición</i></p>	<p>7.2.4.3 Normativa SAYCO</p> <p>7.2.6.5 Fortalecer la Gestión de Recursos Humanos y no enfocarse sólo en el Control del Personal</p>	<p>Sistema de Administración de Personal (SAP)</p> <p>Estatuto del Funcionario Público</p>
<p>7.4 <i>Compras</i></p> <p>7.4.1 Proceso de compras</p> <p>7.4.2 Información de las compras</p> <p>7.4.3 Verificación de los productos comprados</p>	<p>7.2.4.3 Normativa SAYCO</p>	<p>Sistema de Presupuesto (SP)</p> <p>Sistema de Administración de Bienes y Servicios (SABS)</p> <p>Sistema de Tesorería y Crédito Público (STCP)</p>
<p>6.3 <i>Infraestructura</i></p> <p>6.4 <i>Ambiente de trabajo</i></p>	<p>7.2.6.1 Infraestructura y Ambiente de Trabajo</p>	<p>Sistema de Presupuesto (SP)</p> <p>Sistema de Administración de Bienes y Servicios (SABS)</p> <p>Sistema de Tesorería y Crédito Público (STCP)</p>
<p>5.6 <i>Revisión por la dirección</i></p> <p>5.6.1 Generalidades</p> <p>5.6.2 Información de entrada para la revisión</p> <p>5.6.3 Resultados de la revisión</p>	<p>7.2.4.3 Normativa SAYCO</p>	<p>Sistema de Control Gubernamental (SCG)</p>
<p>7.5 <i>Producción y prestación del servicio</i></p> <p>7.5.1 Control de la producción y de la prestación del servicio</p> <p>7.5.2 Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio</p> <p>7.5.3 Identificación y Trazabilidad</p> <p>7.5.4 Propiedad del cliente</p> <p>7.5.5 Preservación del Producto</p>	<p>7.2.4.2 Control del Proceso Sustantivo</p>	<p>Sistema de Organización Administrativa (SOA)</p>

(Continua)

Cuadro N° 15
Convergencia 2
(Continuación)

Requisitos ISO 9001:2008	Medidas de gestión 2008-2010	Normativa de Gestión Pública
8. Medición, análisis y mejora 8.2 Seguimiento y medición 8.2.2. Auditoría interna 8.2.3 Seguimiento y medición de los procesos 8.2.4 Seguimiento y medición del producto 8.3 Control del producto no conforme 8.4 Análisis de datos	7.2.2.1.1 Control de la Gestión Estratégica 7.2.4.3 Normativa SAYCO	Sistema de Control Gubernamental (SCG)
5.5 Responsabilidad, autoridad y comunicación 5.5.1 Responsabilidad y autoridad 5.2 Representante de la dirección 5.5.3 Comunicación interna	7.2.4.3 Normativa SAYCO 7.2.6.4 Definir responsabilidades dentro del proceso sustantivo diferenciando la inspección del aseguramiento de la calidad durante el proceso productivo	Sistema de Organización Administrativa (SOA)
8.5 Mejora (título solamente) 8.5.1 Mejora continua 8.5.2 Acción correctiva 8.5.3 Acción preventiva	7.2.6.3 Mejora de instrumentos administrativos para cumplir las Normas Básicas, agilizando los procesos	Sistema de Contabilidad Integrada (SCI) Sistema de Control Gubernamental (SCG)

Fuente: Elaboración Propia

8. RESULTADOS

Una rápida evaluación del proceso que ha atravesado la AIT en los últimos años permite apreciar que el año 2007 la entidad se encontraba en etapa de transformación, coincidentemente con la asunción del cargo de un nuevo Superintendente Tributario General, que posteriormente se denominó Director Ejecutivo.

La AIT tiene una gestión enmarcada en logro de objetivos y resultados, poco a poco se han implementado mejoras y desarrollos guiados por la estrategia implementada y fundamentalmente por el compromiso de la Alta Dirección Institucional.

Es así que la entidad comenzó a ser conocida por los públicos meta (administrados), mientras que los funcionarios consolidaban conocimientos (tarea que permanentemente estará en proceso) y comenzaban a aplicarlos de manera ecuánime y objetiva.

