



Fortalecimiento de la capacidad institucional en los sectores de desarrollo integral con coca, tráfico ilícito de drogas y seguridad alimentaria para una eficiente gestión del apoyo presupuestario sectorial



Anexo 2 - Plan de Trabajo y Metodología

Programa de Fortalecimiento de la capacidad institucional en los sectores de desarrollo integral con coca, tráfico ilícito de drogas y seguridad alimentaria (DITISA)

ATI Nº ME-001 Desarrollo de Sistemas para el Módulo de Recaudaciones

Consultoría para la Elaboración del Marco Conceptual del Módulo de Recaudación y Coparticipación Tributaria en el Sistema de Gestión Pública

21 de agosto de 2020
La Paz – Bolivia

Jaime Coronado Quintanilla
jcoronadoq@gmail.com



Contenidos

1	Introducción	3
2	Objetivo General.....	3
3	Objetivos Específicos	3
4	Alcance y metodología de trabajo.....	4
5	Plan de Trabajo y Cronograma	8
6	Productos e informes.....	10
	Anexo 1: Cronograma conjunto	12



1 Introducción

La Unión Europea (UE) mediante el Programa de Fortalecimiento de la capacidad institucional en los sectores de desarrollo integral con coca, tráfico ilícito de drogas y seguridad alimentaria para una eficiente gestión del apoyo presupuestario sectorial (DITISA) está cofinanciando el Desarrollo de Sistemas para el Módulo de Recaudaciones del Sistema de Gestión Pública (SIGEP) que viene llevando a cabo el Ministerio de Economía y Finanzas Públicas del Estado Plurinacional de Bolivia (MEFP), por medio, principalmente, de la Dirección General de Programación y Operaciones del Tesoro (DGPO) en coordinación con la Dirección General de Sistemas de Gestión de Información Fiscal (DGSGIF).

Concretamente, DITISA viene apoyando este esfuerzo en dos áreas: a) el desarrollo de la primera fase del Módulo de Recaudaciones No Tributarias del Sistema de Recaudaciones del Tesoro en el SIGEP; y, b) la elaboración del diseño conceptual del Sistema de Recaudaciones y Coparticipación Tributarias el cual facilitará la recaudación de estos recursos en línea, conciliación automática, disponibilidad inmediata de los recursos en cuentas de los beneficiarios, información detallada a los beneficiarios y la eficiencia en costos.

El presente informe corresponde a la consultoría individual destinada a la segunda área y expone el plan de trabajo y cronograma detallados, así como la metodología a utilizar.

2 Objetivo General

El objetivo de la consultoría individual de corta duración es la elaboración del marco conceptual del Módulo de Recaudación y Coparticipación Tributaria en el SIGEP que permita efectuar la recaudación y coparticipación en línea, conciliación automática, disponibilidad inmediata de los recursos en cuentas de los beneficiarios, información detallada a los beneficiarios y eficiencia en costos.

3 Objetivos Específicos

Los objetivos específicos de la consultoría se orientarán a:

- Realizar el relevamiento de información del proceso de recaudación y coparticipación tributarias en Bolivia.
- Conceptualizar el Módulo de Recaudaciones y Coparticipación Tributarias que permita efectuar la recaudación y coparticipación a los beneficiarios de los recursos, con procesos informáticos en línea, conciliación automática, disponibilidad inmediata de los recursos, información en línea y detallada de los beneficiarios, recaudación por impuesto y eficiencia en costos acorde a los lineamientos definidos por la DGPO y la DGSGIF.



4 Alcance y metodología de trabajo

El trabajo se realizará en su mayor parte en las oficinas del MEFP y en las entidades relacionadas con el SRT (según lo previsto en los TDR) para levantar los procesos y obtener la información necesaria para el análisis, tarea que requiere realizarse presencialmente en La Paz. Por otra parte, el trabajo se complementará con la modalidad de teletrabajo en La Paz y en la sede del consultor, de común acuerdo entre la contraparte del MEFP y el consultor¹.

