



ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

CARRERA: INGENIERÍA COMERCIAL

**TESIS DE GRADO PREVIA A LA OBTENCION DEL
TITULO DE INGENIERO COMERCIAL**

Diseño y estandarización del proceso de determinaciones complementarias y propuesta de mejoramiento de los procesos aplicados en el Departamento de Reclamos de la Regional Norte del Servicio de Rentas Internas

AUTOR: MOISES DAVID GUAPÁS BALDEÓN

DIRECTOR: DR. GALO MORENO

CODIRECTOR: ING. JAIME CADENA

SANGOLQUI, 10 DE FEBRERO DE 2008

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento se extiende a todas las manos y mentes solidarias que pusieron un granito de arena para que todo se lleve acabo con total satisfacción; entre ellos de forma breve se encuentra el Servicio de Rentas Internas, Dr Galo Moreno e Ingeniero Jaime Cadena, compañeros del Dpto de Reclamos, mi padre y hermana.

Muchas gracias a todos ustedes

Moisés D. Guapás B.

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a mis hermanitos “Cuquita”, Gandhi y “Andoítas” quienes han sido mi inspiración de lucha, ternura y satisfacción emocional no puedo olvidar al mejor de los maestros que me ha dado la vida, mi padre Lino Guapás quién supo impartirme el gusto musical el cual me ha catapultado a vivir experiencias increíbles, y despertar en mí un espíritu crítico, proactivo y leal.

Este es un peldaño más alcanzado que pronto será superado, nuevos retos te esperan al amanecer y solo la pasión por crear, imaginar, amar y convivir te darán la fuerza necesaria para superar las pruebas del diario caminar; como quisiera que estés con nosotros Lourdes Margarita Baldeón Chamorro.

Moisés D. Guapás B.

ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIA ECONOMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

CARRERA: INGENIERÍA COMERCIAL

DECLARACION DE RESPONSABILIDAD

Moisés David Guapás Baldeón

DECLARO QUE:

La tesis de grado titulada "*Diseño y estandarización del proceso de determinaciones complementarias y propuesta de mejoramiento de los procesos aplicados en el Departamento de Reclamos de la Regional Norte del Servicio de Rentas Internas*" ha sido desarrollada con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan al pie de las paginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico de esta tesis de grado.

Sangolquí, 10 de marzo de 2008

Moisés D. Guapás B.

ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

CARRERA: INGENIERÍA COMERCIAL

AUTORIZACION

Yo, Moisés David Guapás Baldeón

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo "*Diseño y estandarización del proceso de determinaciones complementarias y propuesta de mejoramiento de los procesos aplicados en el Departamento de Reclamos de la Regional Norte del Servicio de Rentas Internas*", cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, 10 de marzo de 2008

Moisés D. Guapás B.

ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

CARRERA: INGENIERÍA COMERCIAL

CERTIFICADO

Doctor Galo Moreno e Ingeniero Jaime Cadena

CERTIFICAN

Que la tesis titulada “*Diseño y estandarización del proceso de determinaciones complementarias y propuesta de mejoramiento de los procesos aplicados en el Departamento de Reclamos de la Regional Norte del Servicio de Rentas Internas*”, realizada por el señor Moisés David Guapás Baldeón, ha sido dirigida y revisada periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a que la información presentada en la tesis adjunta representa los procedimientos de determinación y devolución de impuestos, políticas, tiempos de respuesta, responsables, remuneración percibida, etc; los mismos que son considerados como información reservada por el Servicio de Rentas Internas es pertinente NO recomendar su publicación, con el fin de evitar repercusiones de carácter civil y que la información presentada sirva como medio de elusión, evasión tributaria o defraudación al fisco.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto, el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat PDF. Autorizan a nombre del autor, señor Moisés David Guapás Baldeón para que se entregue al Ingeniero Guido Crespo, Coordinador de la Carrera de Ingeniería Comercial Modalidad Presencial.

Sangolquí, 10 de marzo de 2008

Dr. Galo Moreno
DIRECTOR

Ing. Jaime Cadena
CODIRECTOR

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Resumen Ejecutivo.....	1
Capítulo I Generalidades.....	3
1.1. Antecedentes Históricos.....	3
1.2. Giro del Negocio.....	13
1.2.1. Ubicación.....	16
1.2.2. Estructura Organizacional.....	19
1.2.2.1. Organigramas de la Entidad.....	21
1.3. Diagnóstico Organizacional.....	22
1.3.1. Base o Marco Legal.....	22
1.3.2. Cultura Organizacional.....	23
1.3.3. Recursos.....	24
1.3.3.1. Talento Humano.....	24
1.3.3.2. Tecnológico.....	25
1.3.3.3. Infraestructura.....	25
1.3.3.4. Insumos.....	26
1.4. Relaciones Interpersonales e Interdepartamentales.....	26
1.4.1. Interpersonales.....	26
1.4.2. Interdepartamentales.....	27
1.5. Problemática del Departamento de Reclamos.....	28
1.5.1. Origen del Problema.....	28
1.5.2. Diagrama Causa Efecto.....	29
1.5.3. Interpretación.....	29
1.6. Justificación e Importancia.....	31
1.6.1. Justificación.....	31
1.6.2. Importancia.....	32
1.7. Objetivos.....	33
1.7.1. Objetivo General.....	33
1.7.2. Objetivos Específicos.....	33
1.7.3. Problemática.....	33
1.8. Marco Teórico.....	34
1.9. Marco Conceptual.....	71
Capítulo II Diagnóstico Situacional.....	76
2.1. Análisis Externo.....	78
2.1.1. Macroambiente.....	78
2.1.1.1. Político Legal.....	78
2.1.1.2. Social.....	82
2.1.1.3. Económico.....	84
2.1.1.4. Tecnológico.....	92
2.1.2. Microambiente.....	94
2.1.2.1. Clientela o Usuarios.....	94
2.1.2.2. Proveedores.....	108
2.1.2.4. Normativa.....	120
2.2. Análisis Interno.....	121
2.2.1. Capacidad de Gestión Empresarial.....	121

2.2.2.Capacidad Financiera.....	137
2.2.2.1.Presupuesto.....	137
2.2.3.Capacidad de Servicio.....	141
2.2.4.Capacidad Tecnológica.....	142
2.2.5.Capacidad de Talento Humano.....	146
2.3.Matrices.....	151
2.3.1.Matriz de Impacto Externo.....	151
2.3.2.Matriz de Impacto Interno.....	152
2.3.3.Matriz de Aprovechabilidad.....	153
2.3.4.Matriz de Vulnerabilidad.....	153
2.3.5.Hoja de Trabajo F.O.D.A.....	155
2.3.6.Matriz de Estrategias F.O.D.A.....	157
2.3.7.Síntesis de Estrategias.....	158
Capítulo III Propuesta de Direccionamiento Estratégico.....	161
3.1.Matriz Axiológica.....	162
3.2.Plan Estratégico 2008 – 2010.....	166
3.3.Políticas.....	167
3.4.Objetivos y Estrategias.....	168
3.5.Principios y Valores.....	181
3.6.Mapa Estratégico 2008 – 2010.....	182
Capítulo IV Análisis y Diseño de Procesos.....	184
4.1.Diagrama de Calidad.....	184
4.2.Cadena de Valor Empresarial.....	185
4.3.Diagrama IDEF-0.....	189
4.4.Inventario de Procesos.....	192
4.5.Mapa de Procesos.....	199
4.6.Diseño del Proceso de Determinaciones Complementarias.....	200
4.6.1.Orden de Determinación Tributaria.....	200
4.6.2.Caducidad.....	201
4.6.3.Tipos de Determinación Tributaria.....	204
4.6.4.Desarrollo del Plan de Auditoría.....	206
4.6.5.Informe Preliminar.....	219
4.6.6.Emisión del Acta Borrador de Determinación Tributaria.....	220
4.6.7.Emisión del Acta de Determinación Tributaria.....	221
4.7.Representación Gráfica de la Determinación Complementaria.....	222
4.7.1.Diagramas de Flujo (El diagrama se encuentra en el anexo IV-04).....	222
4.8.Selección de Procesos.....	222
4.8.1.Preguntas Claves.....	222
4.8.2.Matriz de Selección.....	223
4.9.Análisis de la Situación Actual de los Procesos.....	225
4.9.1.Hojas de Costos (Personal y Operativo).....	225
4.9.2.Diagramación y simbología.....	227
4.9.3.Informe de novedades encontradas.....	234
4.9.4.Matriz de análisis resumido.....	239

Capítulo V Propuesta de Mejoramiento de los Procesos Seleccionados y Analizados.....	240
5.1.Diseño de las Herramientas de Mejoramiento de Procesos.....	240
5.1.1.Hoja ISO y Flujodiagramación.....	241
5.1.2.Hoja de Mejoramiento.....	244
5.2.Aplicación de las Herramientas en cada Proceso Seleccionado y Analizado.....	245
5.3.Matriz de Análisis Comparativo.....	257
5.3.1.Matriz Resumida.....	257
5.3.2.Equipo de Validación.....	258
5.3.3.Equipo de Personas Naturales.....	259
5.3.4.Equipo Legal.....	259
En este equipo se obtuvo un beneficio mayor al 50% debido a que en varias líneas del proceso se han implementado modelos de resolución mediante combinación de correspondencia.....	260
5.3.5.Equipo de Personas Jurídicas y Revisión de Documentos.....	260
5.3.6.Equipo de Actas.....	261
Capítulo VI Propuesta Organizacional.....	262
6.1.Diagramas de calidad y mapa de procesos por líneas de servicio.....	262
6.2.IDEF-0 por líneas de servicio.....	272
6.3.Diseño de los Factores de Éxito.....	274
6.4.Indicadores de Gestión.....	275
6.5.Estructura por Procesos.....	279
Capítulo VII Conclusiones y Recomendaciones.....	280
7.1. Conclusiones.....	280
7.2. Recomendaciones.....	283
BIBLIOGRAFÍA.....	285

Resumen Ejecutivo

Actualmente, todas las Instituciones se ven precisadas a manejarse bajo una de las nuevas técnicas de gestión y una de estas es la Administración por Procesos, la cual le permitirá conseguir grandes resultados, optimizando la productividad y arrojando productos o servicios con excelente calidad, bajo las necesidades que exigen sus clientes ya sean estos internos o externos.

El Departamento de Reclamos de la Regional Norte del Servicio de Rentas Internas, ha desarrollado sus actividades en base a procesos no documentados sin la adecuada implementación de un sistema de procesos; a partir del año 2007 se empieza el levantamiento de una de las líneas de servicio que mayor carga laboral representa a nivel departamental con un 70% de reclamos administrativos representados por la devolución de Impuesto a la Renta de personas naturales no obligadas a llevar contabilidad; sin embargo es necesaria la documentación de los procesos a nivel departamental al igual que la importancia de implementar sistemas de control que regulen el desempeño de los funcionarios.

Esta particularidad no ha permitido el desarrollo adecuado de la gestión de devolución de tributos pagados en exceso e indebidamente, que permita optimizar el uso de los recursos con una adecuada y racional distribución, procurando que sean atendidas todas las necesidades que demanda la buena marcha de la Institución.

Por lo expuesto, surge la necesidad de mejorar los procesos actualmente desarrollados, basada en un compromiso permanente de mejorar aspectos y actividades importantes del Departamento para alcanzar grandes cambios en la organización, enfocados a trabajar con eficiencia, eficacia y calidad para llegar a tener una estructura organizacional verdadera.

La investigación se ha llevado adelante agrupando su contenido en siete diferentes capítulos:

El capítulo uno nos da a conocer de forma general a la institución y el departamento a ser estudiado, así como su organigrama y estructura, los

problemas y las causas que se generan en los reclamos administrativos, el marco teórico y conceptual que se va a utilizar.

El capítulo dos comprende un análisis situacional del departamento con relación a los factores externos e internos de la misma, con el propósito de determinar el FODA y establecer las estrategias necesarias para potenciar las fortalezas y oportunidades; disminuir o eliminar las debilidades y amenazas.

El capítulo tres referido al direccionamiento estratégico, establece las guías de carácter general y específico que el departamento tiene que ejecutar en base a los planes operativos, para cumplir los objetivos preestablecidos con eficiencia y eficacia.

El capítulo cuatro abarca el análisis de procesos, en donde se realiza un inventario de los procesos, una selección y estudio, identificando los problemas, determinando sus costos, tiempos y eficiencias.

El capítulo cinco esta vinculado con el mejoramiento de los procesos seleccionados apoyado en dos herramientas como flujodiagramación - hojas ISO y hoja de mejoramiento.

En el capítulo seis se diseña la cadena de valor institucional, se determina los factores críticos de éxito y los indicadores de gestión que permitirán controlar y evaluar los objetivos alcanzados.

Finalmente el séptimo capítulo, recoge a manera de conclusiones y recomendaciones, algunos criterios que reflejan la situación detectada a través del análisis de todos los capítulos; y a la vez se emiten sugerencias para la implementación apropiada del estudio.

Capítulo I Generalidades

1.1. Antecedentes Históricos¹

El Ministerio de Economía y Finanzas de la República Ecuador tiene sus orígenes en la Constitución ecuatoriana de 1830 que había determinado en su Art. 38 que, *“El Ministerio de Estado sea administrado por un Ministro Secretario y que su despacho se dividiría en dos secciones: la de Gobierno Exterior e Interior y la de Hacienda”*.