El trabajo realizado comenzó a construir lazos de confianza con la ciudadanía, razón por la cual la AIT (ST) experimentó un crecimiento importante, crecimiento que en este periodo 2008-2010 exigió la máxima entrega y compromiso de todos los servidores públicos que la conformaron.

A cuatro años de haber empezado este reto, la AIT está conformada de manera sólida tanto en lo sustantivo (misional) como en la gestión institucional (manejo administrativo), solidez que le ha permitido encarar el desafío de crecer y transformarse en la entidad fundamental sobre la cual se desarrolle la Jurisdicción Especializada Tributaria, en el marco de lo establecido por la Constitución Política del Estado y la Ley del Órgano Judicial del Estado Plurinacional.

La estrategia encarada ha propiciado la modernización Institucional si bien aún quedan muchas tareas por concluir y otras por emprender se puede afirmar que la AIT se encuentra a la vanguardia en la administración pública nacional.

Es innegable que ha existido una renovación institucional guiada por el nuevo enfoque de planificación y la voluntad de responder solventemente con las expectativas referidas a nuestro desempeño, habiendo consolidado hitos importantes como son:

- La ausencia de mora procesal por cuarto año consecutivo, y pese a la carga procesal creciente
- La institucionalización de las Jornadas Bolivianas de Derecho Tributario
- La AIT ha sido invitada como miembro pleno de la AITFA (Asociación Iberoamericana de Tribunales Fiscales y Administrativos), distinción que rescata el desempeño institucional y el esfuerzo en la gestión misional de la Entidad.
- La generación de Doctrina Tributaria en materia administrativa es un aspecto destacable y que a la larga tendrá repercusiones importantes para la justicia boliviana. Aportando decididamente a la generación de seguridad jurídica en el país.
- El Ministerio de Transparencia y lucha contra la Corrupción ha distinguido a la AIT por sus logros en materia de transparencia institucional.

- Desde el periodo 2007 las Auditorías Externas contratadas se han pronunciado en limpio hacia la gestión institucional, recomendando únicamente aspectos relacionados con el Control Interno.
- De manera coincidente con lo anterior el Auditor Interno en sus Informes de confiabilidad, que puede apreciarse en las Memorias Institucionales, los resultados se han focalizado en el fortalecimiento del control Interno Institucional.
- Ejecución del POA y el Presupuesto razonable, logrando una ejecución física del POA del 92% y presupuestaria del 63% aproximadamente (en promedio), esta ejecución fue sensibilizada por la imposibilidad de adquirir los inmuebles previstos (periodos 2008, 2009 y 2010 año en que al final de periodo se obtuvo recién la autorización para proceder)
- La presentación del anteproyecto de Ley del Tribunal Fiscal del Estado a la Comisión de Constitución del Órgano Legislativo del Estado Plurinacional
- La modernización tecnológica de la entidad

9. CONCLUSIONES

Es posible la implantación de una estrategia de gestión de calidad, en base a la normativa de gestión pública vigente, es compatible trabajar en los Sistemas 1178 y la Ley 2492 bajo un esquema de calidad

La implantación ha reportado los muchos beneficios a la AIT entre los que podemos destacar

Fortalecimiento del Proceso de Planificación, mantenimiento y gestión de la mejora continua del servicio a los usuarios y públicos metas y los propios objetivos del Estado (enfoque)

La estrategia implantada ha permitido la administración sistemática de las actividades significativas de la organización en el marco de las normas de gestión pública establecidas (orden)

Esta estrategia ha visibilizado los procesos misionales afectan a la calidad y su interacción orientada hacia la mejora de los mismos. (optimización)

La identificación de responsabilidades y autoridades contribuye a la participación del personal en el logro de los objetivos de la AIT y consecuentemente el logro de los objetivos del Estado. (involucramiento)

Mayor participación y contribución de los servidores públicos en todos los niveles, fundamentalmente en las tareas de su competencia. (participación)