La metodología para el desarrollo de la consultoría estará organizada en cinco Fases de trabajo, planteadas en función a los productos de la consultoría. Las Fases de la consultoría se describen a continuación:

- Fase I – Elaboración del plan de trabajo y de la metodología a aplicar.
- Fase II – Relevamiento de información del actual Sistema de Recaudaciones Tributarias del T.G.N. Fase III – Experiencias internacionales sobre sistemas de recaudación.
- Fase IV – Elaboración del Marco Conceptual del Módulo de Recaudaciones y Coparticipación Tributaria para el T.G.N.
- Fase V - Informe final

A continuación, se presenta la descripción de cada Fase:

FASE I – Elaboración del Plan de Trabajo y de la metodología a aplicar

El alcance del trabajo en la Fase I es elaborar el Plan de Trabajo y describir la metodología que se va a utilizar en cada una de las Fases siguientes. Por tal motivo, al inicio del trabajo el consultor recibirá documentación y una inducción por parte de los técnicos del MEFP, sobre la situación actual del proceso de recaudaciones y otros temas relacionados.

En esta Fase se ha previsto realizar entrevistas con las autoridades y técnicos del MEFP a fin de relevar información introductoria para el desarrollo de la consultoría y específicamente para la elaboración del plan de trabajo detallado y la metodología a aplicar.

FASE II. - Relevamiento de información del actual sistema de recaudaciones tributarias del T.G.N.

El alcance del trabajo en la Fase II es el documento de relevamiento de información del actual sistema de recaudaciones tributarias del TGN. La metodología de trabajo fue establecida en función de los procesos que siguen la recaudación y la coparticipación y el papel que juegan las diferentes entidades en los mismos. En este marco, la consultoría abarcará:

- **Sistematización del Marco Legal e Institucional**

Analizará las normas relacionadas con el SRT del TGN y su relevancia para la ejecución de los procesos



recaudación, de acuerdo con:

- **Investigación documental.** Esta etapa consiste en la revisión de información sobre la base legal a fin de identificar la normativa vigente sobre esta materia en el país en sus diferentes niveles

¹ Las restricciones resultantes de la pandemia impiden en muchos casos asistir a las oficinas.

- jerárquicos (Constitución, Leyes, Decretos Supremos y otras normas que se consideren relevantes).
- **Marco institucional.** Se realizará la identificación de las instituciones participantes en el SRT (actores), los procesos necesarios y los dueños de estos.
- **Sistematización del marco legal e institucional.** En esta etapa se procederá a la sistematización y análisis de toda la información legal e institucional recolectada que sustente y permita comprender mejor el funcionamiento del SRT. El resultado de esta etapa será plasmado en una sección que formará parte del Documento de Relevamiento de Información del actual Sistema de Recaudaciones Tributarias Boliviano.

- **Identificación inicial de procesos**

Con la información recopilada en la fase de inducción y de relevamiento del marco legal e institucional se identificarán inicialmente y de manera muy general los procesos por cada actor (entidad) que constituirán uno de los insumos principales para realizar las entrevistas posteriores.

- **Planificación y estructuración de las reuniones**

Luego de la identificación de procesos por actor, se procederá a la planificación de las entrevistas en profundidad. Se establecerá el tipo de información que se requiere para el diagnóstico, se identificarán las instancias dentro de las entidades que manejan esta información y se procesará la información base obtenida de la etapa inicial, para ser comparada y complementada en las entrevistas respectivas, para lo cual se elaborará un punteo de las preguntas principales.

De acuerdo con la información ya recibida, las entidades más relevantes que intervienen en el SRT son el Servicio de Impuestos Nacionales (SIN), Aduana Nacional de Bolivia (AN), Banco Unión (BUSA) y Banco Central de Bolivia (BCB) para las cuales se sugieren dos reuniones: la primera para abordar los aspectos operativos y clarificación de sus procesos con relación al SRT; y una segunda que se enfoque en sus sistemas informáticos y los posibles requerimientos del MEFP.

Adicionalmente, se tiene prevista una reunión por cada una de las siguientes instituciones: Ministerio



Fortalecimiento de la capacidad institucional en los sectores de desarrollo integral con coca, tráfico ilícito de drogas y seguridad alimentaria para una eficiente gestión del apoyo presupuestario sectorial



de Hidrocarburos (MH), Yacimientos Petrolíferos Fiscales Bolivianos (YPFB) y Registro Único para la Administración Tributaria Municipal (RUAT).

- **Relevamiento de información en las entidades**

En esta etapa se realizará la recolección de información primaria mediante instrumentos, herramientas y técnicas, principalmente: entrevistas semi estructuradas a instancias clave. El relevamiento de los procesos de recaudación, tiempos, formularios, documentos de soporte, responsables de verificación y autorización, entre los principales, en cada entidad visitada, será realizado a detalle en las instituciones clave.

Es muy importante resaltar que esta etapa, a realizarse en el menor tiempo posible, contará con la participación de los funcionarios de la contraparte del MEFP en cada entidad donde se levanten los procesos, facilitando la obtención de la información relevante que permita alcanzar el objetivo que persigue el MEFP con la modernización del SRT.