Para fines de 1831, la aglomeración de servicios en una sola entidad económica complica el desarrollo de las actividades para lo cual fue creada esta entidad; esto hizo que el Gobierno de ese entonces vea la necesidad de separar a esta institución y dividir sus funciones.

El actual Ministerio de Economía y Finanzas ha tenido varios cambios en su estructura y su denominación a lo largo de su historia. El 3 de noviembre de 1831 el Congreso Nacional expidió un Decreto que da inicio al Ministerio de Hacienda como ente homogéneo.

El 8 de noviembre de 1831 quedan determinadas las obligaciones y responsabilidades del Ministerio de Hacienda ubicándole en la categoría de los Ministerios del Estado en el Gobierno de Juan José Flores.

En el año 1843, en la Gaceta del Ecuador, el Presidente, Juan José Flores, mediante un Decreto, autorizó al Ministerio de Hacienda todo lo relativo a los ingresos y gastos del Tesoro Público; a la cobranza e inversión de las contribuciones ordinarias, impuestos y rentas, las casas de moneda de encaje y de rescate que existe o se establecieron en la República.

El 26 de septiembre de 1944, el Ministerio cambia su denominación de Ministerio de Hacienda a Ministerio del Tesoro, que se encargará de controlar todo lo relativo al Crédito Público, obligaciones y reclamos de acreedores del Fisco, así como la administración de rentas públicas, aplicación, recaudación, control,

¹ www.mef.gov.ec/portallreseñahistorica.html

reclamos de impuestos, tasas, administración de aduanas, monopolios del Estado, presupuesto, financiación de servicios públicos, inversión de la rentas, Patrimonio del Estado, inventario general de los bienes de la Nación, supervivencia financiera, adquisición y provisión de útiles, muebles, enseres y otras responsabilidades.

Ilustración 1



Uno de los edificios en donde funcionó el Ministerio de Economía en décadas pasadas, ubicado en la calle Guayaquil (sector de San Blas, junto al antiguo cine Alambra)

Más tarde, el 29 de noviembre de 1963 durante la Junta Militar de Gobierno, el Ministerio del Tesoro pasa a llamarse Ministerio de Finanzas cuya estructura orgánica fue la siguiente:

- Gabinete del Ministro
- Secretaría General del Ministro
- Subsecretaría del Tesoro y Crédito Público y
- Subsecretaría de Rentas

Fue Secretario General la segunda autoridad del Ministerio y es él, quien en ausencia del Ministro era responsable de la parte técnica y Administrativa.

Al ampliar este decreto, indica la obligatoriedad que tienen los organismos que requieran crédito, presentar a conocimiento del Ministerio de Finanzas, los

estados económicos, financiación que permitan una adecuada y eficiente contratación y administración de la deuda Pública interna y externa.

El 10 agosto de 1988 se agrega a la denominación de Ministerio de Finanzas el nombre de Crédito Público.

En ese mismo año, la Dirección General de Rentas del Ministerio del Finanzas y Crédito Público es separada de esta institución y pasa a convertirse en el actual Servicio de Rentas Internas.

La denominación de Ministerio de Finanzas y Crédito Público tuvo una duración de 12 años, hasta que el 10 de mayo de 2000 adopta el nombre de Ministerio de Economía y Finanzas.

Ilustración 2



En parte del 2002 y 2003, algunas oficinas del Ministerio de Economía funcionaron en el edificio del ex Banco Popular, ubicado en la Av. Amazonas. Actualmente estas instalaciones son ocupadas por el Banco Central del Ecuador

EL SERVICIO DE RENTAS INTERNAS



El 2 de diciembre de 1.997 fue creado mediante la Ley 41 el Servicio de Rentas Internas, en un entorno económico complejo, por lo cual era necesario transformar la administración tributaria en el Ecuador, enfocándose inicialmente en nichos evidentes de evasión que permitan sostener el Presupuesto General del Estado y al mismo tiempo, estudiar el diseño del negocio para darle flexibilidad y eficiencia a la administración.

Desde entonces su organización ha evolucionado, consolidando la estructura organizativa en áreas funcionales enfocadas a nivel nacional, al establecimiento de políticas y a las divisiones regionales, alineadas a la operación, dando mucho énfasis en la implementación de servicios y transacciones internas y externas que faciliten al contribuyente a que cumpla con sus obligaciones fiscales.

A continuación se ilustra los principales cambios implantados:

Ilustración 3



La economía ecuatoriana ha experimentado en la última década un crecimiento promedio del 2,8%, enfrentando en 1999 una grave crisis económica y financiera que derivó en el decrecimiento del producto en el orden del -7% y catapultó una de las mayores crisis sociales y políticas que ha vivido el Ecuador.

Tabla 1

Tasas de crecimiento trimestral de los principales componentes de la Oferta y Demanda Agregadas

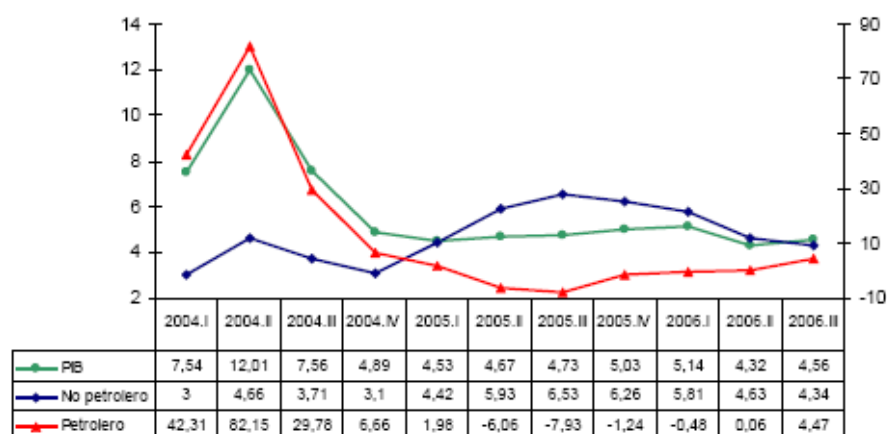
VARIABLES	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004 (sd)	2005 (p)	2006 (prev)	2007 (prev)
Producto interno bruto (PIB)	4,7	1,7	2,4	4,1	2,1	-8,3	2,8	5,3	4,2	3,6	7,9	4,7	4,3	3,5
Importaciones	14,6	7,9	-10,2	15,4	7,0	-29,5	15,8	24,8	16,7	-3,9	11,1	13,5	8,3	8,6
OFERTA FINAL	7,0	3,3	-0,9	6,8	3,4	-12,5	5,6	9,9	7,6	1,4	8,8	7,2	5,5	4,4
Consumo final total	3,4	2,2	0,4	4,3	3,6	-8,8	3,9	5,8	6,3	4,7	4,5	6,1	5,3	4,5
Gobierno general	1,0	4,5	-5,2	4,7	-2,2	-5,5	4,7	-0,8	4,3	1,4	3,8	3,4	3,6	4,6
Hogares residentes	3,8	1,8	1,4	4,2	4,5	-7,0	3,8	6,8	6,6	5,2	4,6	6,4	5,5	4,5
Formación bruta de capital fijo	8,6	-2,0	-4,3	2,7	3,9	-27,7	12,1	23,5	18,9	-0,2	4,9	8,1	6,4	6,6
Exportaciones	11,7	11,3	2,4	7,8	-5,1	7,8	-1,0	-0,8	-0,8	9,6	15,8	7,4	4,9	2,6
UTILIZACION FINAL	7,0	3,3	-0,9	6,8	3,4	-12,5	5,6	9,9	7,6	1,4	8,8	7,2	5,5	4,4

Fuente: BCE

En lo referente a la producción petrolera y las importaciones de derivados siguen siendo un importante elemento de la economía fiscal, tanto a nivel de presupuesto general, como a nivel tributario por lo que su evolución impactan en diferentes formas a la gestión tributaria, igualmente, el volumen de comercio exterior afecta en forma doble a la recaudación tributaria reflejada en los impuestos indirectos a las importaciones y al IVA e ICE interno. En este sentido se espera que la política de comercio exterior fundamentada a un comercio administrado conjuntamente con una política tributaria que ejerza su influencia como igualador puedan influenciar en el desarrollo productivo del país, y podamos romper la dependencia fiscal hacia los recursos primarios.

Tabla 2

Crecimiento Trimestral del PIB Petrolero y No Petrolero



Fuente: BCE

Con la primera reforma tributaria - fiscal impulsada en los años 60's, se inició un período de diversificación económica y de planificación fiscal, aunque para el momento sólo se podía esbozar los resultados esperados sin poder hacer más análisis a profundidad. En los años 70's y en adelante, con el boom petrolero y la intensificación de la participación de la industria y la manufactura, se amplían las fuentes de ingresos, con lo cual se generan mayores recursos para sustentar las necesidades del Estado.

A mediados del Siglo XX, los impuestos se habían diversificado, sin embargo es en 1975 con la expedición del Código Tributario y posteriormente en 1988 con la consolidación de los impuestos nacionales en básicamente 3 rubros de mayor relevancia, (Impuesto a la Renta, IVA e ICE), es que se empieza a consolidar el procedimiento jurídico que hoy sostiene la política tributaria en el Ecuador. A finales de los años 90's, se da una de las mayores crisis económicas que ha enfrentado el Ecuador, que desembocó en el cambio de moneda oficial, del sucre al dólar, buscando así controlar la escalada inflacionaria que se venía dando durante los últimos años. De esta forma, al no producir moneda el Estado debía buscar fortalecer sus ingresos desde fuentes más estables, para esto se volvía necesario el perfeccionamiento del sistema impositivo, con el cual el pago de impuestos permitiría al ciudadano aportar en el cumplimiento de la labor social del Estado. Sin embargo, la medida derivó en un profundo desequilibrio de los precios en la economía y profundizó la ya aguda crisis.

La estructura jurídica tributaria actual, se encuentra conformada básicamente por las siguientes normas, en orden de prelación:

- Codificación del Código Tributario
- Ley de Creación del Servicio de Rentas Internas
- Ley de Régimen Tributario Interno
- Ley de Registro Único de Contribuyentes
- Reglamento a la Ley de Creación del Servicio de Rentas Internas
- Reglamento Orgánico Funcional

- Reglamento para la aplicación de la Ley de Régimen Tributario y sus Reformas
- Reglamento de RUC
- Reglamento de Comprobantes de Venta y Facturación

Si bien es cierto, la base jurídica permite realizar todas las actividades propias de la Administración Tributaria, aun existen grandes vacíos que impiden la regulación de ciertas actividades económicas, especialmente las relacionadas con negocios internacionales, razón por la cual se hace imprescindible la ejecución de una reforma integral de la normativa legal vigente.

Ilustración 4



En los últimos años se han eliminado varias exoneraciones tributarias; sin embargo, aún persisten exoneraciones que afectan al rendimiento de la recaudación de impuestos en Ecuador.

Administraciones Tributarias Internacionales

Tabla 3

País	Perú	Chile	España
Nombre la Administradora	Superintendencia Nacional de	Servicio de Impuestos Internos (S.I.I.)	Agencia Estatal de Administración

Tributaria	Administración Tributaria (SUNAT)		Tributaria (AEAT)
Misión	"Contribuir al desarrollo del país mediante el crecimiento sostenido de la recaudación, facilitando el cumplimiento tributario y el comercio exterior..."	"Administrar con equidad el sistema de tributos internos, facilitar y fiscalizar el cumplimiento tributario, propiciar la reducción de costos de cumplimiento, y potenciar la modernización del Estado y la administración tributaria en línea..."	La Agencia Tributaria tiene como principal cometido garantizar la aplicación efectiva del sistema tributario estatal y del aduanero.

Funciones	Administrar, recaudar y fiscalizar los tributos internos del Gobierno Nacional, con excepción de los municipales, así como las aportaciones al Seguro Social de Salud y a la Oficina de Normalización Previsional, y otros cuya recaudación se le encargue de acuerdo a ley.	Interpretar administrativamente las disposiciones tributarias, fijar normas, impartir instrucciones y dictar órdenes a fin de asegurar su aplicación y fiscalización.	Recaudación de ingresos de las Comunidades y Ciudades autónomas bien por disposición legal o por convenio. Recaudación de los ingresos propios de la Unión Europea.
	Expedir, dentro del ámbito de su competencia, disposiciones en materia tributaria y aduanera, estableciendo obligaciones de los contribuyentes...	Vigilar el cumplimiento de las leyes tributarias que le han sido encomendadas; conocer y fallar como tribunal de primera instancia los reclamos que presenten los contribuyentes ...	Gestión aduanera y represión del contrabando
	Sistematizar y ordenar la legislación e información estadística de comercio exterior, así como la vinculada con los tributos internos y aduaneros que administra.	Crear conciencia tributaria, informarlos sobre el destino de los impuestos y las sanciones a que se exponen por el no cumplimiento de sus deberes	Recaudación en vía ejecutiva de ingresos de derecho público de la Administración General del Estado.

