

ADMINISTRACION REGIONAL DE IMPUESTOS INTERNOS

COCHABAMBA - BOLIVIA

LA CARRERA ADMINISTRATIVA EN LA ADM. TRIBUTARIA

(ANALISIS DEL MANEJO DE RECURSOS HUMANOS)

SEGUN ENFOQUE DEL

SISTEMA DE ADMINISTRACION DE PERSONAL

MONOGRAFIA

**PRESENTADA POR
NELSON RAMIRO VERA OSSIO**

**CARGO:
FISCALIZADOR**

**COCHABAMBA - BOLIVIA
1999**

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DE LA PROBLEMÁTICA

- I.1. ANTECEDENTES
 - I.1.1. DATOS GENERALES
 - I.1.2. DEMOGRAFÍA
 - I.1.3. EDUCACIÓN
 - I.1.4. SALUD
 - I.1.5. ECONOMÍA
- I.2. OBJETIVOS
 - I.2.1. OBJETIVO GENERAL
 - I.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS
- I.3. PROBLEMA
 - I.3.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA
- I.4. LIMITES Y ALCANCES DEL TRABAJO
- I.5. JUSTIFICACIÓN

CAPITULO II. MARCO TEÓRICO

- II.1. SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL
- II.2. PRINCIPIOS DEL S.A.P.
- II.3. ÁMBITO DE APLICACIÓN DE LAS NORMAS BÁSICAS DEL S.A.P.
- II.4. NIVELES DE ORGANIZACIÓN DEL S.A.P.
 - II.4.1. NIVEL NORMATIVO Y CONSULTIVO
 - II.4.2. NIVEL EJECUTIVO
 - II.4.3. NIVEL OPERATIVO

- II.5. SUB SISTEMAS DEL S.A.P.
 - II.5.1. PROGRAMACIÓN DE PUESTOS
 - II.5.2. DOTACIÓN DE PERSONAL
 - II.5.3. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
 - II.5.4. CAPACITACIÓN
 - II.5.5. RETRIBUCIÓN
 - II.5.6. MOVILIDAD FUNCIONARIA
 - II.5.7. REGISTRO

CAPITULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

- III.1. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN
 - III.1.1. MEDIOS TÉCNICOS DE RECOGIDA DE INFORMACIÓN
 - a) FUENTES DE INFORMACIÓN
 - b) POBLACIÓN Y MUESTRA
 - c) TIPOS DE MUESTREO
 - c.1. FUENTES DE INFORMACIÓN
 - c.2. MUESTREO ALEATORIO SIMPLE

CAPITULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- V.1. CONCLUSIONES
- V.2. RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

I. INTRODUCCIÓN

Para la Administración Tributaria, uno de los aspectos más importantes, es el contar con Recursos Humanos altamente calificados, es decir profesionales formados tanto ética como técnicamente. Por lo que el deber de todo funcionario Público, debe ser el de trabajar con integridad, responsabilidad y alta profesionalidad, porque de ello depende una buena Administración, para una eficiente recaudación de Impuestos, que se incrementen en cada gestión, evitando la evasión y defraudación tributaria y que se elimine definitivamente la corrupción funcionaria.

En Bolivia con la vigencia de la Ley 1178 de Administración y Control Gubernamentales y la Normatividad de los respectivos Sistemas, el sector Público cuenta con un marco Legal instrumental y sistemático que le permite adecuar su administración al servidor público.

La Ley 1178 de Administración y Control Gubernamentales cambia la concepción de la Administración Pública del modelo burocrático formal que se aplicaba en Bolivia, que tuvo vigencia hasta antes de la aprobación de la Ley SAFCO, para implantar un nuevo tipo de gestión: por resultados.

El Artículo 1º inciso c), de la Ley SAFCO, señala de manera explícita que “todo servidor público será responsable por sus actos rindiendo cuenta de:

Los objetivos a que se destinaron los recursos,

La forma de aplicación de los recursos, y

El resultado de dicha aplicación.”

Como se observa, la determinación de objetivos y el análisis de los resultados, adquieren relevancia fundamental en la gestión pública.

Esta situación se confirma de manera más precisa al analizar los artículos 1º inc. a), 28º, 30º y otros de la Ley 1178.

En el Art. 2º de la Ley SAFCO se define los sistemas de administración y control: a) Sistemas para programar y organizar las actividades, b) Sistemas para ejecutar las actividades programadas, y c) Sistemas para controlar la gestión del Sector Público.

La Monografía se enfocara desde la perspectiva de un análisis del Sistema de Administración de Personal (S.A.P.) a través de sus 7 Sub sistemas componentes:

- SUBSISTEMAS DE PROGRAMACIÓN DE PUESTOS
- SUBSISTEMA DE DOTACIÓN DE PERSONAL
- SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
- SUBSISTEMA DE CAPACITACIÓN
- SUBSISTEMA DE RETRIBUCIÓN
- SUBSISTEMA DE MOVILIDAD FUNCIONARIA
- SUBSISTEMA DE REGISTRO

En el estudio se tomaron en cuenta 5 Puntos principales, El punto 1, comprenderá el planteamiento de la problemática, el punto 2, el marco teórico, el punto 3, metodología de la investigación, el punto 4, análisis e interpretación de datos y el punto ultimo, conclusiones y recomendaciones.

CAPITULO I

PLANTEAMINETO DE LA PROBLEMÁTICA

1.1. ANTECEDENTES

El Territorio boliviano desde el siglo XII formo parte del imperio Inca, que absorbió las culturas anteriores entre ellas el Tiahuanaco, que era la mas destacada. En el año 1539 las tropas de Francisco Pizarro conquistaron el territorio del Alto Perú, lo que es la actual Bolivia.

1.1.1. DATOS GENERALES

NOMBRE OFICIAL:	República de Bolivia
CAPITAL:	Sucre (Constitucional), La Paz (Sede de Gobierno)
EXTENSIÓN:	1.098.581 Km ²
UBICACIÓN:	La República de Bolivia (país mediterráneo), se encuentra ubicada al centro de Sud América, entre los paralelos 10° y 25° de latitud Sud y entre los meridianos 70° y 55° de longitud oeste.
LIMITES:	Limita al Norte y al Este con la República del Brasil, al Sud con la República del Paraguay y la República de la Argentina, al Sud Oeste con la República de Chile y al Oeste con la República del Perú.