- **Sistematización de la información recabada en las reuniones y determinación de los procesos**

En esta etapa se efectuará la sistematización de la información recopilada y se procederá a diagramar los procesos, con el detalle suficiente, que permita determinar las condiciones actuales del proceso recaudación en cada institución. Una vez graficados los procesos, estos se compartirán con el equipo de contraparte para su revisión, y si fuera necesario, se realizarán los ajustes que correspondan.

- **Consolidación del documento del relevamiento de información del actual SRT**

En esta etapa se efectuará el análisis de la información procesada y se elaborará el “Documento de Relevamiento de Información del SRT”. Este producto, incluirá el relevamiento de las principales funcionalidades relacionadas del SIGEP y la arquitectura tecnológica utilizada en las entidades relacionadas con los procesos del SRT y sus interfaces o interoperabilidad entre ellos.

Esta Fase II, junto con el relevamiento de las experiencias internacionales aplicables a Bolivia a realizarse en la siguiente fase, representa la base fundamental sobre la cual se desarrollará el modelo conceptual previsto para la Fase IV.

FASE III –Experiencias internacionales sobre sistemas de recaudación

Está destinada al relevamiento de buenas prácticas de gestión de recaudación tributaria en Latinoamérica y se efectuará en forma paralela al relevamiento de información del SRT para asegurar que las experiencias internacionales sean las más apropiadas para el caso boliviano y facilitar la visualización del camino de modernización del SRT en función de ellas, aspecto que junto con el relevamiento realizado en la Fase II condicionarán la definición del marco conceptual del módulo de recaudaciones tributarias en el SIGEP.

Fase IV – Elaboración del Marco Conceptual del Módulo de Recaudaciones y Coparticipación Tributaria para el T.G.N.

El alcance de esta Fase es el Documento del Marco Conceptual del Módulo de Recaudaciones y Coparticipación Tributaria para el Tesoro General de la Nación. Con base en la información recopilada y los análisis de las fases previas, se considerarán las alternativas y se elegirá la más apropiada para la definición del marco conceptual a elaborarse en conjunto con el equipo de contraparte.

A partir de lo anterior, el desarrollo de esa Fase observará la metodología de acuerdo con los lineamientos y metodología definidos por la DGPOT y la DGSGIF, incluyendo las pautas y contenido mínimo establecidos para la elaboración de Marcos Conceptuales de las aplicaciones del SIGEP.

Asimismo, se realizará una reunión de validación de la propuesta seleccionada con el equipo de contraparte.

FASE V - Informe final



El informe final reunirá todos los productos desarrollados durante la consultoría, así como las conclusiones principales, junto con recomendaciones para su mejor implementación.

La metodología prevé reuniones de presentación de resultados con la contraparte técnica, autoridades y dirección de DITISA para explicar los resultados globales obtenidos, entregar los productos finales y el borrador del Informe Final de la consultoría, de acuerdo con lo establecido en los Términos de Referencia.

Igualmente, esta Fase permitirá la inclusión de eventuales modificaciones, complementaciones y aportes realizados por la contraparte técnica a los distintos productos y/o adecuación de estos a las especificaciones de los Términos de Referencia.

5 Plan de Trabajo y Cronograma

El Plan de Trabajo de cada una de las Fases de la consultoría incluyendo sus actividades se presenta a continuación:

❖ **Fase I. Plan de Trabajo**

El cronograma para la implementación de esta primera Fase de la consultoría es el siguiente:

Actividades		Semana 1					Semana 2					Semana 3						
		Ago. 10					Ago. 17					Ago. 24						
		L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V		
F.I	Elaboración del plan de trabajo y metodología a aplicar																	
1	Reuniones preparatorias iniciales																	
2	Revisión de la documentación recibida																	
3	Inducción al consultor por parte del equipo de contraparte																	
4	Elaboración del plan de trabajo																	
5	Validación y aprobación del plan de trabajo																	

❖ **Fase II. Relevamiento de información del actual Sistema de Recaudaciones Tributarias del T.G.N.**

El cronograma para la implementación de esta segunda Fase de la consultoría es el siguiente:



Fortalecimiento de la capacidad institucional en los sectores de desarrollo integral con coca, tráfico ilícito de drogas y seguridad alimentaria para una eficiente gestión del apoyo presupuestario sectorial