Tributos Administrados	Impuesto General a las Ventas, Impuesto a la Renta, Régimen Unico Simplificado, Impuesto Selectivo al Consumo, Impuesto Extraordinario de Solidaridad, Impuesto de Solidaridad en favor de la Niñez Desamparada, Aportaciones al ESSALUD y a la ONP, Derechos Arancelarios o Ad Valorem, Derechos Específicos		IRPF; IVA, Sociedades e Impuestos Especiales
Estructura Organizacional	Estructura vertical (órganos), se divide territorialmente en Intendencias	Estructura vertical (direcciones y subdirecciones), se divide territorialmente en Regionales	Estructura vertical (Departamentos), se divide territorialmente en Delegaciones

Respecto al Departamento de Reclamos

El Departamento de Reclamos tiene como funciones: asegurar la aplicación de los criterios jurídicos unificados en los procesos regionales de reclamos, coordinar la operación de los departamentos regionales de reclamos, propendiendo a mejoramiento de los niveles de eficiencia y Sugerir mejoras a la normativa tributaria asociada a funciones de reclamos; considerando las funciones desempeñadas Reclamos en sus inicios formaba parte de la Unidad de Auditoría Tributaria, bajo la cual todos sus procesos estaban encaminados y controlados por el responsable de la unidad, limitando la autonomía, recursos, procesos y

retardando la toma de decisiones en vista que debían primero ser analizadas por Auditoría para luego ser llevadas a conocimiento del Director Regional a cargo.

Afortunadamente, ante la necesidad de agilizar la atención a las peticiones ingresadas por los contribuyentes la Dirección Nacional a inicios del año 2007 procedió a independizar a la entonces llamada Sub Unidad de Reclamos, convirtiéndola en Unidad a pesar de que aún se conservaban los criterios y procesos que desarrollaba Auditoría; otro de los cambios que marcaron el desempeño de Reclamos se realizó a mediados del año 2007 donde se cambió totalmente la estructura organizacional separando al departamento por completo de los procesos de auditoría; desde este período el ahora llamado Departamento de Reclamos coordina sus actividades con el Departamento Jurídico adjuntando a sus requerimientos contables la normativa legal para defender, justificar y atender las peticiones ingresadas.

Actualmente, Reclamos posee libertad de decisión en la modificación de sus procesos, requerimiento de recursos, aplicación de herramientas y se espera que a finales del año 2007 se le provea la Facultad Determinativa, con la cual llevará a cabo el desarrollo de los Actos de Determinación Complementaria considerados como un nuevo reto para el departamento en vista que es necesario el diseño, la programación de actividades, la normativa aplicable y los recursos necesarios para la ejecución de esta segunda instancia que aportará con nuevos modelos de control ante las diferencias no justificadas.

1.2. Giro del Negocio

“El Servicio de Rentas Internas (SRI) es una entidad técnica y autónoma que tiene la responsabilidad de recaudar los tributos internos establecidos por Ley mediante la aplicación de la normativa vigente. Su finalidad es la de consolidar la cultura tributaria en el país a efectos de incrementar sostenidamente el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias por parte de los contribuyentes.”²

² Plan Estratégico 2007 – Servicio de Rentas Internas

El SRI tiene a su cargo la ejecución de la política tributaria del país en lo que se refiere a los impuestos internos. Para ello cuenta con las siguientes facultades:

- Determinar, recaudar y controlar los tributos internos.
- Difundir y capacitar al contribuyente respecto de sus obligaciones tributarias.
- Preparar estudios de reforma a la legislación tributaria
- Aplicar sanciones.

El Servicio de Rentas Internas se encarga de “promover y exigir el cumplimiento de las obligaciones tributarias, en el marco de principios éticos y legales, para asegurar una efectiva recaudación que fomente la cohesión social” , en tal virtud la correcta planeación y organización, aplicación de la normativa legal adecuada, el manejo óptimo de recursos y sistemas, la coordinación entre todas las regionales, la unificación de criterios a nivel nacional y la ordenada distribución de la distintas obligaciones y exigencias ante los contribuyentes, la han transformado en una de las mejores administraciones tributarias a nivel de Latinoamérica.

De las razones expuestas el Departamento de Reclamos se encarga de la atención de petitorios de contribuyentes, responsables, o terceros que estiman que sus intereses han sido afectados, en todo o en parte, por actos emanados de la Administración Tributaria, en cuanto a determinación de obligaciones tributarias, verificación de una declaración y estimación de oficio o liquidación amparadas en los artículos 9 y 10 de la Codificación de Código Tributario.

Funciones del Departamento

El artículo 44 del Reglamento Orgánico Funcional del Servicio de Rentas Internas dispone las funciones que desempeñará el Departamento de Reclamos:

- Atender los reclamos presentados por los contribuyentes y preparar los correspondientes proyectos de resoluciones;
- Asegurar que los documentos que conforman los expedientes de reclamos atendidos estén completos, en buen estado de conservación, sean los

documentos pertinentes y se encuentren ordenados y foliados, conforme a las normas y procedimientos respectivos;

- Informar al Director Regional y a las áreas administrativas correspondientes sobre las novedades detectadas en los procesos de atención de reclamos;
- Atender peticiones de los contribuyentes para autorizaciones de depreciaciones aceleradas, bajas de inventarios, regímenes especiales de contabilidad y otros relacionados con el ámbito tributario; y,
- Coordinar con el Departamento Nacional Procesal Administrativo la planificación y ejecución de actividades, así como la aplicación de criterios jurídicos y técnicos uniformes, en la atención de los reclamos.

De esta manera, en atención a las solicitudes presentadas por los contribuyentes al generarse un reclamo administrativo el Departamento de Reclamos atiende las siguientes peticiones:

- Pagos indebidos y en exceso - Renta – Personas Naturales
- Pago en exceso IVA – Personas Naturales
- Otros pagos indebidos y en exceso – Personas Naturales
- Vehículos – Personas Naturales
- Resoluciones sancionatorias
- Títulos de crédito
- Prescripción de impuesto a los vehículos
- Cambios de cuenta
- Exoneración de anticipos
- Pagos indebidos y en exceso – Personas Jurídicas
- Pago en exceso IVA – Personas Jurídicas
- Otros pagos indebidos y en exceso – Personas Jurídicas
- Vehículos – Personas Jurídicas
- Autorización 100% de crédito tributario
- Dejar de llevar contabilidad
- Impugnación de actas de determinación

- Liquidaciones por diferencias
- Depreciación acelerada

1.2.1.Ubicación

“Las direcciones regionales y provinciales del SRI, se encargan de la operación descentralizada de todas las actividades de la Administración Tributaria, pero con un sentido uniforme, informando constantemente a la Dirección Nacional de la Institución sobre los procesos que se llevan a cabo, con fines de evaluación y ajuste.”³

La Dirección Nacional se encuentra ubicada en las calles Salinas N17-203 y Santiago, sus números de contacto telefónico son 2980-572 / 2908-578 Ext Directa 8002, también los contribuyente puede acceder mediante su portal web www.sri.gov.ec, a continuación se puede apreciar la dirección exacta de su ubicación.

Ilustración 5



³ Plan Estratégico 2007 – Servicio de Rentas Internas

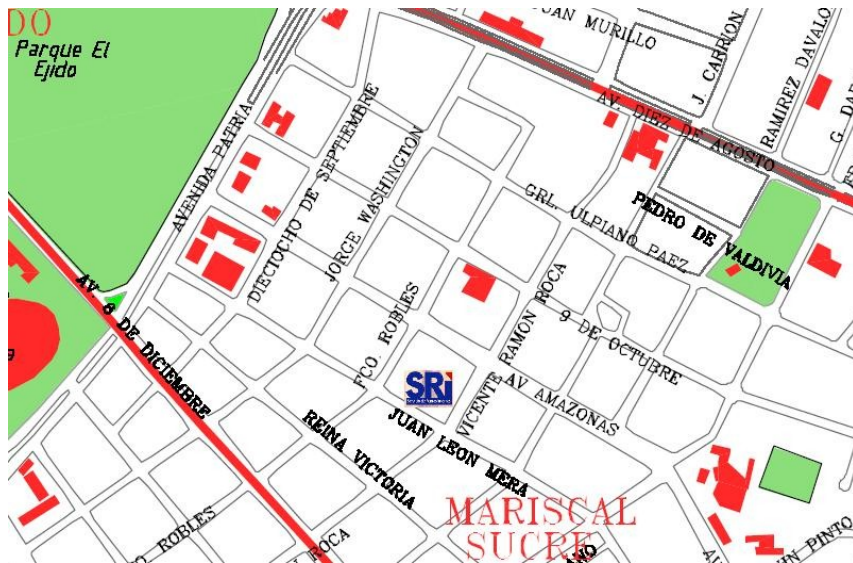
Para un mejor control de las actividades tributarias el Servicio de Rentas Internas ha dividido su estructura en 8 regionales, una de estas la Regional Norte se encarga del control en las provincias de Pichincha, Santo Domingo de los Sáchilas, Esmeraldas, Imbabura, Carchi, Sucumbíos, Orellana y Napo; la mencionada regional se encuentra ubicada en las calles Páez y Ramírez Dávalos, según lo muestra el siguiente croquis.

Ilustración 6



Sin embargo, el departamento en análisis se encuentra ubicado en las calles Amazonas No 477 y Vicente Ramón Roca, su contacto telefónico es el 2540-003 Ext Directa 3800 o 3900, de igual manera adjunto un croquis de la ubicación.

Ilustración 7



1.2.2.Estructura Organizacional

“El SRI opera en forma desconcentrada en 31 ciudades del país, a través de las direcciones regionales, provinciales y sus respectivas delegaciones zonales.

Con este fin, ha sido necesario establecer políticas corporativas claras que permitan actuar bajo los mismos principios y procedimientos a todas las unidades funcionales que ejecutan la operación desconcentrada. La Administración Nacional, tiene jurisdicción en todo el país y es la encargada de establecer los lineamientos estratégicos, objetivos, políticas, procesos y procedimientos, así como vigilar su cabal aplicación y cumplimiento.”⁴

Direcciones Regionales

Las Direcciones Regionales y Provinciales se encargan de la aplicación de la normativa legal y de la operación institucional bajo una concepción que involucra el cumplimiento de las metas y objetivos asignados.

- **Austro:** sede en la ciudad de Cuenca, con jurisdicción en las provincias de Azuay, Cañar y Morona Santiago.
- **Centro 1:** sede en la ciudad de Ambato, con jurisdicción en las provincias de Tungurahua, Cotopaxi y Pastaza.
- **Centro 2:** sede en la ciudad de Riobamba, con jurisdicción en las provincias de Chimborazo y Bolívar.
- **Litoral Sur:** sede en la ciudad de Guayaquil, con jurisdicción en las provincias del Guayas, Los Ríos y Galápagos.
- **Manabí:** sede en la ciudad de Portoviejo, con jurisdicción en la provincia de Manabí.
- **Norte:** sede en la ciudad de Quito, con jurisdicción en las provincias de Pichincha, Carchi, Imbabura, Esmeraldas, Sucumbíos, Orellana y Napo.
- **El Oro:** sede en la ciudad de Machala, con jurisdicción en la provincia de El Oro.

⁴ Plan Estratégico 2007 – Servicio de Rentas Internas

- Sur: sede en la ciudad de Loja, con jurisdicción en las provincias de Loja y Zamora Chinchipe.

Departamento de Reclamos

El Departamento de Reclamos ha visto necesaria la conformación de equipos de trabajo para agilizar la atención de las peticiones ingresadas siendo estos.

- Equipo de Validación: encargado de la validación de la petición al sistema, asignación de la petición al equipo y analista correspondiente, coordinación de envío de valija, ingreso de anexos y razones de notificación, envío de providencias y resoluciones, y manejo de insumos del departamento.
- Equipo de Personas Naturales: se encarga de la atención de peticiones presentadas por una persona natural al generarse un pago indebido o en exceso en los impuestos de Renta, ICE, herencias, multas, impuesto a los vehículos motorizados y rectificatorias.
- Equipo Legal: se encarga de la atención de impugnaciones, exoneraciones de vehículos, sancionatorias y títulos de crédito.
- Equipo de Personas Jurídicas: se encarga de la atención de peticiones presentadas por una persona jurídica al generarse un pago indebido o en exceso en los impuestos de Renta, ICE, herencias, multas, impuesto a los vehículos motorizados y rectificatorias.
- Equipo de Actas: se encarga de la atención de liquidaciones de pago por diferencias emitidas por gestión o auditoría, impugnaciones de actas de determinación ingresadas por personas naturales, jurídicas y petroleras por cualquier tipo de impuesto y peticiones de cambio de sistema contable.
- Equipo de Revisión de Documentos: conforman el soporte del equipo de personas jurídicas, este equipo se encarga de la verificación física de los documentos presentados por el contribuyente y su cumplimiento conforme a lo dispuesto en el Reglamento de Comprobantes de Venta y Facturación



1.2.2.1. Organigramas de la Entidad

Administración Central:

La institución está conformada por una Administración Central (Dirección Nacional), que tiene jurisdicción en todo el país y es la encargada de establecer los lineamientos estratégicos, objetivos, políticas, procesos y procedimientos, así como vigilar su cabal aplicación y cumplimiento. De esta forma, se ha logrado establecer políticas corporativas que permiten actuar bajo los mismos principios y procedimientos, a todas las unidades funcionales que ejecutan la operación de manera desconcentrada.

Ilustración 8

Direcciones Regionales y Provinciales:

La relación entre el SRI y los contribuyentes se efectúa a través de las direcciones regionales, provinciales y sus respectivas delegaciones zonales, las que se encargan de la atención del contribuyente, la ejecución de los programas de control tributario y la aplicación de la normativa legal, bajo una concepción que involucra el cumplimiento de las metas y objetivos asignados en la planificación institucional.

