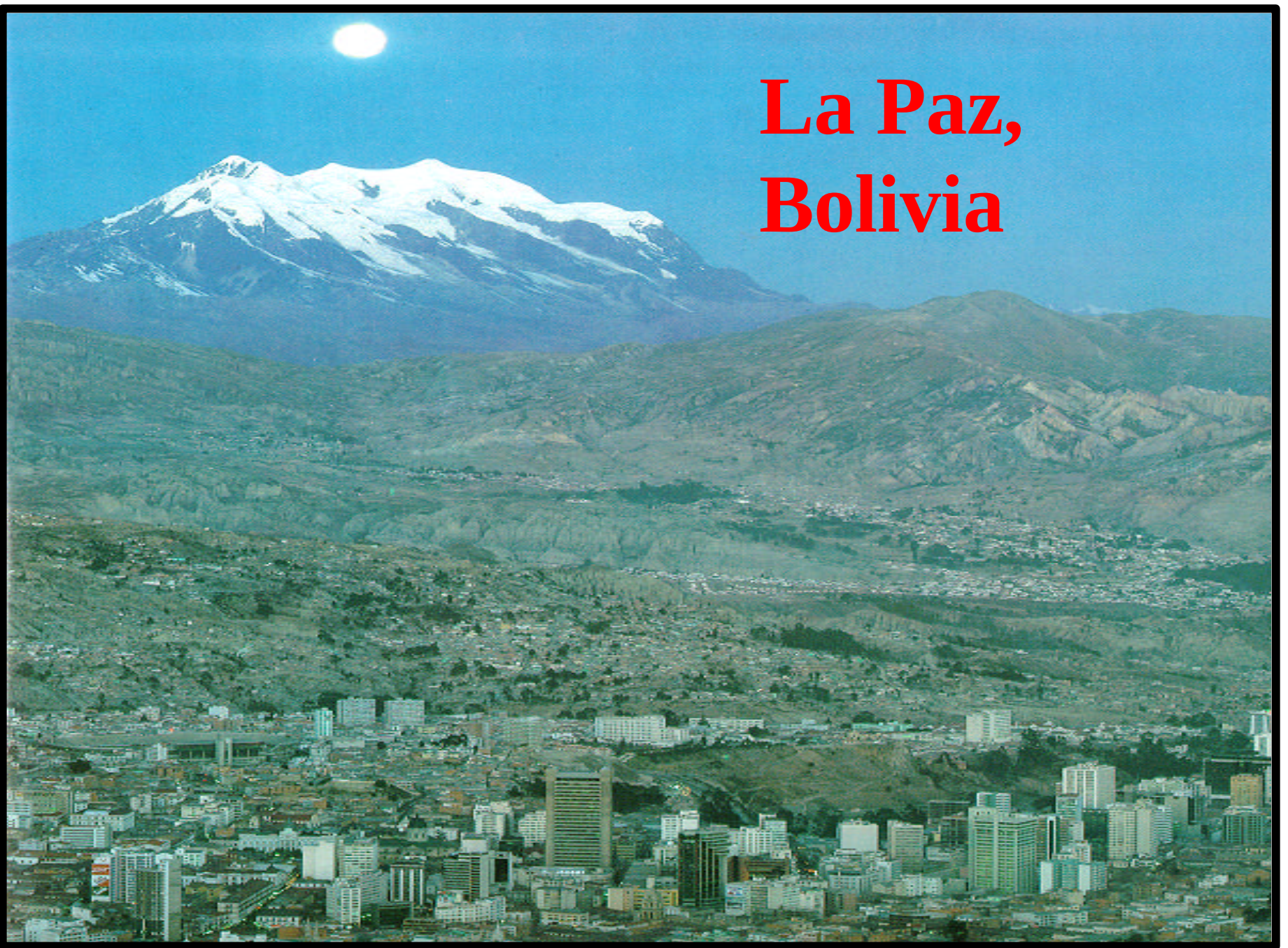


La Paz, Bolivia



Combatiendo la Corrupción en La Paz, Bolivia

Caso de Estudio



Ronald MacLean-Abaroa

2004

La Paz en Bolivia: 1985

- Ciudad capital con 1 millón de habitantes.
Pobreza y falta de servicios
- País más pobre de Sudamérica
- Dos veces el tamaño de Francia con sólo 1.100 kms pavimentados
- Grandes cambios políticos y económicos