Actividades	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 6	Semana 7	Semana 8	Semana 9	Semana 10
	Ago. 17	Ago. 24	Ag. 31	Sep. 7	Sep. 14	Sep. 21	Sep. 28	Oct. 05	Oct. 12
	L M M J V	L M M J V	L M M J V	L M M J V	L M M J V	L M M J V	L M M J V	L M M J V	L M M J V
F.II Relevamiento de información del actual sistema de recaudaciones tributarias del T.G.N.									
6 Recopilación y revisión de la normativa tributaria									
7 Identificación del marco institucional (actores) del SRT y dueños de procesos (áreas identificadas)									
8 Sistematización y de la información normativa e institucional									
9 Identificación inicial de procesos aplicados por cada actor									
10 Planificación y estructuración de las reuniones									
11 Reuniones con las instituciones participantes en el SRT. En el caso de SIN, AN, BUSA y BCB se prevén dos reuniones; la primera para aspectos operativos y la segunda para abordar los aspectos relacionados con los sistemas									
SIN									
AN									
BUSA									
BCB									
ASFI y EFA's									
Ministerio de Hidrocarburos									
YFPB									
RUAT									
12 Sistematización de la información recabada en las reuniones y determinación de procesos									
13 Determinación del estado de situación y planteo de alternativas									

❖ **FASE III. Experiencias internacionales sobre sistemas de recaudación**

El cronograma para la implementación de la tercera Fase de la consultoría es el siguiente:

Actividades	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 6	Semana 7	Semana 8	Semana 9	Semana 10
	Ago. 24	Ag. 31	Sep. 7	Sep. 14	Sep. 21	Sep. 28	Oct. 05	Oct. 12
	L M M J V	L M M J V	L M M J V	L M M J V	L M M J V	L M M J V	L M M J V	L M M J V
F.III Experiencias internacionales sobre sistemas de recaudación								
14 Relevamiento de buenas prácticas de gestión de recaudación y coparticipación tributarias en Latinoamérica								
15 Posibilidades de aplicación al SRT de Bolivia.								

❖ **FASE IV. Elaboración del Marco Conceptual del Módulo de Recaudaciones y Coparticipación Tributaria para el T.G.N.**

El cronograma para la implementación de la cuarta Fase de la consultoría es el siguiente:

Actividades	Semana 11	Semana 12	Semana 13	Semana 14	Semana 15
	Oct. 19	Oct. 26	Nov. 2	Nov. 9	Nov. 16
	L M M J V	L M M J V	L M M J V	L M M J V	L M M J V
F.IV Elaboración del Marco Conceptual del Módulo de Recaudaciones y Coparticipación Tributaria para el TGN					
16 Consideración de alternativas, elección y validación de la propuesta seleccionada en coordinación con la contraparte					
17 Definición global					
Presentación					
Ajuste					
18 Definición detallada					
Presentación					
Ajuste					
19 Versión final del Marco Conceptual del Módulo de Recaudaciones y Coparticipación Tributaria para el Tesoro General de la Nación el SIGEP					
20 Presentación Final del Marco Conceptual					



❖ **FASE V – Informe final**

El cronograma para la implementación de la quinta Fase de la consultoría es el siguiente:

Actividades	Semana 16					Semana 17					Semana 18				
	Nov. 23					Nov. 30					Dic. 07				
	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V
F.V Elaboración del Informe Final de la Consultoría															
21 Preparación del Borrador del Informe Final.															
22 Consideración, comentarios y ajustes requeridos por la contraparte															
23 Incorporación de comentarios y ajustes															

El período de la consultoría alcanza hasta la presentación del borrador del Informe Final. Sin embargo, se incluye en esta fase un periodo posterior adicional para recepción de comentarios o requerimientos de ajuste (semana 17) y la incorporación de estos (semana 18).

6 Productos e informes

Los productos e informes establecidos en los Términos de Referencia y el cronograma de entrega por parte de la consultoría son los siguientes:



Fortalecimiento de la capacidad institucional en los sectores de desarrollo integral con coca, tráfico ilícito de drogas y seguridad alimentaria para una eficiente gestión del apoyo presupuestario sectorial



Actividades	Semana 2				Semana 10				Semana 15				Semana 16				Semana 18								
	Ago. 17				Oct. 12				Nov. 16				Nov. 23				Dic. 07								
	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V
Productos e informes																									
1 Plan de trabajo																									
2 Documento del relevamiento de información del actual Sistema de Recaudaciones Tributarias Boliviano																									
3 Documento del Marco Conceptual del Módulo de Recaudaciones y Coparticipación Tributaria para el Tesoro General de la Nación en el SIGEP																									
4 Informe Final de la Consultoría																									

Según los TDR el periodo de la consultora alcanza hasta la presentación del borrador del Informe Final en la semana 16. Sin embargo, se deja establecido que posterior a esta semana se incorporara los comentarios que pueda realizar el MEFP de considerarlo necesario.