El Directorio del SRI, en noviembre del 2006, aprobó algunas modificaciones a la Estructura Orgánica Funcional, la que se presenta a continuación:

Ilustración 9



Los organigramas se encuentran en los anexos I-01, I-02 y I-03

1.3. Diagnóstico Organizacional

1.3.1. Base o Marco Legal

LEY DE CREACIÓN DEL SERVICIO DE RENTAS INTERNAS (Ley No. 41)

Capítulo I

DE LA NATURALEZA Y FINES

“Art. 1.- Naturaleza.- Créase el Servicio de Rentas Internas (SRI) como una entidad técnica y autónoma, con personería jurídica, de derecho público, patrimonio y fondos propios, jurisdicción nacional y sede principal en la ciudad de Quito. Su gestión estará sujeta a las disposiciones de esta Ley, del Código Tributario, de la Ley de Régimen Tributario Interno y de las demás leyes y reglamentos que fueren aplicables y su autonomía concierne a los órdenes administrativo, financiero y operativo.”⁵

⁵ Artículo 1, Ley de Creación del Servicio de Rentas Internas

Art. 2.- Facultades.- El Servicio de Rentas Internas (SRI) tendrá las siguientes facultades, atribuciones y obligaciones:

- Ejecutar la política tributaria aprobada por el Presidente de la República;
- Efectuar la determinación, recaudación y control de los tributos internos del Estado y de aquellos cuya administración no esté expresamente asignada por Ley a otra autoridad;
- Preparar estudios respecto de reformas a la legislación tributaria;
- Conocer y resolver las peticiones, reclamos, recursos y absolver las consultas que se propongan, de conformidad con la Ley;
- Emitir y anular títulos de crédito, notas de crédito y órdenes de cobro;
- Imponer sanciones de conformidad con la Ley;
- Establecer y mantener el sistema estadístico tributario nacional;
- Efectuar la cesión a título oneroso, de la cartera de títulos de crédito en forma total o parcial, previa autorización del Directorio y con sujeción a la Ley;
- Solicitar a los contribuyentes o a quien los represente cualquier tipo de documentación o información vinculada con la determinación de sus obligaciones tributarias o de terceros, así como para la verificación de actos de determinación tributaria, conforme con la Ley; y,
- Las demás que le asignen las leyes.

1.3.2.Cultura Organizacional

Los programas de capacitación interno generalmente se han orientado a cubrir la necesidad de formación técnica para el puesto de trabajo, descuidando aspectos relacionados con las capacidades y las habilidades gerenciales.

En este sentido, para implantar una estrategia sólida de Recursos Humanos, un aspecto clave es fortalecer la cultura organizacional, basada en valores y competencias. Para ello se impulsa a través de distintos programas, el

desarrollo del liderazgo, trabajo en equipo, dirección y gestión, siempre enmarcados en nuestros principios y valores.

Ilustración 10



Las actividades y talleres formativos contribuirán significativamente al logro de las metas institucionales a través de la motivación e involucramiento de los funcionarios.

1.3.3. Recursos

1.3.3.1. Talento Humano

Considerado como uno de los más importantes y a la vez faltantes dentro del departamento, debido a la carga laboral Reclamos se ha visto en la necesidad de contratar personal temporal para cumplir con las metas de despacho y reducción del tiempo de atención; para el mes de septiembre de 2007 cerca de 10 personas ingresaron al departamento las mismas que se distribuyeron entre todos los equipos para cubrir puestos de analistas que renunciaron en ese trimestre y para reducir el inventario estancado como es el caso del equipo de naturales y el equipo de revisión.

Pese a los esfuerzos realizados por la permanencia de estos nuevos funcionarios en los equipos asignados, ante la falta de presupuesto para su contratación permanente el Servicio de Rentas Internas proporcionará

de estos funcionarios hasta el mes de febrero de 2008; motivo por el cual ante la necesidad de la permanencia de los funcionario ingresados y los nuevos funcionarios que formarán parte del proceso de actos de determinación complementaria. Se considera de suma importancia el ingreso de nuevas personas que suplanten los cargos ocupados por los funcionarios que conformarán el equipo de actos de determinación así como la disposición del mismo número de funcionarios que actualmente mantiene a su cargo Reclamos.

1.3.3.2.Tecnológico

Aprovechando las herramientas informáticas tales como cruces de información, información de terceros ingresadas en sus anexos transaccionales, modelos combinados de respuesta, validaciones automáticas de diferencias, workflow, discoverer y demás sistemas proporcionados a los analistas, uno de los principales problemas se debe a la carencia de ciertos accesos a las aplicaciones mencionadas o al bajo desempeño debido al uso de computadoras obsoletas las cuales retrasan el trabajo de los analistas; otra de las falencias se debe a la carencia de fiel tributarios en más del 40% de los analistas que conforman reclamos.

1.3.3.3.Infraestructura

Actualmente Reclamos tiene en su haber un espacio físico inadecuado para los funcionarios que diariamente ocupan sus instalaciones; existen problemas de archivo debido al incremento en el ingreso de peticiones y la existencia de una sola bodega la cual es ocupada en un 80% por el equipo de personas jurídicas ha causado que el equipo de personas naturales apile las cajas asignadas junto a sus escritorios impidiendo el acceso normal a las instalaciones y el tráfico fluido de los funcionarios.

Por otra parte, aún no se ha destinado un espacio físico así como computadoras, escritorios, sillas y demás implementos para el nuevo equipo.

1.3.3.4.Insumos

Este aspecto es otro de los que generan problemas debido a la tardanza en el despacho desde la regional norte hasta Reclamos, la falta de hojas en blanco o membretadas, separadores, carpetas y de manera especial los toners de las impresoras.

Cabe señalar que actualmente existen 3 impresoras, 2 de la cuales tiene averías dejando solo una impresora para uso de los 52 funcionarios que diariamente imprimen cerca de 150 hojas causando un cuello de botella y centralizando todas las impresiones.

1.4.Relaciones Interpersonales e Interdepartamentales

1.4.1.Interpersonales

Perfil del Analista

El departamento se encuentra conformado por profesionales cuya edad promedio bordea los 28 años y su instrucción universitaria engloba conocimientos en derecho, administración, finanzas, auditoría, sistemas y economía; los cuales han creado equipos de amplias capacidades de análisis, comprensión y solución de las peticiones ingresadas.

Relación entre grupos

Considero que este es uno de los pilares bajo los cuales se desarrolla Reclamos, el trato entre compañeros crean el ambiente laboral apropiado debido a la colaboración, camaradería, solidaridad entre todos los equipos; estos aspectos han roto las barreras jerárquicas así como las limitaciones de expresión y cada funcionario de la familia de Reclamos, tiene la facultad de expresar sus inquietudes, sugerencias, discrepancias, solicitar apoyo en el momento que se cree la necesidad.

Desarrollo de Actividades

Las actividades se las realiza tanto grupal como individual; el compromiso y la solidaridad entre equipos es visible en los períodos de mayor carga laboral para cada equipo siendo de gran ayuda para el cumplimiento de metas y la proyección de la imagen del Departamento de Reclamos ante el Servicio de Rentas Internas.

Control y Evaluación

El autocontrol es una de las aptitudes que posee cada uno de los analistas para entregar las respectivas contestaciones a las peticiones ingresadas las cuales son reflejadas en cada resolución emitida. Antes de su firma final, la resolución pasa por dos filtros adicionales de supervisión reduciendo el margen de error.

La evaluación depende de la carga laboral de cada equipo, siendo estos mismos los que fijan sus metas semanales o mensuales, siendo medidos por resolución emitida.

1.4.2. Interdepartamentales

El trato interdepartamental no es tan favorable para Reclamos existen conflictos originados con secretaría, gestión, auditoría, cobranzas, financiero; que van desde el ingreso erróneo de la información al sistema, errores en el registro de números de resolución, errores ocasionados en el proceso de auditoría, cuentas de acreditación incorrectas, hasta los problemas informáticos que son tan comunes en las entidades públicas.

Los conflictos mas frecuentes son:

- Demoras en la entrega de las peticiones al Departamento de Reclamos.
- La entrega de las peticiones llegan en un lapso aproximado de 15 días luego de su ingreso en secretaría.
- La copia de las razones de notificación para el caso de providencias de igual forma llegar con un lapso de 15 días.
- No existe continuidad en la entrega de insumos.
- Los equipos de computación y especialmente las impresoras causan el retraso del normal desempeño de las actividades.
- Errores en las cuentas de acreditación citadas en las resoluciones.
- Errores en las direcciones de notificación citadas en las resoluciones.
- Demoras en la adquisición de expedientes antiguos del archivo central.

1.5. Problemática del Departamento de Reclamos

1.5.1. Origen del Problema

Debido al cumplimiento de las Facultades que tiene cada departamento, el Servicio de Rentas Internas ha considerado necesario en que a más de la Facultad Resolutiva se le provea la Facultad Determinativa al Departamento de Reclamos con la cual se podrá detener el trámite ingresado por la persona natural o jurídica y proceder a la verificación de cada cuenta en el caso de que se encuentren inconsistencias en la información.

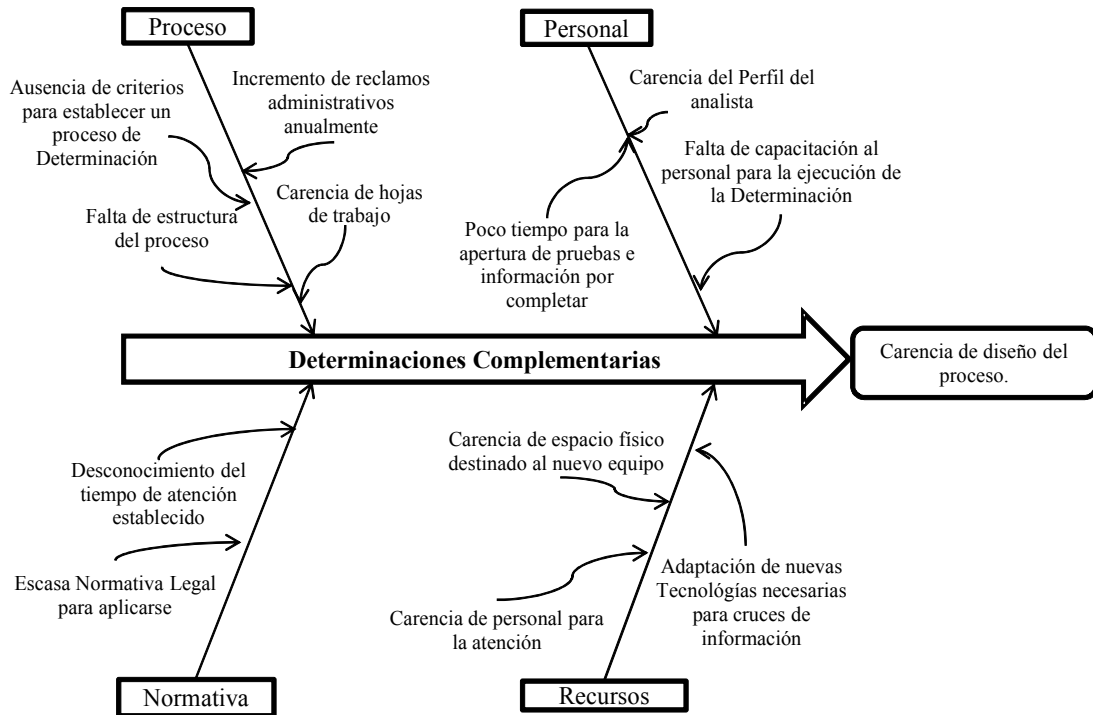
Actualmente el Departamento de Reclamos en más del 80% de sus trámites ingresado pertenecen a “Reclamos administrativos de pagos indebido” o “Solicitud de devolución de pago en exceso”⁶ correspondientes al impuesto a la renta, los cuales son ingresados por los contribuyente cuando tiene un saldo a favor o cuando el impuesto pagado no tenía un sustento jurídico tributario para su pago respectivo.

La ejecución de los Actos de Determinación Complementaria poseen grandes brechas de información tanto legal, administrativa, financiera y personal por estos motivos y ante la constante reducción de la brecha fiscal el Departamento de Reclamos deberá atender las determinaciones causadas en ocasiones “cuando de la tramitación del reclamo se advierta la existencia de hechos no considerados en el acto de determinación tributaria que lo motiva, o cuando los hechos considerados fueren incompletos o inexactos, la autoridad administrativa dispondrá la suspensión del trámite y la práctica de un acto de determinación complementario.”⁷

⁶ Artículos 122 y 123, Código Tributario

⁷ Artículo 131, ibídem

1.5.2. Diagrama Causa Efecto



Fuente: Departamento de Reclamos
 Elaborado por: Moisés Guapás

1.5.3. Interpretación

- **Proceso:** Al convertirse en un nuevo proceso a ser implementado debemos tomar en consideración que fundamentalmente el proceso debe ser encaminado bajo normas jurídica y lograr la estandarización de estos procesos ya sea mediante hojas de trabajo, cruces de información, resoluciones combinadas; que agilicen las actividades a ser realizadas por los auditores.
- **Personal:** La correcta selección de personal será uno de los pilares para que el proceso se lleve a cabo bajo normas éticas, total responsabilidad, cumplimiento de metas, las cuales serán respaldadas con periódicas capacitaciones que provean de actualizaciones ante las tan frecuentes evasiones y elusiones fiscales.