Bolivia: 1985

- Situación política
 - Elecciones democráticas (nacionales y locales)
 - Primer alcalde electo en 40 años
 - Periodo de 2 años
 - Partido diferente al del Presidente
 - Buen apoyo internacional y confianza
- Situación económica
 - Hiperinflación
 - Agosto 1985: nuevo gobierno; masivo ajuste económico de shock
 - “Nuevo Federalismo” = menos recursos para alcaldías
 - Pero la ciudad está “quebrada”

La Paz, ciudad enferma

- Nuevo alcalde asume en Septiembre 1995
- Hiperinflación 26,000% anual
- Colapso de ingresos municipales
- Planilla de sueldos: 120% de ingresos
- Erosión salarial
- Un mar de corrupción

Obras Públicas

- Una enorme empresa de construcción
4000 empleados, millones en maquinaria
- Robo de repuestos, maquinaria, y gasolina
- Mala calidad y atraso de obras
- Ubicación de obras influida por sobornos

Impuestos e Ingresos

- Impuesto propietario insignificantes
 - Bajos valores por hiperinflación
 - Arreglos con evaluadores
 - Aprontes para la re-evaluación
- Dificultad para pagar impuestos
- Fraude en impuestos de vehículos y de negocios

Permisos y Licencias

- Sobre-regulación de permisos y licencias
- Negociados turbios en los pasillos
- Demoras en construcciones
- Estancamiento de inversiones
- Corrupción

Adquisiciones

- Colusión entre proveedores
- Sobornos y “comisiones” pre-establecidos
- Enredo procedimental para “evitar” corrupción (26 pasos para compras menores)
- Atrasos, baja calidad, altos costos
- Exlcusion de proveedores y cinismo

El Cajero

- Unico receptor de todos los pagos
- El mejor auto del parqueo
- Discreto amigo de todos (incluido el anterior alcalde)
- Mecenaz del deporte y la caridad
- Monopolio de la influencia
- El símbolo de irregularidades y corrupción

Efectos en la Ciudad

- Colapso financiero inminente
- Paralización de las obras públicas
- Desmoralización
- Incumplimiento de la misión institucional especialmente con los pobres
- Inminente fracaso de la democracia local

La Paz ¿Que Pasó?

El Combate por La Paz

Pasos Claves

- Diagnóstico
- Estrategia
- Plan de Implementación

Diagnóstico: $C=M+D-RC$

- Solucionando la crisis salarial con los empleados= incentivos/voz + voto
- Qué clases de corrupción? Disectar
- ¿Dónde?, ¿cuánto?, ¿a quiénes ayuda?, ¿a quiénes afecta?
- Diagnóstico participativo/Score Card
- Estudios especiales

Diagnóstico Participativo en Acción:

Análisis de la Corrupción en la Municipalidad de La Paz, 1985

Type of Corruption	Value (millions of U.S. dollars)	Who Benefits	Who Is Hurt	Causes	Cures
Tax evasion (all kinds)	20-30	Evaders	Recipients of city services; nonevaders; future paceños	Hard to pay; taxes too high; low penalties; no reviews of cases	Make easier to pay; lower rates; raise penalties and enforce them; review cases
Tax arreglos (all kinds)	5-10	Corrupt taxpayers and officials	Recipients of city services; nonevaders; future paceños	Lack of computerization; low effective penalties; no reviews; pay through municipality; low pay	Computerize; raise penalties; review cases; pay through banks; raise pay; raise incentives to collect
Extortion	0.5-1	Corrupt officials	Direct victims	Difficult rules, rates, and procedures; hard-to-report extortion; low penalties; no reviews; low pay	Simplify rules, rates, and procedures; hot line for public reports; raise penalties; review cases; pay through banks; raise pay
Speed money	0.5-1	Some taxpayers; corrupt city officials;	Most taxpayers via slowdowns; reputation of city government	Difficult procedures; lack of computerization; pay through municipality; low penalties; no surveillance; low pay	Simplify procedures; computerize; pay through banks; raise penalties; surveillance and "whistleblowing"; raise pay
Theft (city property, parts, "book" fees by police)	0.5-1	Thieves; some who don't pay vehicle taxes	Recipients of city services; trust in police	Lack of inventories; poor decentralization; low penalties; no reviews or surveillance	Computerize inventories; decentralize responsibility; conduct spot checks and surveillance
Procurement	0.5-3	Corrupt officials and winning suppliers	Recipients of city services	Lack of information on prices; no reviews; low penalties; low pay	Verify prices; review cases; raise effective penalties; raise pay of decision-making officials
Reporting late to work; phantom workers	0.1-0.2	Malingeringers	Morale and reputation of city government	No surveillance; low penalties	Conduct surveillance; raise penalties and enforce them

Desarrollando una Estrategia

- Usar un marco conceptual para guiar el análisis
- Enfatizar el ajuste institucional
- Corrupción = Monopolio + Discrecionalidad - Rendición de cuenta
- Modelo del Principal y el Agente
- Crimen de cálculo - Análisis de costo/beneficio
- Información e incentivos

Implementación

- $AC = Competencia - D + RC$
- Incentivos= aumento salarial/voz + voto
- El principio del “Pez Gordo”
- Romper la cultura de la impunidad
- El cajero “a la olla”
- Otros: evasores de impuestos, adquisiciones, etc.

Otros consejos para la implementación

Los empleados/clientes en el diagnóstico y el desarrollo de la estrategia.

- Ayudarlos/empoderarlos antes que “atacarlos”.
- Parte de la solución, no el problema.
 - condiciones de trabajo
 - mejora salarial
- Recobrar memoria institucional
 - “Estudio Fránces”/ contratar expertos antiguos
- Acompañar “la ola de la reforma”

Obras Públicas: No Monopolio

- Redefinir el rol: no construir sino promover y regular
- 40% recorte en personal (5.700 a 3.000)
- Captar ayuda externa
- Aumentar salarios
- Estudio sistemático de costo/beneficio
- Participación de las comunidades =
Demanda social

Personal

- Salarios competitivos con el sector privado
- Enormes cortes en número
- Sistema meritocrático
- Profesionalismo
- Nueva sangre a través de “Bolivia Joven”
- Talento académico internacional

Adquisiciones

- De 26 a 6 pasos
- Monitoreo: el principio de muestra aleatoria vs el control por censo
- Competencia de mercado
- Transparencia en convocatoria y adjudicaciones.

Permisos y Licencias

- Desregulacion y simplificacion
- Registro Unico de Trámites (RUT)
- Separar clientes de empleados que procesan trámites
- Manual del (ciudadano) Paceño
- Arquitectos “Públicos” Certificados (CPA's) = competencia/mercado

Impuestos e Ingresos

- Reducción del número de impuestos (126 a 7) = simplificación/facilitación
- Simplificación de impuestos (activos tangibles vs. impuestos sobre utilidades)
- Pago de impuestos directamente a los bancos
- Auto-evaluación de impuestos a la propiedad
- Incentivos a los recolectores

Resultados: X C-sistematica

- Recaudaciones subieron en 10 veces (especialmente impuestos a la propiedad)
- Salarios equivalentes con el sector privado
- Saneamiento economico
- Crecimiento de la inversión pública x 10
- Mejor calidad de servicios publicos.
- Re-elegido por un cuarto periodo.