IDIOMAS: Castellano (Oficial), Quechua, Aymará y Tupe Guaraní

GENTILICIO: Boliviano

MONEDA: Boliviano

FIESTA NACIONAL: 06 de Agosto (día de la Independencia)

HORA OFICIAL: GMT -4 horas (normal/verano)

CLIMA: Varía según la altura, se distinguen tres zonas; llanos con temperatura media de 25°, los valles andinos con temperatura media de 20° y la zona del altiplano con temperatura media de 10°

DIVISIÓN POLÍTICA: La República de Bolivia esta dividido en 9 departamentos;

DEPARTAMENTO	CAPITAL	EXTENSIÓN Km²	POBLACIÓN (Est. 1998)
Beni	Trinidad	213.564	346.180
Chuquisaca	Sucre	51.524	562.917
Cochabamba	Cochabamba	55.631	1.445.990
La Paz	la Paz	133.985	2.313.877
Oruro	Oruro	53.588	386.981
Pando	Cobija	63.827	54.488
Potosí	Potosí	118.218	755.895
Santa Cruz	Santa Cruz	370.621	1.703.901
Tarija	Tarija	37.623	379.704

I.1.2. DEMOGRAFÍA

POBLACIÓN:	7.949.933 habitantes (Est. 1998)
DENSIDAD:	7,2 habitantes por Km² (Est. 1998)
NATALIDAD:	32,1 por 1.000 habitantes
MORTALIDAD:	10,1 por 1.000 habitantes
ESPERANZA DE VIDA:	59,4 años

I.1.3. EDUCACIÓN

ALFABETISMO:	83.1 % (Est. 1995)
RELIGIÓN:	Católica (Oficial), existe libertad de Cultos.

I.1.4. ECONOMÍA

PRODUCCIÓN :

AGRÍCOLA: Trigo, Soya, Algodón, Yuca, Papa, Maíz, Arroz, Caña de Azúcar, Frutales y una variedad de otros productos según la zona Geográfica.

MINERA Y PETROLERA: Plomo, Estaño, Zinc, Tungsteno, Cobre, Antimonio, Oro, Plata, Azufre, Petróleo y Gas Natural.

INDUSTRIA:	Prod. derivados del Petróleo, Azúcar, Cemento, Cerveza, Cigarrillos, Harina, Productos Lácteos, Artículos de Cuero, Muebles, Textiles, Productos Artesanales y Otros.
EXPORTACIONES:	408,8 Millones de dólares (enero/junio 1998)
IMPORTACIONES:	474,3 Millones de dólares (enero/junio 1998)
P.I.B.:	6.798 Millones de dólares (1.997)
CRECIMIENTO ANUAL:	4.2 % (1997)
P.I.B. PER CÁPITA:	2.540 Millones de dólares (1.997) anual
TASA DE INFLACIÓN:	3,30 % anual (acumulado enero/junio 1998)

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. OBJETIVO GENERAL

El Objetivo general de la presente Monografía es mostrar a través de la investigación la importancia de los Recursos Humanos en la Administración Tributaria, en base al empleo y aplicación de los instrumentos que nos proporciona las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal (S.A.P.), en las Administraciones Regionales de Impuestos Internos de los diferentes Departamentos del País y en especial en el Departamento de Cochabamba, cuya aplicación es mínima, al igual que en el caso de la totalidad de las Administraciones Regionales y ello repercute negativamente en el logro de una buena gestión.

Por lo cual es necesario conocer y aplicar los principios de las Normas Básicas del S.A.P., efectuando la programación de Cargos, Dotación de Personal, Evaluación del Desempeño, Capacitación, retribución, Movilidad Funcionaria y Registro, que permita a estas Administraciones Regionales contar con mejores Recursos Humanos.

I.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Derivan del objetivo Principal una serie de objetivos específicos orientados al logro del primero, los mismos que se refieren a :

Servir de marco referencial teórico para que la Administración Regional de Impuestos Internos de Cochabamba, pueda formular sus planes de desarrollo y lograr mejores condiciones de vida a sus integrantes y al mismo tiempo lograr una buena gestión administrativa.

Determinar el grado de empleo y aplicación de los instrumentos del S.A.P. en la Administración Regional de Impuestos Internos de Cochabamba.

Determinar la problemática que interfiere en la adecuada administración de Recursos Humanos y sentar las bases futuras para acciones sobre el tema

I.3. PROBLEMA

Las Administraciones Regionales de Impuestos Internos del país en general y la Administración Regional de la Ciudad de Cochabamba en particular vienen presentando diversas limitaciones en el proceso de contratación de Recursos Humanos, adecuados y óptimos para el logro de una eficiencia administrativa, que les permita mejores perspectivas, al reto que significa enfrentar su gestión.

Dentro las causas principales podemos mencionar:

La influencia y dependencia que sufren estos por parte de la excesiva politización de los gobiernos de turno en las Administraciones Regionales.

Falta de información confiable en la Administración Regional de Cochabamba

Escaso conocimiento de las Normas Básicas del S.A.P. y Leyes conexas.

Apoyo insuficiente por parte del Gobierno Central.

Bajos niveles de formación de sus Recursos Humanos en la mayoría de los casos.

Como se pudo observar, los problemas que confronta el sector son varios y de diversa índole, por ello el planteamiento del principal problema a analizar en la presente Monografía lo detallamos en forma sucinta, para una mejor comprensión de la siguiente manera.

1.3.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La falta de eficiencia administrativa y bajo rendimiento de los Recursos Humanos, en la Administración Tributaria de Cochabamba, se debe a la carencia de un adecuado conocimiento uso y aplicación de las Normas Básicas del S.A.P. y Leyes conexas.

I.4. LIMITES Y ALCANCES DE LA MONOGRAFÍA

En el País se tiene la siguiente distribución de Administraciones Regionales, 9 en total. Conociendo estos antecedentes, para la presente Monografía se tomara en cuenta solo a la Administración Regional de Impuestos Internos de la Ciudad de Cochabamba.

Se enfocara desde la perspectiva de las Normas Básicas del S.A.P. y leyes conexas, analizando los aspectos de este amplio campo de estudio.

I.5. JUSTIFICACIÓN

En nuestro país no solo en las Administraciones Regionales, sino en casi todas las instituciones públicas, existen problemas para la contratación de los Recursos Humanos que reúnan requisitos mínimos indispensables, para la ejecución de las actividades de manera eficiente al servicio de la población. Por ello el trabajo de investigación tiende a ser un marco referencial para las Administraciones Regionales y el de la ciudad de Cochabamba en especial, para que estos puedan formular sus planes de desarrollo para el logro de sus objetivos.

Dentro el campo de la Administración de Personal significa un aporte, porque pretende ser un marco referencial teórico el cual pueda aplicarse a la realidad.

Uno de los factores más importantes de la reducida eficiencia administrativa en la Administración Regional de Cochabamba, se da por desconocimiento uso y aplicación de los procedimientos y herramientas que nos proporciona las Normas Básicas del S.A.P.