- Normativa: La carencia de la normativa específica han creado problemas desde el tiempo de duración del Acto Determinativo hasta los mismos criterios de negación, por lo cuál se deberá analizar el diseño del proceso bajo criterios unificado basado en los principios de la facultad determinativa.
- Recursos: Naturalmente los recursos tecnológicos, el espacio físico y la destinación del personal al nuevo proceso ha causado gran preocupación en las reuniones de STAFF, debido a que todos los departamentos están sujetos al presupuesto anual el cual es controlado por la Contraloría General del Estado resulta muy difícil adquirir personal durante el año en el caso de que el proceso requiera de un número superior de analistas, por tal motivo es de vital importancia proyectar los inventarios y controlar los tiempos de despacho para ajustar los recurso al presupuesto otorgado.

En conclusión, la apertura de este nuevo proceso el cuál conllevará a la estructuración, asignación de recursos, criterios aplicables y personal idóneo para la Determinación.

Actualmente, el Departamento de Reclamos emite sus resoluciones reservándose el derecho de efectuar su “Facultad Determinadora”, dejando abierta la comprobación de la información presentada por el contribuyente en el momento oportuno.

De esta manera ante las diferencias encontradas en la atención de los “pagos indebidos o pagos en exceso” , el Departamento de Reclamos tendrá la capacidad de instalar el respectivo acto de determinación y suspender el trámite ingresado por el contribuyente por los motivos que haya sido presentada la petición.

Cabe señalar que dicho acto tendrá la duración de 120 días hábiles los cuales aceleran el proceso de pruebas y justificaciones por ambas partes, y que son causales de un inventario muy alto de ingresos y el despacho debido al análisis requerido y necesario para el desarrollo del acto determinativo se

vuelve inversamente proporcional; causando demoras y acumulación de inventario.

1.6. Justificación e Importancia

1.6.1. Justificación

“Es conocido que, el poder para establecer y recaudar los impuestos es la única gran potestad sobre la que se fundamenta el tejido de una nación, es tan necesario para la existencia y la prosperidad del Estado como lo es el aire para que los hombres puedan respirar. Es por eso que soñamos en un país con un Estado solidario, moderno, cuya Política Económica y Tributaria sea capaz de responder a las demandas de un proceso de desarrollo equilibrado de las regiones, las empresas, las personas y sobre todo propenda a concienciar que el cumplimiento de los deberes fiscales es la aportación que como sociedad civilizada, democrática, solidaria y ética hemos escogido como soporte de la acción pública.”

Debido al incremento en más del 100% de los trámites que actualmente atiende el Departamento de Reclamos en el Servicio de Rentas Internas y ante la necesidad de “fomentar la cultura tributaria, reducir la elusión y evasión fiscal y consolidar la participación de los impuestos administrados por el SRI en el Presupuesto General del Estado.”

El Departamento de Reclamos aceptó el nuevo reto de controlar la adecuada administración y declaración de los tributos en las pequeñas y medianas empresas; en vista que el Departamento de Auditoría está enfatizando sus recursos en el control del actual grupo de “Grandes Contribuyentes” así denominado por el Director General del Servicio de Rentas Internas, el Economista Carlos Marx Carrasco.

En vista de la participación de Reclamos en el nuevo proceso se hace indispensable la creación de estrategias de gestión y control del nuevo proceso en vista que solo con la carga de trabajo actual Reclamos ocupa más del 100% de su capacidad productiva; el problema se hace más fuerte en el equipo de personas naturales debido a que estos para cumplir la meta de

despacho deberán empezar con un inventario de 0 trámites al 1 de enero de 2008; por otro lado el equipo de actas tiene sus meses críticos a partir de noviembre hasta los inicios de cada año.

Por los motivos expresado con anterioridad, el nuevo equipo de actos determinativos deberá contar con estrategias que le ayuden a agilizar su desempeño y para los cuales se han previsto herramientas informáticas que ayuden con información en tiempo real, cruces de información, hojas de trabajo, estandarización de las actividades, al igual que se deberá proveer del personal necesario y de fijar los criterios para que el monto a recaudarse justifique la realización de un acto de determinación complementaria; para evitar justamente los cuellos de botella que ocasionaría el desempeño de este nuevo proceso en los equipos de personas naturales y personas jurídicas, el Departamento de Reclamos se ha visto en la necesidad de empezar el siguiente año con un tiempo de despacho de 45 días por cualquier petición ingresada por el contribuyente sea esta indebida o en exceso.

El diseño de los procesos deberá estructurarse desde la llegada de la petición a secretaría e ingresada a validación en Reclamos, luego de esto se procederá a la emisión de la respectiva providencia de prueba la cual deberá tener una duración máxima de 10 días, si dentro del trascurso del análisis se encontrase con inconsistencia en la información proporcionada y que dicha información no sea justificada por la providencia; el Departamento de Reclamos deberá detener la atención del trámite ingresado y proceder a notificar al contribuyente el inicio del acto determinativo el cuál tendrá una duración de 6 meses a 1 año dependiendo del contribuyente.

1.6.2.Importancia

La importancia radica en la correcta planeación, organización, dirección y control de este nuevo proceso, así como, de la utilización correcta de la Normativa Legal, la elaboración de adecuadas hojas de trabajo, las validaciones necesarias para llevar acabo el proceso de auditoría en las empresas que generen información adulterada, declaraciones erróneas, ocultamiento de ingresos, excesivos e injustificados gastos deducibles, pérdidas prolongadas entre otras.

Con todo el recurso disponible, la documentación respectiva y la correcta estructura de las actividades; este proceso enriquecerá el desempeño de Reclamos en el Servicio de Rentas Internas y fortalecerá la imagen institucional mediante el análisis justo, equitativo y dentro del tiempo estimado en la ley, así mismo, impulsará a la reducción de la evasión fiscal gracias a sus cruces y hojas de trabajos las cuales le ayudarán al analista en la validación, búsqueda de diferencias y al respaldo documentado de la información ingresada por tercero en comparación con la información proporcionada por contribuyente sea mediante anexos o la documentación presentada al ingreso del trámite o por providencia abierta.

1.7. Objetivos

1.7.1. Objetivo General

Proporcionar los procesos para la gestión de los Actos Determinativos aplicables en Reclamos, basados en la optimización de personal, tiempo y recursos apoyados en los procesos internos que actualmente maneja el departamento con el fin de responder al contribuyente en un plazo de 120 días hábiles.

1.7.2. Objetivos Específicos

- Analizar la situación actual de los procesos de Reclamos.
- Levantar los procesos internos aplicables en las Determinaciones Complementarias.
- Establecer indicadores de calidad que nos permita medir el nivel actual del departamento.
- Establecer los procesos clave.
- Elaborar un plan de mejoramiento continuo de los procesos.
- Estandarizar y optimizar la gestión de los actos determinativos.
- Evaluar los resultados obtenidos.

1.7.3. Problemática

Principalmente la carencia de la normativa legal para atender este proceso la llena de vacíos que deberán ser analizados desde la facultad determinadora, el correcto manejo de los criterios unificados, la creación de los cruces de información adecuados, el tiempo de atención, hojas de trabajo y los requerimientos de recurso humano, tecnológico, infraestructura e insumos que serán necesarios; dejan la expectativa del diseño correcto del proceso a seguir sin descuidar la normativa legal y contable.

1.8. Marco Teórico

Respecto a la Administración por Procesos

Definición de Proceso

“Es la organización de personas, procedimientos y maquinaria que dentro de una organización para cumplir óptimamente una serie de actividades necesarias, con las cuales se busca transformar materiales y/o información con el propósito de obtener un resultado específico llamado producto.”⁸

“Un proceso es parte de un sistema, en el cual mediante actividades específicas, que agregan valor, se transforman los recursos en productos.”⁹ También puede describirse como una serie de actividades o pasos relacionados a través de los cuales se transforman los recursos y se obtienen bienes o servicios.

Transcurso de tiempo, Conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial que forman parte de un sistema en su conjunto. Un proceso es un conjunto de actividades interrelacionadas o inter-actantes, que transforman las entradas y salidas dentro de una organización.

Los procesos son posiblemente el elemento más importante y más extendido en la gestión de las organizaciones innovadoras. El enfoque de procesos forma parte de la cultura de las organizaciones exitosas.

⁸ Davenport Thomas, Innovación de Procesos, Días de Santos, 1993

⁹ Price Waterhouse, El cambio óptimo, Irwin, 1995

Proceso o sistema operativo

Estos dos términos pueden ser utilizados para identificar cualquier parte de una organización que toma insumos y los transforma en productos de mayor valor con relación a dichos insumos originales. El proceso o sistema operativo, a través del cumplimiento de las distintas actividades involucradas en el mismo, transforma los insumos en productos terminados o semielaborados mediante el cumplimiento repetitivo de las actividades ya conocidas.

Todas las actividades se van cumpliendo hasta que sale el producto terminado o servicio y se lo conoce con el nombre de flujos de bienes o servicios teniendo, paralelamente, la circulación de todas las indicaciones necesarias para la ejecución de cada actividad, lo que se conoce con el nombre de flujo de información.

Dentro del proceso encontramos varios tipos de tareas; así, tenemos las tareas paralelas que son aquellas que se pueden desarrollar en forma simultánea sin que esté de por medio el cumplimiento de otra actividad para su ejecución; las tareas en relación de serie, son aquellas que no pueden realizarse mientras no se culmine la actividad anterior.

Que se debe tomar en cuenta en los procesos.

Capacidad: Es la máxima disponibilidad que tiene un proceso para transformar o realizar los insumos en un producto terminado y/o semielaborado o servicio por unidad de tiempo. Para esto tenemos diferentes tipos de capacidad según Eliyahu Goldratt y Roberto E. Fox y son:

- Teórica: Se refiere al mayor resultado que puede generar un proceso bajo condiciones ideales de funcionamiento, lo cual se puede conseguir en periodos limitados dentro del desarrollo permanente del proceso.
- Efectiva: La misma que hace referencia a la producción o prestación máxima posible bajo políticas normales de operación.
- Instalada: Similar a la efectiva, cuando utilizamos todo el tiempo posible para procesar insumos de la capacidad instalada normalmente. Debería

ser igual a la capacidad efectiva con el propósito de generar un proceso mucho más productivo ya que, cuando se tiene una capacidad instalada ociosa, automáticamente nos suben los costos operativos.

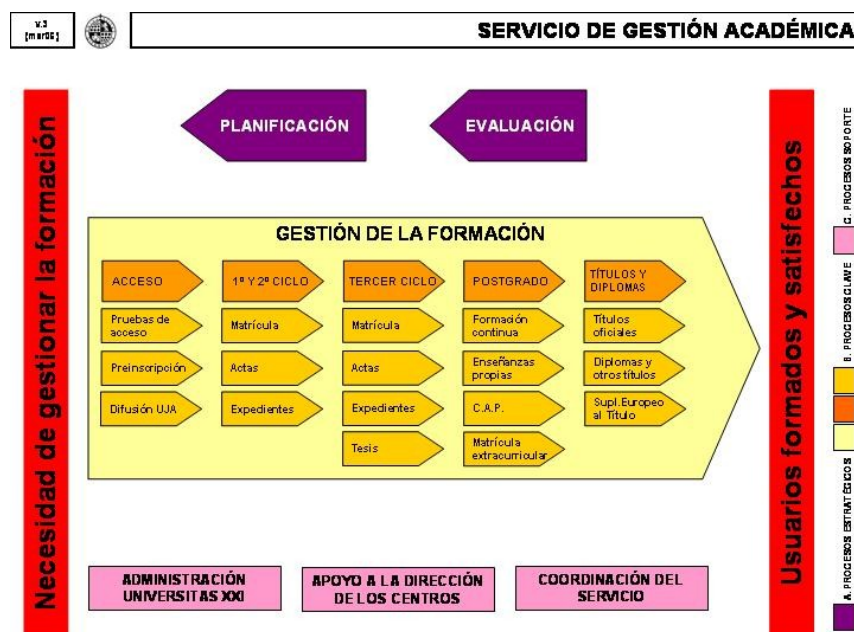
Calidad: Desde el punto de vista del mercado, satisface plenamente las necesidades del consumidor. En cambio desde el punto de vista de producción es la medida en que se cumplen con los estándares establecidos para sacar un producto.

Flexibilidad: Se refiere a la capacidad, que se puede medir, que existe en las operaciones para adaptarse a un cambio tanto en el diseño de un producto de volumen de producción o en la variación de alguna actividad involucrada en el proceso de flexibilidad.

Elementos de un proceso

Los procesos requieren de tres elementos que permitan su funcionamiento:

- Entradas: Recursos (insumos o información)
- Proceso de transformación: Actividades o tareas que agregan valor.
- Salidas: Productos o servicios



Gestión de Procesos

En la Gestión de Procesos, la atención está dirigida al resultado del proceso no en las tareas o actividades, esto con lleva a tener presente que el trabajo individual contribuye al proceso global, es decir, hay un compromiso con el proceso total y no sólo a la tarea individual. “Permite entender a la organización como un sistema interrelacionado de procesos que en conjunto contribuyen a cumplir con el giro del negocio y conseguir las metas planteadas.”¹⁰ Adicionalmente, la Gestión por Procesos, se fundamenta en que cada proceso tiene una persona a la que se le asignada la responsabilidad sobre ese proceso, en otras palabras la administración y supervisión del proceso va más allá de los límites departamentales y se tiene en cuenta desde el inicio del proceso hasta el final. La Gestión de procesos, coexiste con la administración funcional asignando propietarios a los procesos, con lo que se hace posible una gestión interfuncional que genera valor. Finalmente, puede decirse, que permite determinar los procesos que necesitan ser mejorados o rediseñados, determina prioridades, y establece un entorno para iniciar y mantener planes de mejoramiento.