La AIT de manera confiable y razonable ha cumplido los compromisos asumidos y los públicos meta aprecian los resultados de la AIT en el marco de su necesidades (celeridad, especialización y gratuidad), logrando el reconocimiento del sector público al mostrar una gestión efectiva, adecuada al marco normativo establecido. (imagen, posicionamiento y responsabilidad)

Lograr que terceras partes interesadas e independientes (MTLCC, AITFA, Auditores externos) que la Gestión de la AIT esté conforme con los requisitos normativos y satisfice expectativas (aval externo independiente)

La estrategia implantada, basada en la Ley 1178 y la gestión de calidad son compatibles, pues comparten una base común más allá de la similitud en su espíritu sino en la coherencia de la aplicación de la gestión por resultados.

Diseñar la implementación una estrategia ocasiona que los resultados sean visibles en el mediano y largo plazo, si es que no se acompaña con la continuidad y asignación de recursos que permita sostenerla.

ASPECTOS COMPLEMENTARIOS

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Teórica

- Aguilar Villanueva, Luis “La implementación de las Políticas”, editorial Miguel Ángel Parrua 1996
- Baldivia Únzaga José “Análisis y Reflexiones ley 1178 (Ley SAFCO)”, editorial Punto Com. Bolivia
- Beltrán, Miguel; "El Problema de la Calidad en los Servicios Públicos", en base a Trinidad Requena Antonio Evaluación y Calidad en las organizaciones públicas. MAP, España, 2002
- Hughes, Owen E. "La nueva gestión pública", en Brugué y Subirats. Lecturas de Gestión Pública España
- ISO 9000 – Guía Práctica" Marcelo Taboada, Silvia Veitzman, Horacio Mazza
- Koehler, Jerry y Pankowski, Joseph Mejora continua en el Gobierno. Ed. Panorama, México, 1999.
- Ley 1178 Ley de Administración y Control Gubernamentales
- Ley 2492 Código Tributario Boliviano y Ley 3092
- SETTEMBRINO, Hugo: “Análisis de la Estrategia de la Reforma de la Administración Pública”, Facultad de Ciencias Económicas de la UNCPBA, 1986

Práctica

- Superintendencia Tributaria Memoria 2007
- Superintendencia Tributaria Memoria 2008
- Autoridad de Impugnación Tributaria Memoria 2009
- Autoridad de Impugnación Tributaria Memoria 2010
- Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública, aprobada por la X Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado San Salvador, El Salvador, 26 y 27 de junio de 2008. Adoptada por la XVIII Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno San Salvador, El Salvador, del 29 al 31 de octubre de 2008 (Resolución No. 25 del "Plan de Acción de San Salvador")
- CLAD. Una nueva gestión pública para América Latina. Venezuela, 1998

- Documento Guía para la aplicación de los principios de la Gestión de la Calidad. ISO/TC 176, Gestión de la Calidad y Aseguramiento de la Calidad.
- Francisco Moyado Estrada VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal, 8-11 Oct. 2002
- Fundamentos de la Ley 1178 “Texto de Estudio del Centro Nacional de Capacitación” Órgano de capacitación oficial de la Contraloría General del Estado
- UNE EN ISO 9001 Norma Española. Sistema de Gestión de la Calidad (Requisitos) Nov. 2008. Asociación Española de Normalización. Comité Europeo de Normalización
- Manual de Organización y Funciones de la AIT M/OA-001V5 AGIT/0075/2009 del 22/09/2009
- Resolución Administrativa AGIT/0060/2009 de 4/09/2009 Plan Institucional de Mediano Plazo actualizado
- Mabel Thwaites Rey La Calidad de la Gestión Pública. Ponencia presentada en las jornadas, “Hacia el Plan Fenix. De la crisis actual al crecimiento con equidad”, realizadas el 17, 18 y 19 de abril de 2002 en la Facultad de Ciencias Económicas de la UBA. CLAD
- Tanzi, Vito; “El papel del Estado y la calidad del sector público”, Revista de la CEPAL, N° 71, agosto de 2000

Web

www.ait.gob.bo

www.clad.org

www.iso.org