Por que no solo se trata de que estos funcionarios trabajen simplemente, sino también saber servir a su pueblo y obtener mejores resultados.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

II.1. SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

El Sistema de Administración de Personal (**S.A.P.**) es un conjunto de normas y procesos que regulan la función pública, uniformando las políticas y la gestión de los recursos humanos, procurando la eficiencia de los servidores públicos y contribuyendo al logro de los objetivos de las entidades del estado.

II.2. PRINCIPIOS DEL S.A.P.

Para lograr una integración que corresponda a las necesidades de la Administración Pública, se deben tomar en cuenta los siguientes principios:

- a) **Mérito:** reconoce las contribuciones de la persona en la consecución de los fines institucionales.

- b) **Transparencia:** busca que la información de los procesos que lo conforman sea confiable, accesible y oportuna.
 - c) **Eficiencia:** es capaz de contribuir al logro de los objetivos institucionales maximizando resultados y minimizando recursos para responder ágil y oportunamente a las demandas de la entidad.
-
- d) **No discriminación:** reconoce las mismas posibilidades de acceso a la función pública y de desarrollo de los servidores públicos dentro de las entidades, sin distinción de raza, género, filiación política o creencia religiosa.
 - e) **Estabilidad Laboral:** procura dar continuidad y desarrollo al servidor público, vinculado al desempeño eficiente y eficaz de sus tareas.
 - f) **Equidad:** busca la proporcionalidad entre obligaciones y derechos, así como otorgar a los servidores públicos las mismas oportunidades en igualdad de condiciones.

- g) **Flexibilidad:** es capaz de adecuarse a las características y necesidades de cada entidad.
- h) **Modernidad:** procura el cambio de cultura organizacional, orientándola hacia la consecución efectiva de los objetivos institucionales.

II.3. ÁMBITO DE APLICACIÓN DE LAS NORMAS BÁSICAS DEL S.A.P.

Son de uso y aplicación obligatorio en todas las entidades del sector público, señaladas en los artículos 3º y 4º de la Ley de Administración y Control Gubernamentales (Ley N° 1178)

II.4. NIVELES DE ORGANIZACIÓN DEL S.A.P.

El Sistema de Administración de Personal tiene tres niveles de organización:

II.4.1. NIVEL NORMATIVO Y CONSULTIVO

A cargo del órgano rector del S.A.P. y de su Unidad especializada, que actúa por delegación de dicho órgano y cuyas atribuciones básicas están descritas en el artículo 20º de la Ley 1178.

II.4.2. NIVEL EJECUTIVO

Representado en cada entidad del sector público, por la Máxima Autoridad Ejecutiva, con la atribución de disponer su implantación, vigilar el cumplimiento de las normas del S.A.P. y aprobar la reglamentación específica en materia de personal.

II.4.3. NIVEL OPERATIVO

Constituido por la unidad encargada de la Administración de Personal en la entidad y por todas las demás unidades de la misma, representadas por los jefes de dichas unidades, con la atribución de efectuar la implantación operativa del Sistema.

II.5. SUB SISTEMAS DEL S.A.P.

II.5.1. PROGRAMACIÓN DE PUESTOS

La programación de puestos permite conocer los puestos concretos de trabajo que vendrán a constituir la estructura orgánica del Sistema de Impuestos Internos, y permitirá contar con los recursos humanos adecuados al logro de los objetivos de la institución.

La Programación de Puestos comprende los procesos de:

Análisis y Descripción de Puestos,
Valoración y
Clasificación de Puestos.

El puesto tendrá vigencia en tanto cumpla el objetivo para el cual fue creado, los puestos de la entidad podrán ser mantenidos, modificados o suprimidos de acuerdo a las necesidades emergentes de las operaciones de la Institución.

El Análisis y Descripción de Puestos, establece la identificación y especificación de cada uno de los Puestos, la cual será ajustada al inicio de cada gestión en base a las demandas de la entidad.

La Valoración de Puestos determinará la importancia de cada Puesto en relación con los demás de la estructura orgánica, en función de sus competencias, requisitos y otros factores especificados, servirá como base para la clasificación de Puestos y para la determinación de las remuneraciones.

La clasificación de Puestos debe ser realizada en cada gestión, de acuerdo a la estructura Orgánica, es un proceso de ordenamiento de los Puestos en categorías, considerando la importancia relativa dentro de dicha estructura.

Los puestos deberían ser clasificados según la siguiente categoría:

- a) **Superior**, comprende los puestos que se encuentran en el primer nivel de la estructura orgánica.
- b) **Asesor**, comprende puestos con funciones de asesoramiento técnico a los puestos superiores.
- c) **Directivo**, comprende los Puestos cabeza de unidades organizativas dependientes de puestos superiores.

- d) **Mando Medio**, comprende puestos que organizan y supervisan equipos de trabajo, dependen de puestos directivos.
- e) **Auxiliar y Servicios**, comprende puestos con funciones de apoyo no especializados.

II.5.2. DOTACIÓN DE PERSONAL

La dotación de Personal es el conjunto de procesos que permite reclutar, seleccionar y contratar para la Institución el personal adecuado, para los puestos requeridos en la Programación de Puestos.

Se contratará personal **fijo o por tiempo indefinido** para cubrir los cargos contenidos en la Estructura Orgánica aprobada y temporal para la atención de los trabajos definidos en su programación de operaciones, de acuerdo a las necesidades establecidas y a los requisitos exigidos para el desempeño de los Puestos.

La Dotación de Personal tiene los siguientes procesos:

- Reclutamiento
- Selección
- Nombramiento
- Inducción y
- Confirmación de Personal.

La cobertura de un Puesto vacante se producirá en atención a la vigencia de las demandas estimadas por la Programación de Operaciones, debiendo al efecto la unidad encargada de la Administración de Personal realizar el reclutamiento correspondiente.

El reclutamiento se podrá realizar mediante Convocatoria Pública la cual podrá ser; Interna o Externa.

- a) La convocatoria interna estará dirigida al personal regular de la entidad, con fines de promoción y será publicada en lugar visible y de acceso común.
- b) La convocatoria externa estará abierta a la participación del personal de la institución, así como de personas ajenas y será publicada en diferentes medios de difusión.

Para ingresar y prestar servicios en el Servicio de Impuestos Internos, se debería cumplir con los siguientes requisitos:

- a) Contar con certificado médico de aptitud.
- b) Presentar fotocopia de Carnet de Identidad actualizado.
- c) Certificado de Buena Conducta, expedido por la autoridad competente. Este certificado no excluye la verificación de antecedentes de anteriores trabajos y referencias personales y/o comerciales según criterio de la Unidad encargada de personal.
- d) Demostrar competencia e idoneidad para el Puesto, a través de antecedentes de trabajo, examen de competencia, concurso de méritos y/o pruebas de suficiencia, lo que corresponda para satisfacer los requisitos mínimos exigidos para el Puesto.
- e) Haber llenado la ficha general, con los datos requeridos "Registro de Personal".
- f) No tener cargos pendientes en otras instituciones públicas o privadas.