Objetivos de la Gestión de Procesos

El objetivo principal de la Gestión de Procesos es aumentar los resultados de la empresa para conseguir mayores niveles de satisfacción entre los clientes. Otros objetivos generales son:

- Reducir costes internos, eliminando desperdicios de recursos y actividades que no generan valor.
- Optimización de tiempos, acortando los tiempos de ejecución de cada una de las actividades.
- Mejorar la calidad del producto o servicio, agregando mayor valor al mismo.
- Métodos de continuo, el cual ser reduce a sistemas de políticas internas que permitan manejar elementos de retroinformación que ayudará a evaluar el nivel de cumplimiento de los objetivos planteados.

¹⁰ Mariño Navarrete, Fernando, Gerencia de Procesos, Editorial Mc Graw Hill, Santafé de Bogotá, 1994

Causas de la Variaciones en un Proceso

Las variaciones pueden surgir como consecuencia de dos factores principales:

Causas “atribuibles” o “especiales”. Las variaciones de este tipo son atribuibles a una causa concreta, tal como las diferencias entre el rendimiento de diversas máquinas, operarios o materiales. Las variaciones de este tipo no son aleatorias, y pueden conducir a variaciones excesivas en los procesos. Si existen causas de variaciones atribuibles en un proceso, entonces se dice que el proceso está “fuera de control”.

Las variaciones debidas a causas atribuibles suelen ser excesivas, y no se pueden utilizar métodos de CEP para predecirlas. Antes de que se puedan utilizar gráficas de control, por lo tanto, los procesos deben ajustarse de tal modo que queden “dentro de control”. Se deben eliminar todas las causas atribuibles de variación.

Las variaciones aleatorias surgen como consecuencia de la interacción de un gran variedad de factores, tales como la temperatura, la presión atmosférica y la tolerancia normal de operación de la maquinaria. Estas variaciones son aleatorias, en general pequeñas, y no se pueden atribuir a ninguna causa concreta. Se dice que un proceso es “estable” o que está “dentro de control” si la variabilidad del proceso es consecuencia únicamente de variaciones aleatorias.

El CEP observa las variaciones aleatorias y, en función de la tendencia de estas variaciones, predice el punto en que el proceso está próximo a producir artículos que no se ajustan a las especificaciones. El operario puede realizar entonces los ajustes necesarios para asegurarse de que el proceso sigue produciendo outputs que se ajustan a las especificaciones.

Método de Mejoramiento

Un método de mejoramiento de procesos es “un conjunto de procedimientos, herramientas y entrenamiento para incrementar la calidad del producto.”¹¹

Elementos de la Gestión de Procesos

¹¹ Harrington James, Mejoramiento de Procesos de la Empresa, Primera Edición, Santafé de Bogotá, 1995

Los principales elementos de la Gestión de Procesos son: Procesos Clave, Coordinación y control de funcionamiento, y Gestión de mejora.

Análisis de Procesos

El análisis de Procesos busca realizar una evaluación consistente de las partes que conforman un proceso y con esto establecer medidas correctivas, todo con para obtener mayor efectividad en el giro del negocio. Entre otras cosas, permite analizar si la estructura organizacional es adecuada, determinar si la planificación se está llevando correctamente, reducir. costos, buscar alterativas tecnológicas Mejorar la imagen y permite medir los síntomas de los resultados financieros negativos.

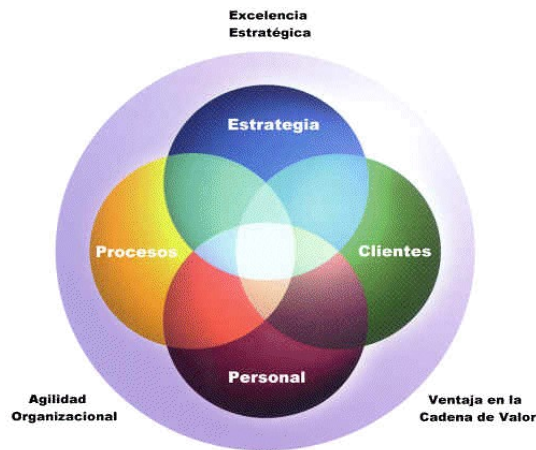
Ilustración 11



Análisis de Valor de los Procesos

La mejor manera de revisar un proceso es mediante el análisis de valor del mismo, ya que dentro de un proceso podemos encontrar dos tipos de actividades: actividades que agregan valor y actividades que no agregan valor. Para esto es necesario diagramar y documentar los procesos a fin de calificar a cada una de las actividades involucradas en los mismos. Adicionalmente, se debe tener como información de apoyo el tiempo del ciclo del proceso, el costo de los recursos utilizados en cada actividad y la percepción del valor por parte del cliente; es de este análisis que nace que los principales aportes del mejoramiento de procesos es que se optimiza el tiempo y reducen los costos innecesarios. Hay que tener en cuenta que es necesario establecer el tiempo del ciclo del proceso, así como los tiempos muertos (los cuales en la práctica aparentemente no agregan valor al proceso pero son necesarios para cumplir con él.)

Ilustración 12



Estándares

Son elementos que nos permite evaluar márgenes de comportamiento dentro de diversas actividades. “Es un conjunto de reglas y especificaciones a seguir, mismas que son desarrolladas de común acuerdo para su uso permanente por las empresas, instituciones o personas que representan cualquier sector y tiene como fin cubrir una necesidad vigente.”¹²

Indicadores

“Un indicador se usa para describir un problema: Cómo y dónde ocurre y cómo afecta a éste. Los indicadores se desarrollan recolectando datos y se expresan a través de fórmulas matemáticas, tablas o gráficas. Los indicadores son útiles para poder medir con claridad los resultados obtenidos con la aplicación de programas, procesos o acciones específicos, con el fin de obtener el diagnóstico de una situación, comparar las características de una población o para evaluar las variaciones de un evento.”¹³

La Administración de procesos

La cultura organizacional es el conjunto de valores compartidos por los trabajadores de una organización, que persisten a través del tiempo y se hacen

¹² <http://www.amece.org.mx/amece/estandares/content.php?id=50>

¹³ <http://www.cgeson.gob.mx/documentos/cursos%20en%20materia%20de%20modernizacion/DEFINICION%20DE%20INDICADORES.pdf>

visibles mediante patrones de comportamiento, signos, símbolos, lenguajes y otras formas de conducta grupal.

La Administración por Procesos es una metodología que permite en forma sistemática enfocar, analizar y mejorar los procesos con el propósito de aumentar la satisfacción de los usuarios. Esta herramienta puede ser, en el futuro, muy valiosa para el mejoramiento de procesos, ya que permite separar, identificar y, en ocasiones, cuantificar las distintas partes de un proceso.

Esta herramienta se encuentra dividida en las siguientes etapas:

1. Identificar el proceso.- Definir el área o servicio que se requiere mejorar (nicho de oportunidad), con el apoyo de los dueños de los procesos. Para ello: identificamos claramente cada proceso; definimos su misión, visión y objetivos, así como sus actividades sustantivas (que de no realizarse adecuadamente ponen en riesgo la calidad del producto o servicio).

2. Analizar la secuencia y su mapeo.- Con el apoyo y compromiso de los dueños de los procesos, se realiza un diagrama de flujo que permite describir gráficamente cada proceso existente, o nuevo, señalando las actividades que los componen y su secuencia; así como identificando y eliminando duplicidades. Es importante que los dueños de los procesos participen activamente efectuando recomendaciones. Luego se efectúa un mapeo, que consiste en analizar el perfil de composición y articulación de la estructura de los procesos de la organización, con base en un marco de referencia de parámetros descriptivos, su representación y valorización a través de formatos de tipo matricial. Para efectuar el mapeo se deben realizar los siguientes pasos:
 - a) Precisar el o los responsables de la realización de cada una de las actividades que integran cada proceso.
 - b) Describir los criterios de calidad por cada actividad sustantiva, lo que permite la identificación objetiva de los problemas.

- c) Establecer claramente si se cumplen con los criterios de calidad, en qué medida y si pueden o no mejorarse.
 - d) Plantear propuestas de mejora (indicador) y el valor ponderal del mismo (estándar).
 - e) Agregar una columna de necesidades que identifique, por un lado, qué se requiere en relación a recursos y, por otro, qué actividad se necesita que haga el personal de los procesos previos o posteriores
3. Presentar y aplicar las recomendaciones.- Una vez llenado el formato, se lo presenta a los directivos de la organización para su revisión, análisis y aprobación. En caso de ser aprobado, se aplican las recomendaciones; en caso contrario, se realizan los cambios necesarios hasta lograr su aprobación.
4. Seguimiento a las recomendaciones.- Periódicamente será necesario realizar valoraciones de riesgo e impacto de todas las acciones aprobadas.

Clasificación de los Procesos

Procesos Gobernantes o Estratégicos

“Procesos gobernantes son los que permiten definir y desplegar las estrategias y objetivos de la organización. Los procesos que permiten definir la estrategia son genéricos y comunes a la mayor parte de negocios (marketing estratégico y estudios de mercado, planificación y seguimiento de objetivos, revisión del sistema, vigilancia tecnológica, evaluación de la satisfacción de los clientes...). Sin embargo, los procesos que permiten desplegar la estrategia son muy diversos, dependiendo precisamente de la estrategia adoptada.

Así, por ejemplo, en una empresa de consultoría que pretenda ser reconocida en el mercado por la elevada capacitación de sus consultores los procesos de formación y gestión del conocimiento deberían ser considerados estratégicos. Por el contrario, en otra empresa de consultoría centrada en la prestación de servicios soportados en aplicaciones informáticas, el proceso de desarrollo de aplicaciones

informáticas para la prestación de servicios debería ser considerado estratégico. Los procesos estratégicos intervienen en la visión de una organización.

Procesos Básicos o Clave

Los procesos básicos son aquellos que añaden valor al cliente o inciden directamente en su satisfacción o insatisfacción. Componen la cadena del valor de la organización. También pueden considerarse procesos clave aquellos que, aunque no añadan valor al cliente, consuman muchos recursos. Por ejemplo, en una empresa de transporte de pasajeros por avión, el mantenimiento de las aeronaves e instalaciones es clave por sus implicaciones en la seguridad, el confort para los pasajeros la productividad y la rentabilidad para la empresa. El mismo proceso de mantenimiento puede ser considerado como proceso de apoyo en otros sectores en los que no tiene tanta relevancia, como por ejemplo una empresa de servicios de formación.

Del mismo modo, el proceso de compras puede ser considerado clave en empresas dedicadas a la distribución comercial, por su influencia en los resultados económicos y los plazos de servicio mientras que el proceso de compras puede ser considerado proceso de apoyo en una empresa servicios. Los procesos clave intervienen en la misión, pero no necesariamente en la visión de la organización.

Procesos Habilitantes o de Apoyo

En este tipo se encuadran los procesos necesarios para el control y la mejora del sistema de gestión, que no puedan considerarse estratégicos ni clave. Normalmente estos procesos están muy relacionados con requisitos de las normas que establecen modelos de gestión”

La mejora de los procesos, significa optimizar la efectividad y la eficiencia, mejorando también los controles, reforzando los mecanismos internos para responder a las demandas de los clientes. La mejora de procesos es un reto para toda empresa de estructura tradicional y para sistemas jerárquicos convencionales. Para mejorar los procesos, debemos de considerar:

1.- Análisis de los flujos de trabajo.

- 2.- Fijar objetivos de satisfacción del cliente, para conducir la ejecución de los procesos.
- 3.- Desarrollar las actividades de mejora entre los protagonistas del proceso.
- 4.- Responsabilidad e involucramiento de los actores del proceso.

Mapa de Procesos¹⁴

Los mapas de procesos tienen su origen en la utilización de los mapas mentales, los cuales presentan de una forma lógica y clara temas complejos. Los mapas mentales han sido utilizados, sobre todo en procesos de enseñanza -aprendizaje, ya que permite obtener mejores resultados en distintos aspectos de la vida laboral y personal. El diseño de un mapa mental es útil para organizar información, administrar el tiempo, liderar gente, o alinear objetivos y estrategias. Los mapas mentales constituyen un método para plasmar sobre el papel el proceso natural del pensamiento.

Tanto el mapa de procesos como el mapa estratégico deberían ser una representación gráfica de cómo la empresa espera alcanzar los resultados planificados para el logro de su estrategia o política de calidad. Algunos de los mapas de procesos analizados, en muchos casos, reflejan una descripción de los requisitos de la normativa en lugar de presentar como la empresa ha planificado alcanzar los resultados. En otros casos es una descripción de la interacción de procesos, parecido a una distribución de planta, otros asemejan organigramas funcionales. Por su parte algunos de los mapas estratégicos, presentan un conjunto de objetivos o elementos estratégicos en las cuatro perspectivas, que no tienen ninguna relación entre sí o bien no se determina con claridad la relación causa efecto. En ello estriba la gran diferencia en el planteamiento que hace el BSC y que se diferencia de la Administración por Objetivos (MBO), pues es el elemento vital para poder describir y desplegar la estrategia de una organización.

Un mecanismo de gran utilidad para la evaluación de los procesos de trabajo es el mapa de proceso. El mapa de proceso contribuye a hacer visible el trabajo que se lleva a cabo en una unidad de una forma distinta a la que ordinariamente lo conocemos. A través de este tipo de gráfica podemos percatarnos de tareas o

¹⁴ www.monografias.com/mapa_de_procesos.html

pasos que a menudo pasan desapercibidos en el día a día, y que sin embargo, afectan positiva o negativamente el resultado final del trabajo.