Fortalecimiento de la capacidad institucional en los sectores de desarrollo integral con coca, tráfico ilícito de drogas y seguridad alimentaria para una eficiente gestión del apoyo presupuestario sectorial



Programa de Fortalecimiento de la capacidad institucional en los sectores de desarrollo integral con coca, tráfico ilícito de drogas y seguridad alimentaria (DITISA) Consultoría para la Elaboración del Marco Conceptual del Módulo de Recaudación y Coparticipación Tributaria en el SIGEP

Informe No. 1 Plan de Trabajo y Metodología

Anexo 1: Cronograma conjunto



Fortalecimiento de la capacidad institucional en los sectores de desarrollo integral con coca, tráfico ilícito de drogas y seguridad alimentaria para una eficiente gestión del apoyo presupuestario sectorial



Actividades	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 6	Semana 7	Semana 8	Semana 9	Semana 10	Semana 11	Semana 12	Semana 13	Semana 14	Semana 15	Semana 16
	Ago. 10 L M M J V	Ago. 17 L M M J V	Ago. 24 L M M J V	Ago. 31 L M M J V	Sep. 7 L M M J V	Sep. 14 L M M J V	Sep. 21 L M M J V	Sep. 28 L M M J V	Oct. 5 L M M J V	Oct. 12 L M M J V	Oct. 19 L M M J V	Oct. 26 L M M J V	Nov. 2 L M M J V	Nov. 9 L M M J V	Nov. 16 L M M J V	Nov. 23 L M M J V
F.I Elaboración del plan de trabajo y metodología a aplicar																
1 Reuniones preparatorias iniciales																
2 Revisión de la documentación recibida																
3 Inducción al consultor por parte del equipo de contraparte																
4 Elaboración del plan de trabajo																
5 Validación y aprobación del plan de trabajo																
F.II Relevamiento de información del actual sistema de recaudaciones tributarias del T.G.N.																
6 Recopilación y revisión de la normativa tributaria																
7 Identificación del marco institucional (actores) del SRT y dueños de procesos (áreas identificadas)																
8 Sistematización y de la información normativa e institucional																
9 Identificación inicial de procesos aplicados por cada actor																
10 Planificación y estructuración de las reuniones																
11 Reuniones con las instituciones participantes en el SRT. En el caso de SIN, AN, BUSA y BCB se prevén dos reuniones; la primera para aspectos operativos y la segunda para abordar los aspectos relacionados con los sistemas informáticos y posibles ajustes																
SIN																
AN																
BUSA																
BCB																
ASFI y EPA's																
Ministerio de Hidrocarburos																
YFPB																
RUAT																
12 Sistematización de la información recabada en las reuniones y determinación de procesos																
13 Determinación del estado de situación y planteo de alternativas																
F.III Experiencias internacionales sobre sistemas de recaudación																
14 Relevamiento de buenas prácticas de gestión de recaudación y coparticipación tributarias en Latinoamérica																
15 Posibilidades de aplicación al SRT de Bolivia.																
F.IV Elaboración del Marco Conceptual del Módulo de Recaudaciones y Coparticipación Tributaria para el TGN																
16 Consideración de alternativas, elección y validación de la propuesta seleccionada en coordinación con la contraparte																
17 Definición global																
18 Presentación																
19 Ajuste																
20 Definición detallada																
21 Presentación																
22 Ajuste																
23 Versión final del Marco Conceptual del Módulo de Recaudaciones y Coparticipación Tributaria para el Tesoro General de la Nación el SIGEP																
24 Presentación Final del Marco Conceptual																
F.V Elaboración del Informe Final de la Consultoría																
25 Preparación del Borrador del Informe Final.																
26 Consideración, comentarios y ajustes requeridos por la contraparte																
27 Incorporación de comentarios y ajustes																
Productos e informes																
1 Plan de trabajo																
2 Documento del relevamiento de información del actual Sistema de Recaudaciones Tributarias Boliviano																
3 Documento del Marco Conceptual del Módulo de Recaudaciones y Coparticipación Tributaria para el Tesoro General de la Nación en el SIGEP																
4 Informe Final de la Consultoría																