- g) Demostrar que tiene la disponibilidad del tiempo de trabajo exigido para el Puesto.
- h) No estar comprometido en ninguna prohibición del Leyes y Artículos conexos.

La falsedad de cualesquiera de los datos indicados, se reputará como conducta dolosa y será sancionada, a la anulación definitiva de la solicitud de trabajo.

No podrán ser contratados ni recontratados:

- a) Las personas que no hayan obtenido la calificación positiva tanto de aptitud física como de preparación y formación exigida para el Puesto.
- b) Los menores de 18 años y los mayores de 65 años de edad, salvo casos de trabajos especializados.
- c) Los retirados por las causales señaladas en los Arts. 16□ de la Ley General del Trabajo, 9□ de su Decreto Reglamentario.

- d) Todos aquellos trabajadores que hubieran sido declarados para acogerse al Régimen de Seguridad Social en las prestaciones a largo plazo: enfermedad, invalidez y/o vejez.
- e) Los alcohólicos consuetudinarios y los que hagan uso de drogas prohibidas, así como los que sufren trastornos mentales y/o enfermedades infecto-contagiosas.

El Jefe de la Unidad Administrativa en coordinación con el Jefe de Recursos Humanos, tendrá a su cargo la elección del candidato que se considere mas idóneo, basado en los resultados obtenidos por cada uno de estos, remitiendo la sugerencia a la Máxima Autoridad Ejecutiva de la institución.

Realizada la selección del candidato se procederá al Nombramiento, el cual establecerá la relación de trabajo en forma oficial entre la persona y la entidad.

El nombramiento del personal tendrá efecto desde el momento de su posesión y la retribución se computará a partir de esa fecha.

Un paso posterior es la **Inducción**, la que constituye un proceso de explicación al servidor designado, la misión, planes, programas y actividades de la institución y de la unidad a la que será incorporado, así como los objetivos, actividades y responsabilidades del puesto que asume, entregándole la documentación que necesite y las normas legales que debe conocer y cumplir.

Por último se realiza la **evaluación de la confirmación**, que es la evaluación que se realiza para confirmar al servidor en el puesto. Sirve para ratificar al funcionario en el puesto o, en su caso, de una evaluación ineficiente, retirarlo.

II.5.3. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La Evaluación del Desempeño es un proceso permanente que mide el grado de cumplimiento por parte del servidor público, de los objetivos y funciones asignadas a su puesto durante un período determinado, permitiendo determinar la economía, eficacia y eficiencia laboral; así como detectar las falencias y potencialidades.

La programación de la evaluación del desempeño será elaborada para cada Gestión, comprenderá únicamente a los servidores regulares de la entidad, comprende dos pasos; la Programación y la Ejecución.

Los factores de evaluación serán establecidos, considerando la categoría del puesto del servidor a evaluar, se deberá medir del modo mas objetivo posible el desempeño del servidor público.

La superación de los parámetros de desempeño por parte de los servidores permitirá establecer su potencial de desarrollo.

La evaluación del desempeño será realizada por el jefe inmediato superior en base a los factores, determinados en el manual de procedimientos de estos y será realizada mínimamente una vez al año.

A requerimiento del Jefe inmediato superior, se aplicará la evaluación del desempeño con carácter extraordinario a los servidores públicos recién incorporados, dentro de los primeros tres meses.

El proceso de evaluación del desempeño concluye con la emisión de un informe escrito por parte del jefe inmediato superior.

La conclusión de la evaluación deberá ser informada por el jefe inmediato superior al servidor evaluado, quien podrá apelar el resultado de acuerdo a lo establecido en el proceso de evaluación del desempeño.

II.5.4. CAPACITACIÓN

La Capacitación del personal consiste en proporcionar a los servidores nuevos conocimientos, destrezas y actitudes; satisfacer las necesidades de perfeccionamiento y especialización para el desempeño de sus funciones, basadas en el permanente crecimiento de los niveles de economía, eficiencia y eficacia en el desempeño del puesto, evitando la obsolescencia laboral.

Comprende los procesos de detección de necesidades; programación; organización y ejecución; y de evaluación tanto del programa de capacitación como de sus resultados.

La detección de necesidades considera las demandas de los usuarios a través de la evaluación del desempeño así como las falencias y potencialidades de los servidores públicos. La detección de necesidades de capacitación tendrá carácter inexcusable e integral, a cargo del jefe inmediato superior.

La Programación de la Capacitación establece de manera integral objetivos, formas de capacitación, destinatarios, duración, instructores, contenidos, técnicas e instrumentos, estándares de evaluación y los recursos necesarios para su ejecución.

El Programa de Capacitación se incluirá en la programación de Operaciones y se traducirá en un presupuesto a ser incluido en el presupuesto general de la institución.

La ejecución del programa de Capacitación estará a cargo de la institución o de terceros, conforme a su programación y a sus recursos presupuestados.

La evaluación de la Capacitación así como de los resultados de la Capacitación estarán a cargo de la Unidad encargada del Manejo de Personal y en coordinación con los jefes inmediatos del personal capacitado, y será llevada a cabo de acuerdo a normas y procedimientos establecidos.

La participación de los Funcionarios en programas de Capacitación será de carácter obligatorio o voluntario según el caso;

- a) Tratándose de programas de capacitación destinados a atender necesidades detectadas por discrepancias en el desempeño o por actualización en los procesos vinculados con el puesto de trabajo, tendrá carácter obligatorio.

- b) Tratándose de programas de capacitación destinadas a atender necesidades para el desarrollo del potencial personal de los servidores públicos, será de carácter voluntario.

II.5.5. RETRIBUCIÓN

Retribución es la compensación que se otorga al funcionario por contribución al logro de los objetivos institucionales. Estará enmarcada en las posibilidades presupuestarias de la entidad y normas legales en vigencia.

Los trabajadores contratados por tiempo indefinido o a plazo fijo, tienen derecho a una remuneración mensual fijada según el cargo y su valoración de responsabilidad que define la estructura Orgánica. Este derecho rige a partir de la fecha efectiva de iniciación de labores.

La retribución comprende:

La remuneración,
Las prestaciones sociales y
El reconocimiento.

- a) **La remuneración** es el pago en dinero que se otorga al funcionario para el desempeño de su puesto. Se utilizará como instrumento básico la planilla presupuestaria, de acuerdo a una escala salarial determinada.

Cada uno de los puestos esta representado por un Ítem, debidamente numerado, en la planilla de sueldos.