Un mapa de los pasos que se requieren para completar un trabajo nos permite identificar claramente los individuos que intervienen en el proceso, la tarea que realizan, a quién afectan cuando su trabajo no se realiza correctamente y el valor de cada tarea o su contribución al proceso. También nos permite evaluar cómo se entrelazan las distintas tareas que se requieren para completar el trabajo, si son paralelas (simultáneas) o secuenciales (una tarea no puede iniciarse hasta tanto otra se haya completado).

Los mapas de procesos son útiles para:

- conocer cómo se llevan a cabo los trabajos actualmente
- analizar los pasos del proceso para reducir el ciclo de tiempo o aumentar la calidad
- utilizar el proceso actual como punto de partida para llevar a cabo proyectos de mejoramiento del proceso
- orientar a nuevos empleados
- desarrollar formas alternas de realizar el trabajo en momentos críticos
- evaluar, establecer o fortalecer los indicadores o medidas de resultados

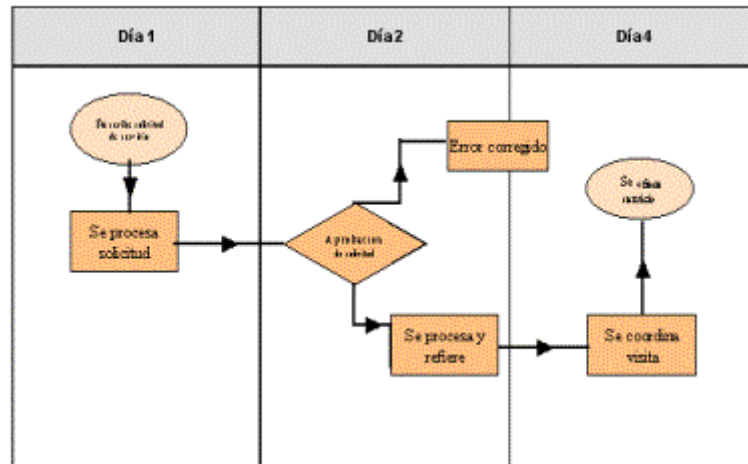
Mapa de Procesos Cruzados

La gráfica de procesos cruzados contiene los insumos o recursos necesarios, personas, materiales, y productos y los pasos necesarios para transformarlos en el resultado final. Estos se representan mediante [símbolos](#) y flechas. Ofrecemos dos alternativas para representar los procesos cruzados; el mapa funcional y el lineal de tiempo (“time line”).

Mapa funcional – se utiliza mayormente para clarificar la forma en que está organizado el trabajo, paso a paso, a través del proceso y cómo las actividades cruzan los límites de una unidad a otra para que pueda ser completado el proceso. Usualmente la gráfica es en columnas (ver Ilustración 12). En las columnas se identifican las unidades o individuos que participan en el proceso, en

orden de precedencia, de izquierda a derecha. Bajo cada columna, comenzando desde la primera, se representan las actividades que se realizan en esa unidad.

Ilustración 13



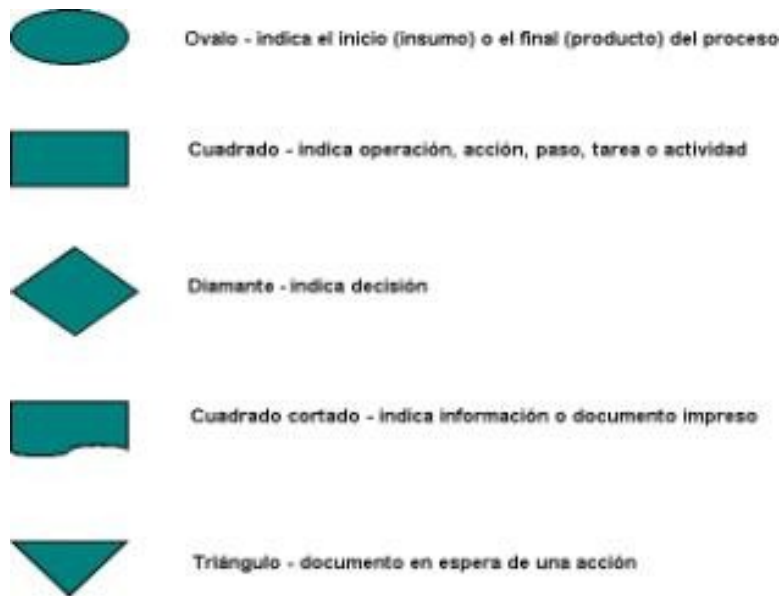
Mapa de tiempo – éste se construye para representar el ciclo de tiempo a través del proceso. Comúnmente se utiliza cuando se interesa reducir el ciclo de tiempo, esto es, agilizar el proceso. Sin embargo, en procesos sumamente complejos puede resultar un diagrama demasiado cargado.

Mapa de Flujograma

El flujograma es una fotografía esquemática de un proceso en la que se utilizan [símbolos](#) con flechas para representar los pasos en orden secuencial. Es útil cuando iniciamos el análisis de un proceso complejo, pues nos permite representar todos los pasos y elementos que intervienen en el mismo, de una forma simple. Una vez se tiene el proceso definido, puede ser útil hacer un mapa de procesos cruzados para iniciar un análisis más profundo del movimiento entre unidades y tiempo del ciclo. (Ver Ilustración-13).

Símbolos Utilizados en los Mapas de Procesos

Ilustración 14



Mapeo de Procesos

Los diagramas de bloques son útiles para entender cómo se relacionan los distintos departamentos, unidades operativas, etc., ante un determinado proceso.

Es una técnica para examinar el proceso y determinar adónde y por qué ocurren fallas importantes. El mapeo de un proceso es el primer paso a realizar antes de evaluarlo. Para realizarlo se debe:

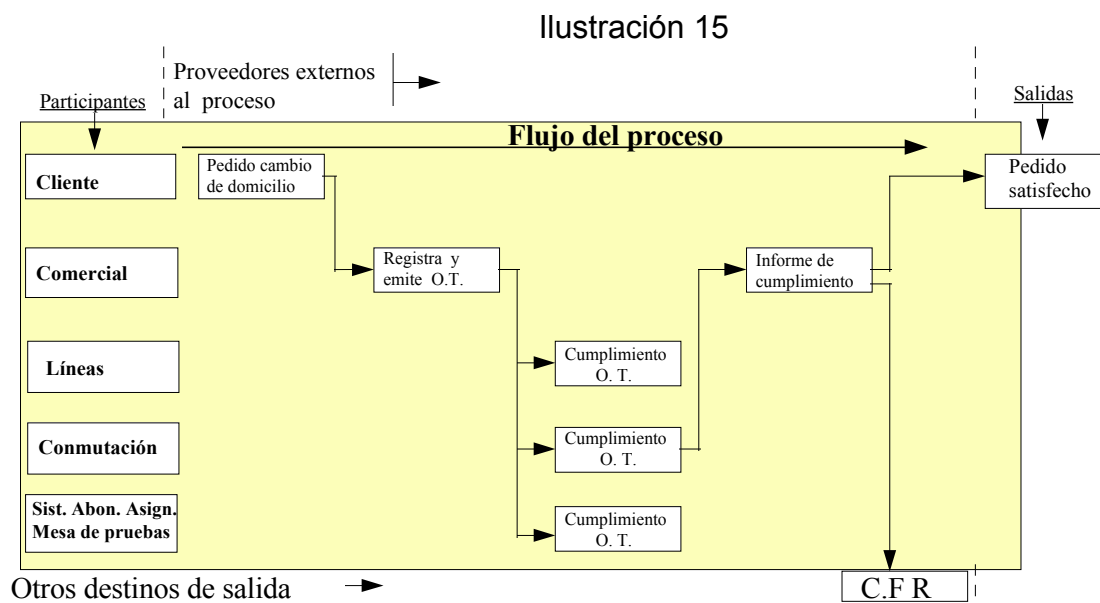
1. Identificar el proceso "Clave" y asignarle un nombre. (Aquel que resulte más conocido para los participantes)
2. Identificar las funciones más importantes involucradas en el proceso mediante una lista al costado izquierdo del mapa.
3. Identificar el punto de partida representándolo en el lado superior izquierdo. Moviéndose hacia abajo y a la derecha ingresar las actividades asociadas con cada participante. Evitar los detalles.
4. Conectar las actividades mediante una flecha desde el proveedor hasta su cliente más inmediato.

- Identificar las mediciones que existan para cada salida una vez que haya terminado el Mapeo.

El Mapeo de los Procesos permite obtener:

- Un medio para que los Equipos examinen los Procesos Interfuncionales
- Un enfoque sobre las conexiones y relaciones entre las unidades de trabajo.
- Un panorama de todos los pases, actividades, tareas, pasos y medidas de un proceso.
- La comprensión de cómo varias actividades están interconectadas y donde podrían estar fallando las conexiones o actividades.

A modo de Ejemplo:



5

Diseño de Procesos

Describir la organización como una red de procesos proporciona a la dirección de la organización una herramienta útil de gestión.

La dirección gestiona su organización:

1. Estabilizando y desarrollando su concepto de organización (Misión, Visión y Valores).
2. Definiendo su red de procesos en general y más en concreto sus procesos clave y prioritarios.
3. Estableciendo mecanismos de medición (Sistema de indicadores).
4. Estableciendo planes de actuación a largo, medio y corto plazo.

Desarrollo del concepto de organización

(Misión y Visión).

La dirección establece su concepto de cómo funciona la organización (macroproceso de la organización) y sobre éste, gestiona.

Pero, ¿Cómo se crea ese concepto de organización que permite luego hacerla funcionar?:

1. Por una parte es importante la realidad actual de la organización misma.
¿Cómo es ahora la organización?,
¿Quiénes son los clientes?, ¿Por qué nos compran?,
¿Quiénes nos hacen la competencia?,
¿Quiénes trabajamos en la organización?.
2. Por otra parte es importante saber cómo debería ser la organización. La dirección debe mirar hacia el futuro y ser capaz de visualizar una situación deseada para la misma.

La dirección debe definir:

La Misión de la organización.

La definición de Misión está integrada por los siguientes elementos a los que se debe responder:

- Quiénes somos.
- Cual es la razón de nuestra existencia (i.e.: la Misión en sí).
- Con qué fin.
- Para quién lo hacemos.
- Cómo vamos a lograr esta misión.

Ejemplo de Misión para “Papelera del Norte”. Es una organización que compra pasta de papel, fabrica y vende papel de dos tipos de gramaje a clientes distribuidores e impresores. Su servicio se basa en la calidad, las entregas y un precio competitivo.

La Visión de la organización

Se entiende por Visión el conjunto de afirmaciones que describen el tipo de organización que se desea ser en un futuro y que, por tanto, condiciona la clase de entidad que se ha de ser en la actualidad.

Por ejemplo “Papelera del Norte” desea ser considerada por sus clientes como:

- Suministradores de papel de la mejor Calidad.
- Realizar entregas en los mejores plazos.
- Ofrecer precios competitivos.

Definición de los procesos clave y prioritarios.

La dirección debe definir como funciona la organización según lo que hace en este momento. Aun no se plantea si debería o no ser así.

Cómo dibujar la red de procesos:

- 1- Identificar las grandes funciones en las que emplea la organización su tiempo
- 2- Identificar lo que generan estas funciones cuando emplean su tiempo en hacer lo que tienen que hacer
- 3- Identificar a quien le hacen llegar lo que generan esas funciones (Sea otra función de la organización, sea el cliente final)
- 4- Dibujar el conjunto de las interrelaciones esenciales (Macroproceso).

Qué son los procesos clave.

Los procesos clave son aquellas secuencias de actividades que ocurren en el seno de la organización y que tienen un fuerte impacto sobre las expectativas del cliente de la organización o bien que consumen una parte importante de los recursos de la organización.

Están relacionados con las declaraciones de Misión y Visión de la organización.

Cómo definir los procesos clave.

Con el Macroproceso a la vista la dirección debe preguntarse:

- ¿Si el proceso de funcionara mal condicionaría gravemente el que alguna expectativa clave de nuestros clientes se viera defraudada?.
- ¿El proceso de..... consume muchos de los recursos que tiene que poner en juego la organización?.

Procesos prioritarios.

Son procesos prioritarios aquellos procesos clave que o bien está funcionando mal o bien es necesario mejorar significativamente.

Establecimiento de un sistema de indicadores.

Frente a una gestión cualitativa que se basa en creencias (cómo la dirección cree que es la organización y cómo la dirección cree que debería ser la organización) se contraponen la gestión mediante datos. Un sistema de indicadores proporciona a la dirección datos concretos sobre cómo funciona la organización ahora y le permite fijar objetivos numéricos que pueden ser contrastados en el tiempo.

La dirección deja de hablar de deseos y pasa a gestionar de forma real su organización.

Un sistema de indicadores consta de indicadores de resultados y de indicadores de proceso:

- El Modelo Europeo de la EFQM propone la utilización de los siguientes grupos de indicadores de resultados:

1. Establecer algunos indicadores de Resultados Empresariales.
2. Establecer algunos indicadores de Satisfacción de los clientes finales.
3. Establecer algunos indicadores de Satisfacción del personal de la organización.
4. Establecer algunos indicadores de Impacto en la Sociedad.

- Indicadores para cada uno de los procesos descritos en la red de procesos. Estos indicadores ya se han descrito en el apartado correspondiente a Gestión de procesos.