- b) **Las prestaciones sociales** complementan la remuneración, son comunes a los servidores con independencia del puesto que desempeñan y se otorgan en dinero o especie, algunas son de carácter Obligatorio y otras Opcionales.
- b) **El reconocimiento**, es la expresión explícita de la entidad al desempeño destacado o meritorio de un funcionario el cual puede expresarse en: incentivos monetarios o de contenido psico social (memorándums, certificados de felicitación, diplomas u otros de naturaleza semejante).

II.5.6. MOVILIDAD FUNCIONARIA

La Movilidad Funcionaria en sus distintas modalidades, refleja el conjunto de cambios a los que se sujeta el funcionario en función a la calidad de su desempeño, su adecuación a las especificaciones de un nuevo puesto y la capacitación recibida, en función a las demandas y posibilidades presupuestarias de la entidad.

Los movimientos verticales y horizontales del personal en los cargos de la estructura de la Institución, excluyendo los puestos que deben ser provistos por Concurso de Méritos, constituyen los medios de: ascenso que viabiliza la carrera administrativa de los trabajadores; mejor aprovechamiento de los recursos humanos en cuanto a formación, conocimiento de la entidad y experiencia acumulada de trabajo, y/o reposición de la normalidad de las operaciones.

En el marco definido se podrán operar los siguientes movimientos del personal de planta de su estructura orgánica básica:

- **La promoción**, que es el ascenso para ocupar un cargo no sujeto a Concurso de méritos, de mayor responsabilidad, nivel salarial y jerarquía.

- **La transferencia**, que es el movimiento del trabajador de un puesto de trabajo a otro por tiempo indeterminado, siempre que no sea titular del primero por concurso de méritos.
 - **La rotación**, que es una transferencia horizontal transitoria o definitiva con objetivos de capacitación, control interno u otras razones administrativas que lo justifiquen, en los niveles de apoyo técnico profesional o administrativo.
-
- **El reemplazo**, que es la cobertura temporal de un puesto de trabajo por medio de la suplencia o del interinato, el que podrá ser de carácter titular si cumple el ocupante los requisitos establecidos para optar a dicho puesto; el mismo que en forma excepcional también podrá cubrirse por medio de contrataciones de personal externo a plazo fijo.

Los trabajadores que ocupen cargos cubiertos por Concurso de Méritos, cuyo desempeño tenga plazo determinado, no podrán ser retirados hasta la conclusión del período fijado en el Concurso sin causal comprobada de retiro, en cuyo caso deberá ser autorizada expresa y previamente. Así mismo, los puestos que deban ser provistos por Concurso de Méritos, no podrán ser utilizados para promociones y/o transferencias en forma directa e indefinida.

II.5.7. REGISTRO

El objetivo del registro es el contar con información confiable ágil y oportuna para mantener y optimizar el funcionamiento del Sistema de Administración de Personal para una toma de decisiones adecuada y oportuna.

Comprende los procesos de Generación, Organización y Actualización relativa al funcionamiento de Administración de Personal.

La Generación de la Información comprende dos tipos de documentación;

- a) Documentos individuales; que afectan la situación de cada servidor, tales Memorándumes, comisiones, solicitud de vacaciones, informes de evaluación del desempeño y otros.
- b) Documentos propios del Sistema; que nacen de los procesos desarrollados al interior de cada sub sistema o que constituyen herramientas de orden metodológico y procedimental para la Unidad responsable de la Administración de Personal.

La Organización de la documentación se llevará a cabo mínimamente en los medios siguientes:

- a) Carpeta Personal: La institución abrirá, actualizará y conservará una carpeta del servidor público en la cual se archivará la documentación personal utilizada en el proceso de selección, los documentos requeridos a tiempo de su ingreso que acreditan su situación tanto personal como profesional; las acciones de personal y otros documentos que conforman su historia funcionaria.
- b) Archivos Físicos, los que serán de dos tipos: Activos y Pasivos;
 - El archivo Activo contendrá las carpetas personales de los servidores que se encuentren en funciones.
 - El Archivo Pasivo contendrá las carpetas personales de los servidores que ya no pertenezcan a la entidad.

Estos archivos tendrán carácter confidencial y estarán instalados en un lugar seguro.

- c) Documentos propios del Sistema: debe estar contenida en documentos clasificados por sub sistemas y archivados para facilitar su control y mantenimiento.
- d) Inventario de Personal: El Servicio de Impuestos Internos deberá organizar y mantener actualizado un Inventario de Personal con toda la información descriptiva y estadística relativa a los procesos que se desarrollan, con el propósito de contar con información necesaria para la adopción de decisiones y políticas en materia laboral.

La Unidad encargada de la Administración de Personal generará, organizará y actualizará esta información, siendo también responsable de su custodia y manejo confidencial.

CAPITULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

III.1. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

Para la elaboración de la Monografía se vio por conveniente la utilización del método analítico explicativo y del método empírico de la observación con sus diferentes técnicas.

El método analítico explicativo porque esta dirigido a contestar, porque sucede determinado fenómeno, o cual es el efecto de una causa o factor de riesgo.

El método de la observación porque esta dirigido a la obtención de información sobre objetos y fenómenos de la realidad.

III.1.1. MEDIOS TÉCNICOS DE RECOGIDA LA INFORMACIÓN

Se utilizó la técnica de observación simple, la entrevista y el análisis de documentos

a) FUENTES DE INFORMACIÓN

Para obtener datos de apoyo se recurrió a los siguientes tipos de fuentes; el sector de los niveles de decisión, niveles de apoyo administrativo y niveles operativos.

b) POBLACIÓN Y MUESTRA

La población está constituida por la totalidad de empleados (95 en total en los diferentes niveles jerárquicos), de la Administración Regional de Impuestos Internos de Cochabamba.

En cambio por el calculo del tamaño de la muestra se vio por conveniente trabajar con los diferentes Jefaturas de Sector, en los siguientes niveles de decisión.

	UNIVERSO	MUESTRA	PORCENT.
Administración Regional de Cbba.	3	1	33%
Sector Admtvo. y Recursos Humanos	5	1	20%
Sector de Recaudaciones	28	5	18%
Sector de Fiscalización	29	5	17%
Sector Asuntos Técnicos y Jurídicos	25	5	20%
Sector de Computación e Informática	2	1	50%
Unidad de Asistencia Al Contribuyente	3	2	66%

c) TIPOS DE MUESTREO

Una vez definido el método de investigación, la fuente de información y los medios técnicos de recopilación a emplearse en la Monografía, se definió a quienes se va a entrevistar, por ello se determinó una muestra que es representativa y que posee todas las características relevantes al total de la población.

En el estudio se utilizó los siguientes tipos de muestreo.

c.1 MUESTREO POR CRITERIO

Para el caso de selección de la Muestra de los Sectores de la regional de Cochabamba, se utilizó este tipo de muestreo, porque no se basa en una teoría Matemática - Estadística, ya que depende del juicio propio al tratarse de un universo relativamente pequeño.

c.2. MUESTREO ALEATORIO SIMPLE

Porque cada elemento de la población tuvo la misma probabilidad de ser escogido como parte de la muestra.

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

IV.1. NIVELES DE ORGANIZACIÓN DEL S.A.P.

IV.1.1. NIVEL NORMATIVO Y CONSULTIVO

Esta constituido por el órgano rector (Ministerio de hacienda) y la unidad especializada del S.A.P. cuyas atribuciones están contenidas en la Ley 1178 SAFCO.

IV.1.2. NIVEL EJECUTIVO

En la Administración Regional de Impuestos Internos de Cochabamba, la Máxima Autoridad Ejecutiva esta representado por el Administrador Regional, el que ha sido designado por el Gobierno Nacional. En este punto es necesario hacer incapié y mencionar que este cargo es netamente de carácter político, incumpliendo de esta manera con la normatividad de la Ley SAFCO.

IV.1.3. NIVEL OPERATIVO

El nivel operativo en la regional de Cochabamba, esta constituido por la Unidad de Recursos Humanos, por los Jefes de Sectores (Sector Administrativo, Recaudaciones, Fiscalización, Asuntos Técnicos y Jurídicos, Computación e Informática y Asistencia al Contribuyente) y funcionarios administrativos que participan en la implantación operativa del sistema.

IV.2. SUB SISTEMAS DEL S.A.P.

IV.2.1. PROGRAMACIÓN DE PUESTOS

Al ser la Programación de puestos un instrumento que nos permite conocer los puestos de trabajo concretos que requiere la institución. En la Administración Regional de Impuestos Internos la programación de puestos parte del Programa Operativo Anual (P.O.A.), el cual refleja las necesidades de Recursos Humanos necesarios a ser contratados en la gestión, para cumplir el conjunto de objetivos y acciones institucionales.

IV.2.2. DOTACIÓN DE PERSONAL

En el Servicio Nacional de Impuestos Internos como en cualquier entidad pública o privada, uno de los factores más importantes para ejecutar una buena gestión, son los Recursos Humanos, y el contar con el personal adecuado reflejará el logro de resultados óptimos.

El proceso de reclutamiento de personal en la entidad es netamente de carácter político, pues no se cumplen los procesos normados por la Ley SAFCO que regula los procedimientos a seguir para la contratación del nuevo personal, ya que en ésta no se efectúa una convocatoria pública de requerimiento de personal, y por inercia no se efectúa la selección debida. La contratación y nombramiento vienen desde la ciudad de La Paz, en base a una nómina propuesta desde la ciudad de Cochabamba.

IV.2.3. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Al ser la Evaluación del desempeño un instrumento importante que mide el grado en que se han cumplido las funciones y objetivos del puesto por parte del funcionario, en un período de tiempo determinado, midiendo la economía, eficacia, eficiencia laboral, méritos y debilidades del funcionario evaluado.

La evaluación del desempeño en la Administración Regional de Cochabamba es un instrumento que no es aprovechado en su entera magnitud, pues los jefes inmediatos superiores periódicamente deberían evaluar a sus dependientes, en cuanto a la calidad de resultados, tiempo y economía en el uso de recursos.

Actualmente tampoco se evalúa la calidad de las relaciones que tiene el servidor con el resto de sus compañeros de trabajo y lo mismo que la autonomía en el trabajo.

A mediados del mes de febrero de 1999 en la Regional de Cochabamba se efectuará un proceso de evaluación del desempeño, programado desde el Servicio Nacional de Impuestos Internos con sede en la ciudad de La Paz, cuyo objetivo será el de decidir si el funcionario se mantendrá en su puesto, rotará o será transferido a otras unidades.

IV.2.4. CAPACITACIÓN

En la Regional de Cochabamba, la administración de la institución ha visto por conveniente utilizar la capacitación como un instrumento para apoyar la adquisición de conocimientos, destrezas, habilidades y actitudes de sus funcionarios, para que estos puedan conocer con mayor profundidad los procedimientos, fortalezas, debilidades y responsabilidades de sus puestos.

La capacitación en esta Regional es continua y se la realiza a través de cursos y seminarios. La elección de los funcionarios a ser capacitados, se la efectúa a través de una selección y de acuerdo a las necesidades del puesto, para que estos puedan ejecutar sus funciones sin mayores problemas y con mejores conocimientos.

Los funcionarios seleccionados para ser capacitados con la realización de algún curso, son comunicados mediante un memorándum, el cual les autoriza que pasen el curso con la respectiva licencia y goce de haberes.

IV.2.5. RETRIBUCIÓN

La Retribución funcionaria debe estar en condiciones de ser determinada según las posibilidades presupuestarias de la entidad, cuyo objetivo es recompensar al servidor público, reconociéndole a éste su rendimiento y superación.

En cuanto a la remuneración, en la Regional Cochabamba, se pudo determinar que existen dos tipos de salarios bien definidos, según la planilla de sueldos:

- Uno, el de los Jefes de Unidades y Jefes de Sector, cuyos salarios fluctúan entre 5.265 Bs. y 6.318 Bs., que para la realidad boliviana es relativamente alto, otro sueldo que es bueno, es el de los funcionarios técnicos, cuya formación profesional es media o ninguna y cuyos sueldos fluctúan entre 1.340 Bs y 2.451 Bs.
- El salario que es considerado como malo es el de los funcionarios profesionales con títulos universitarios, que desempeñan funciones técnicas, cuyos sueldos fluctúan entre 1.340 Bs. y 2.451 Bs.

La escala salarial dentro la estructura de la Administración Regional de la ciudad de Cochabamba esta mal definida, debido a que los Ítems de los funcionarios son determinados, por cuoteo político, ya que el funcionario que tiene un buen aval político, tiene un mejor Ítem y por ende una mejor remuneración.

En la Regional de Cochabamba cada uno de los puestos está representado por un ítem, debidamente numerado, en la planilla de sueldos.

En esta regional no se aplica el reconocimiento a los funcionarios meritorios con incentivos de carácter monetario, mas bien lo que se realiza es entregar un incentivo de carácter psico social a través de un memorándum de felicitaciones.

IV.2.6. MOVILIDAD FUNCIONARIA

Son los cambios a los que esta sujeto el funcionario, es decir la promoción, rotación y transferencia.

La movilidad funcionaria en la Regional Cochabamba, se realiza con el propósito de que los funcionarios conozcan las actividades que se realiza en los diferentes sectores, evitando que algunos funcionarios se conviertan en imprescindibles en sus puestos. En cuanto a la promoción este procedimiento no es aplicado en la entidad.

IV.2.7. REGISTRO

El sistema de registro debe facilitar el control de todas las actividades relacionadas al manejo de personal, en base a la información existente, adoptando políticas institucionales en la materia.

El proceso de registro en la regional es utilizado como un instrumento de control, cuyo objetivo es el de contar con información confiable, ágil y oportuna de los funcionarios de la institución; está a cargo de la Unidad de Recursos Humanos que cuenta con un Jefe y dos funcionarios técnicos.

Cada funcionario tiene abierta una carpeta personal (File), donde se archiva toda la documentación relacionada con este, para que se tenga constancia de sus datos personales y su historia funcionaria desde el momento de su ingreso a la institución.

Las carpetas personales tienen carácter confidencial y están instaladas en un lugar seguro y su acceso esta permitido solo a su titular y al personal que se encarga de su custodia.

Es importante mencionar que en la institución también se tiene un registro de los funcionarios que dejaron de pertenecer a la entidad, con carpetas personales (Files pasivos).

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

V.1. CONCLUSIONES

La presente monografía se ha realizado con la finalidad de poder detectar las fortalezas, debilidades y necesidades de los Recursos Humanos dentro la Administración Regional de Impuestos Internos de la ciudad de Cochabamba.

En esta regional se detectó que el manejo de los sub sistemas del SAP, son aplicados con diferente grado de efectividad.

Los sub sistemas de Programación de Puestos, Capacitación y Registro son manejados dentro de lo que establece la Ley SAFCO.

El sub sistema de Evaluación del desempeño si bien se lo lleva a cabo no cumple con los objetivos a los que esta destinado, ni se lo realiza con la frecuencia que debería realizarse. El sub sistema de Retribución no considera en la escala salarial, el nivel de los funcionarios con formación profesional con relación a aquellos técnicos sin formación académica.

Finalmente el sub sistema de Movilidad Funcionaria es aplicado en circunstancias especiales es decir en casos de remplazos y con la finalidad de evitar que algunos funcionarios se consideren como insustituibles. El sub sistema de Dotación de Personal es el que adolece de mayores debilidades debido a la excesiva politización de los cargos; es importante mencionar que este sub sistema es el más importante de todos y el peor manejado, por que no cumple con las normas establecidas.

Se concluye que cada funcionario debe responder por las consecuencias de sus acciones o de su pasividad, debe tener presente que sus acciones deben llevarse a cabo de acuerdo a la normatividad existente, de modo abierto, eficiente y responsable. Lo mismo los encargados de administrar a estas instituciones deben promover la carrera administrativa y el respeto a esta.

V.2. RECOMENDACIONES

- Se debe concientizar a los funcionarios acerca de la integridad, lealtad, ética laboral y honestidad.
- En cualquier institución existen funcionarios que abusan del poder que representa su cargo, minando de esta forma la imagen de la institución, es ahí donde juega un papel importante la relación jefe - subalterno, la cual debe ser de respeto mutuo y ética profesional.
- En instituciones creadas para generar recaudaciones, se corre un alto riesgo de que los funcionarios sean presa fácil para infringir normas establecidas y prestarse a actos de corrupción. Para evitar ello es imprescindible que la administración busque políticas para evitar aquello. Ello se puede dar a través de la aplicación y cumplimiento de acciones enmarcadas dentro la normatividad de la Ley SAFCO, *las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal*, Leyes conexas, un proceso transparente de dotación de personal y una remuneración acorde a los perfiles exigidos.

- Promover la capacitación de los funcionarios en relaciones humanas, ya que la Renta Interna es una entidad en constante relación con el público y los contribuyentes.
- Realizar un estudio profundo de los procedimientos actuales que surgen en la relación Institución - Contribuyente, de tal manera de evitar una burocracia innecesaria, molestias al público haciendo que este se apersone una y otra vez a las oficinas o enviarlo de una repartición a otra innecesariamente.
- El personal debe proporcionar al público una información rápida oportuna y confiable, de tal manera de facilitar cualquier trámite.
- Los funcionarios deben sentirse parte de la Institución para coadyuvar al logro de los objetivos de esta y no ir en contra de ellos, buscando un beneficio propio y en algunos casos aconsejando al contribuyente acerca de algunas acciones que van en contra de la institución.

- Si bien no se puede erradicar la influencia política en la contratación de personal, se debe minimizar esta mediante exámenes de aptitud y competencia, análisis curricular, aunque se de entre personas de una sola tienda política, es decir que por lo menos se evite en parte la falta de profesionalidad de los funcionarios, lo ideal sería que no se tome de ninguna manera el aspecto político.

- Otra influencia negativa que ejerce la política, es la generación de inestabilidad laboral, ya que con cada cambio de administración se refleja en un cambio (destitución) de un número considerable de empleados, esta es una de las razones para que exista corrupción funcionaria, ya que un empleado al no estar seguro en el puesto buscará obtener el mayor beneficio en el menor tiempo posible, además de realizar su trabajo con menor rendimiento.
- Se debe promover a que los funcionarios denuncien la corrupción interna, evitando que no se tomen represalias en contra estos.

- **La evaluación del Desempeño** deberá realizarse por lo menos una vez al año, debe estar programado por el Jefe de la Unidad de Recursos Humanos, en coordinación con los jefes inmediatos superiores de los funcionarios a ser evaluados. Se debe evaluar la calidad y cantidad de los resultados, el tiempo y la economía en el uso de recursos, la cooperación con el resto de sus compañeros de trabajo así como la autonomía en el trabajo.

- **La capacitación** en la regional de Cochabamba deberá buscar la actualización constante de los funcionarios, proporcionándoles nuevos conocimientos, destrezas, habilidades y actitudes, perfeccionamiento y especialización de éstos, para que cumplan de manera eficiente su trabajo en pos de servir a su pueblo.

- **La retribución** de los funcionarios deberá estar acorde a su formación profesional, su experiencia, su responsabilidad y la categoría del puesto, la misma que deberá estar respaldada por una escala salarial adecuada.

- Dentro de lo que significa la movilidad funcionaria, se deberían considerar las promociones a los funcionarios sobresalientes y que cumplan con requisitos mínimos necesarios para ocupar un cargo superior, promoviendo el respeto hacia la carrera administrativa. En lo que se refiere a la rotación de funcionarios, esta deberá realizarse solamente en casos necesarios y entre cargos de similares características, pues los Ítems han sido creados específicamente según el perfil del funcionario en el puesto.
- Para efectuar una adecuada dotación de personal la Administración Regional de Cochabamba deberá seguir los pasos siguientes:
 - **Reclutamiento.** Detectar personas que cumplan los requisitos mínimos establecidos para el puesto a cubrir, debiéndose buscar el mayor número de postulantes para poder escoger a los mejores, esto mediante convocatorias externas e internas señaladas por Ley.

- **Selección.** Elección del personal apropiado que cumpla con los requisitos y exigencias del puesto convocado, sin dejarse llevar por ningún tipo de influencia (política y de parentesco).
- **Nombramiento.** Posterior a la selección se debe proceder a la contratación y nombramiento a fin de establecer la relación de trabajo entre la entidad y el ocupante de un puesto.
- **Inducción.** La Inducción se debe realizar mediante la entrega de toda la información y documentación que requiera el ocupante del puesto, para facilitar una rápida inserción en la entidad.
- **Confirmación de Personal.** Que es la ratificación en el puesto en un tiempo definido siempre que el funcionario cumpla de manera adecuada sus deberes. Pero si existe una evaluación negativa se debe proceder a la destitución del funcionario.

- Para concluir es importante mencionar que el incumplimiento de las Normas Básicas del S.A.P. genera responsabilidades establecidas en la Ley 1178, en particular cuando se incumplen:
 - Los plazos y condiciones establecidos por el órgano rector para la implantación del S.A.P.
 - La provisión de información en forma y tiempo requeridos y no cumplidos y/o otorgarla desactualizada o sin los requisitos exigidos serán pasibles a sanciones establecidas en la mencionada Ley.

BIBLIOGRAFÍA

MINISTERIO DE HACIENDA, Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal (S.A.P.). La Paz Bolivia, Ed. DOMPA, 1996.

SERVANDO, Serrano Torrico. Ley General del Trabajo. Cochabamba Bolivia, Ed. Serrano Ltda., 1997.

ADMINISTRACION REGIONAL DE IMPUESTOS INTERNOS DE COCHABAMBA. Reglamentos Interno de Personal Cochabamba Bolivia

SEGADA, Luis Saavedra. El Asesor laboral. La Paz Bolivia. Ed. Grupo Dessing, 1998.

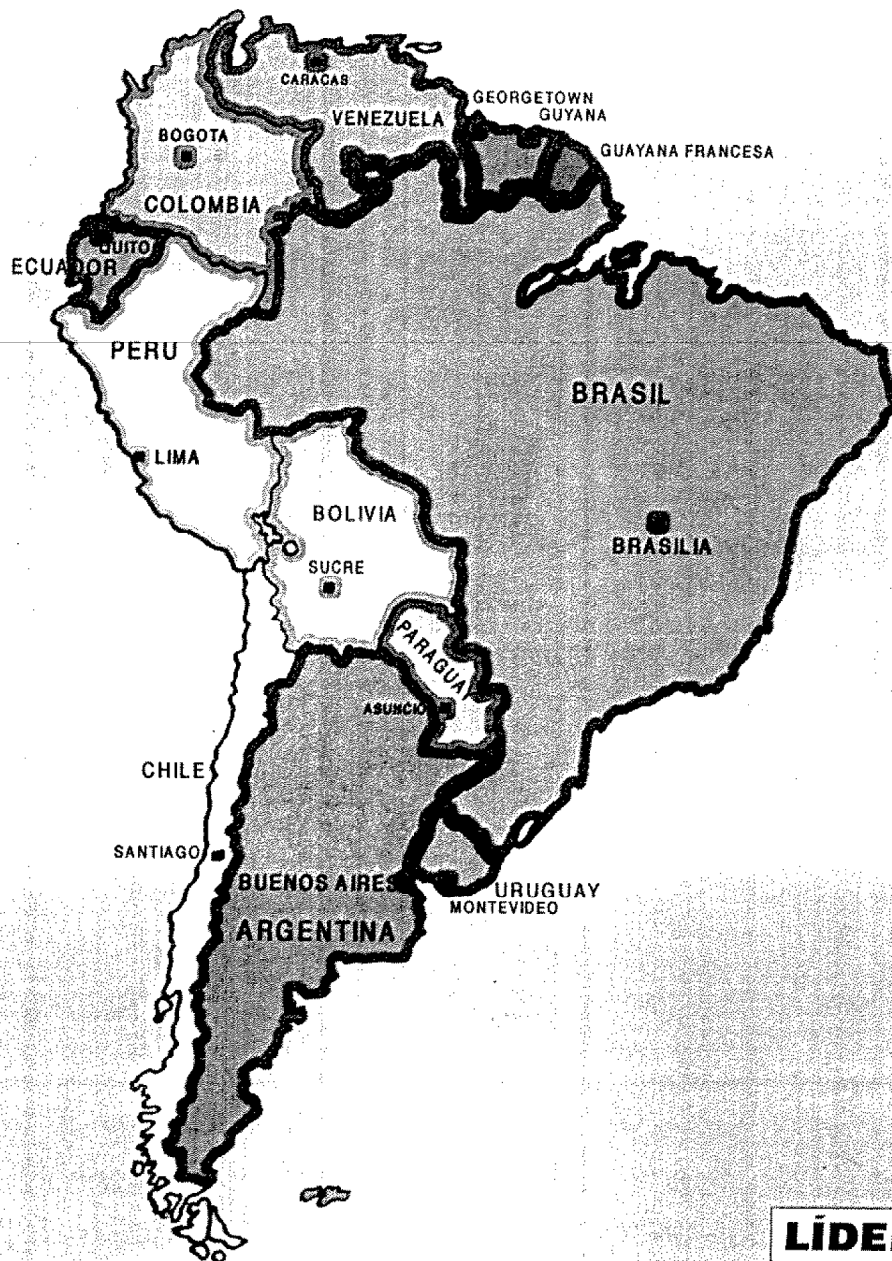
Almanaque Universal, Ed. Navarrete, Lima Perú, 1999.

Estatuto del Funcionario Publico

Reglamento de la Responsabilidad por la función Publica

ANEXOS

AMERICA DEL SUR



LÍDER

A detailed map of Bolivia, showing its provinces and major cities. The map includes a grid of latitude and longitude lines, with latitude ranging from 10°N to 24°S and longitude from 60°W to 70°W. A compass rose is located in the upper right corner. The map is labeled with the names of the provinces: Pando, Beni, Cochabamba, Santa Cruz, Oruro, Potosí, Chuquisaca, and Tarija. Major cities are marked with dots and labeled, including La Paz, Sucre, Cochabamba, Santa Cruz, Oruro, Potosí, and Tarija. The map also shows the borders of Bolivia with Argentina to the south and Paraguay to the east. The word 'LÍDER' is printed in a large, bold, sans-serif font in the bottom right corner.