Establecimiento de planes de actuación a largo, medio y corto plazo.

Los datos proporcionados por el sistema de indicadores permiten conocer la situación actual a la dirección.

En función de esta situación actual y de Misión, Visión y Valores que ha definido, puede establecer objetivos de futuro.

Por ejemplo, un cliente final debe esperar un plazo de tres meses para recibir su producto. La dirección ha marcado como objetivos que dentro de un año tenga que esperar dos meses y que dentro de tres años solo tenga que esperar tres semanas.

Modelamiento de Procesos IDEF-0

En el programa norteamericano del Departamento de Defensa denominado "Integrated Computer-Aided Manufacturing - (ICAM)" se ha reconocido su utilidad y se le ha estandarizado en llamado IDEF0 (ICAM Definition Method Zero[1]) - se pronuncia "eye-deff-zero"[2].

Bajo este nombre de IDEF0, la metódica del SADT se utiliza en cientos de organizaciones relacionadas con la defensa y en industrias de altas tecnologías. En 1989 se constituyó una asociación de usuarios, el IDEF-Users Group (IDEF-UG).

El IDEF0 es muy utilizado para describir procesos de negocio (atendiendo a los objetivos centrales) y existen numerosas aplicaciones de software que apoyan su desarrollo.

El IDEF0 guía en la descripción de cada proceso (o actividad) considerada como combinación de cinco magnitudes básicas (figura IDEF-1) que se representan gráficamente como:

1. Procesos o actividades
2. inputs (insumos)
3. controles,
4. mecanismos o recursos para la realización de tareas
5. Outputs o resultados conseguidos en el proceso (que podrán ser a su vez inputs o controles de otros procesos)

Elementos básicos en la descripción IDEF0

En contraste a los procedimientos no formalizados de modelado de procesos (p.ej. en "diagramas de flujo"), que bastan para descripciones de flujos más sencillos, el IDEF0 facilita el trabajo en situaciones de mayor complejidad de problemas y de mayores exigencias de precisión en el tratamiento.

El IDEF0 utiliza unos grafos de visualización de sus elementos, no sólo para facilitar la aplicación del método, sino para diferenciar claramente las magnitudes a tratar en aplicaciones de software.

En realidad, esas magnitudes del modelo constituyen una variante del clásico modelo de bases de datos: entity-relationship.

El elemento central del "diagrama" en que se describe (modeliza) el proceso es una forma rectangular a la que se unen ciertas flechas que representan inputs, outputs, controles, mecanismos que permiten operar:

Por ejemplo: en un proceso de producción:

Los "inputs" designan la materia prima que es transformada en la actividad (barra de acero a transformar en tubo, planos de trabajo).

Los "controles" designan las actividades o entidades que influencia la forma en que trabaja el proceso; p.ej.: cumplir normas de seguridad, responder a exigencias del cliente, ejecutar planes de trabajo. El control marca restricciones u obligaciones y dirige las actividades.

Los "mecanismos" designan los factores que permiten las operaciones desarrolladas en el proceso; p.ej.: personas, herramientas, software, información.

Los "outputs" designan el resultado de la actividad y se transmiten a otros procesos. P.ej.: corte de cierta longitud de cable, plano revisado en ingeniería del producto.

En el nivel más elevado puede tratarse de representar un completo proceso de negocios. A continuación y a un nivel inferior, este proceso se divide en varios bloques de actividades. De este modo se efectúa una descomposición en niveles jerárquicos de mayor detalle hasta llegar a un punto en que se disponga de datos suficientes para poder planificar los cambios que se consideren necesarios.

Ventajas del uso del IDEF0

Como ventajas del IDEF para el análisis de procesos se consideran:

La descomposición en niveles jerárquicos facilita la rapidez en la determinación del mapa de procesos y posibilita visualizar al nivel más alto las relaciones de cambio con los factores de éxito. Esto ayuda sobre todo en cambios radicales.

El remontar a contracorriente la cadena/flujo de inputs-outputs permite determinar fácilmente elementos que no agregan valor, o detectar limitaciones y cuellos de botella (ver: planificación regresiva).

El IDEF se ha utilizado mucho en la industria aeroespacial, electrónica, farmacia, y bienes de consumo en rápido movimiento.

Cuándo se recomienda el uso del IDEF0

Cuando hay que preparar un modelo de proceso que facilite exactitud, detalle, y claridad en la descripción.

Cuando el proceso posee cierta complejidad y los otros métodos de descripción darían lugar a diagramas confusos.

Cuando se trata de modelar una amplia gama de procesos distintos en un PDL (Process Description Language) consistente y con capacidades de metrización.

Cuando se posee cierto tiempo para trabajar y desarrollar una descripción/modelo completo y correcto del proceso.

En el flujo de proceso. el uso de IDEF0 se recomienda en los puntos de identificación/definición (con aspectos metrizable), en la comprensión y delimitación de aspectos de problemas que se plantean en el proceso, en la presentación de soluciones, y en la estandarización de las mejoras/cambios.

Mejora de Procesos

Para establecer una metodología clara para la comprensión de la secuencia de actividades o pasos que debemos de aplicar para la Mejora Continua de los

procesos, primero se debe saber que mejorar. Esta información se basa en el cumplimiento o incumplimiento de los objetivos locales de la organización.

La secuencia de pasos para la Mejora, serían:

1. Definir el problema o la desviación detectada sobre los indicadores y objetivos.
2. Establecer los mecanismos de medición más adecuados de acuerdo a la naturaleza del problema.
3. Identificar las causas que originan el problema, determinando cual es la más relevante, estableciendo posibles soluciones y tomar la opción más adecuada, por medio del Análisis de los datos obtenidos.
4. Establecer los planes de acción, e implementar la mejora.
5. Controlar la mejora del proceso, efectuando los ajustes necesarios, por medio de un monitoreo constante.

La mejora de procesos significa que todos los integrantes de la organización deben esforzarse en hacer siempre bien las cosas. Para conseguirlo, una empresa requiere responsables de los procesos, documentación, requisitos definidos del proveedor, requisitos y necesidades de clientes internos bien definidos, requisitos, expectativas y establecimiento del grado de satisfacción de los clientes externos, indicadores, criterios de medición y herramientas de mejora estadística.

Los indicadores son necesarios para poder mejorar. Lo que no se mide no se puede controlar, y lo que no se controla no se puede gestionar.

Por lo tanto los indicadores son fundamentales para:

- Poder interpretar lo que esta ocurriendo
- Tomar medidas cuando las variables se salen de los limites establecidos
- Definir la necesidad de introducir un cambio y poder evaluar sus consecuencias
- Planificar actividades para dar respuesta a nuevas necesidades

Se tiene que plantear por lo tanto la necesidad de definir indicadores dando respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Que debemos medir?
- ¿Donde es conveniente medir?
- ¿Cuando hay que medir? ¿En que momento o con que frecuencia?
- ¿Quien debe medir?
- ¿Como se debe medir?
- ¿Como se van ha difundir los resultados?
- ¿Quien y con que frecuencia se va a revisar y/o auditar el sistema de obtención de datos?

Una vez definidos los indicadores se debe concretar sus respectivos objetivos, de modo que estos sean coherentes con los objetivos básicos del proceso y garanticen su cumplimiento.

Manual de Procesos

Se definen tres palabras claves:

Manual: Un manual es una recopilación en forma de texto, que recoge en una forma minuciosa y detallada todas las instrucciones que se deben seguir para realizar una determinada actividad, de una manera sencilla, para que sea fácil de entender, y permita a su lector, desarrollar correctamente la actividad propuesta, sin temor a errores.

Proceso: Es la secuencia de pasos necesarios para realizar una actividad. Si al hablar del manual, decíamos que recopilaba las instrucciones para realizar una actividad, podemos definir de manera global que el manual es una recopilación de procesos.

Procedimiento: Para definirlo técnicamente, el procedimiento es “la gestión del proceso”. Es como cuando hablamos de administración y gestión administrativa; la administración es el conjunto de pasos y principios, y la gestión es la ejecución y utilización de esos principios.

Manuales de Procesos y Procedimientos

El manual de procesos y procedimientos es mas importante de lo que aparenta ser, ya que no es simplemente una recopilación de procesos, sino también incluye una serie de estamentos, políticas, normas y condiciones que permiten el correcto funcionamiento de la empresa. Los manuales de procedimientos, son comparables con la constitución política de nuestra patria, ya que al igual que en esta, el manual de procedimientos reúne la normas básicas (y no tan básicas) de funcionamiento de la empresa, es decir el reglamento, las condiciones, normas, sanciones, políticas y todo aquello en lo que se basa la gestión de la organización.

Para hablar de manera concreta, podríamos decir que en una empresa en donde no se aplique correctamente (o para nada) el uso de los manuales de procesos y procedimientos, se presentarán seguramente uno o varios síntomas mencionados aquí como los más comunes:

Confusión en las responsabilidades: Al no existir una definición y delimitación clara de las responsabilidades de cada departamento, no enfrentaremos a serios problemas de abuso de autoridad, irresponsabilidad e inclusive hostilidad entre departamentos y trabajadores, ya que si no hay nada definido, todo el mundo buscará el máximo de provecho con el mínimo esfuerzo (simulación de trabajo por ejemplo) y al momento de reclamos por incompetencia, todo el mundo le “echará la culpa al vecino”.

No habrá normas establecidas: Lo cual representa una grave desventaja en el uso de la autoridad frente a la incompetencia o irresponsabilidad de los trabajadores. Por ejemplo, el trabajador que llegue tarde, y si en el reglamento no especifica la hora de la llegada y la sanción por retrasos, el holgazán seguramente alegará falta de reglas, y dirá que “el no sabía”.

No hay un control eficaz de las actividades: El manual de procedimientos permite controlar de manera ágil todos los procesos y procedimientos que se llevan a cabo en la empresa, lo cual facilita la toma de correctivos en el momento de presentarse una falla, porque enumera uno a uno los pasos que se realizan, lo

cual simplifica al máximo el proceso de búsqueda del factor deficiente (el que causa la falla) y corregirlo. Cuando este no es aplicado, los procesos son vistos como un solo paso, y si algo “sale mal” seguramente deberá optarse por cambiar todo el proceso.

No hay un procedimiento establecido: Podríamos referirnos a la administración científica de Taylor que en resumidas cuentas dice que al analizar el proceso de producción y aplicar la administración científica, se puede obtener el máximo de bienestar. Al no existir un procedimiento pre-establecido, (es decir al concepto de cada trabajador) habrá un gran desperdicio de recursos (unos trabajadores usarán demasiados y otros muy pocos) y una gran deficiencia en cuanto a efectividad (los distintos métodos utilizados por cada trabajador pueden no ser los más efectivos).

Características del Manual

Estos manuales deben estar escritos en lenguaje sencillo, preciso y lógico que permita garantizar su aplicabilidad en las tareas y funciones del trabajador. Deben estar elaborados mediante una metodología conocida que permita flexibilidad para su modificación y/o actualización mediante hojas intercambiables, de acuerdo con las políticas que emita la organización.

Los manuales de funciones, procesos y procedimientos deben contar una metodología para su fácil actualización y aplicación. El esquema de hojas intercambiables permite acondicionar las modificaciones sin alterar la totalidad del documento. Cuando el proceso de actualización se hace en forma automatizada, se debe dejar registrada la fecha, tipo de novedad, contenido y descripción del cambio, versión, el funcionario que lo aprobó, y el del que lo administra, entre otros aspectos.

Los manuales deben ser dados a conocer a todos los funcionarios relacionados con el proceso, para su apropiación, uso y operación. Las dependencias de la organización deben contar con mecanismos que garanticen su adecuada difusión. Los manuales deben cumplir con la función para la cual fueron creados; y se debe evaluar su aplicación, permitiendo así posibles cambios o ajustes. Cuando se

evalúe su aplicabilidad se debe establecer el grado de efectividad de los manuales en las dependencias de la organización

Aplicación de los Manuales

La existencia del manual de procesos en la configuración de la organización permite facilitar la adaptación de cada factor de la empresa (tanto de planeación como de gestión) a los intereses primarios de la organización. Identificamos las siguientes funciones básicas del manual de procesos:

- El establecimiento de objetivos
- La definición de políticas, guías, procedimientos y normas.
- La evaluación del sistema de organización.
- Las limitaciones de autoridad y responsabilidad.
- Las normas de protección y utilización de recursos.
- La aplicación de un sistema de méritos y sanciones para la administración de personal.
- La generación de recomendaciones.
- La creación de sistemas de información eficaces.
- El establecimiento de procedimientos y normas.
- La institución de métodos de control y evaluación de la gestión.
- El establecimiento de programas de inducción y capacitación de personal.
- La elaboración de sistemas de normas y trámites de los procedimientos.

Como podemos ver, los factores en los que influye el manual son de máxima importancia en la organización, y son fundamentales para la correcta gestión de la empresa.

Respecto a la Administración Tributaria¹⁵

Consideraciones Generales

¹⁵ www.monografias.com/administraciontributaria.html

Las administraciones tributarias modernas enfrentan en la actualidad diferentes cambios motivados por la especialización en el desarrollo de sus funciones, las innovaciones tecnológicas y la reestructuración organizativa de sus niveles que conducen a una serie de acciones preventivas necesarias para la evolución de sus estructuras organizativas.

En esta concepción las administraciones tributarias tienen entre sus funciones y responsabilidades básicas, ejercer un liderazgo activo de modo que conduzca a la creación y ampliación de la misión y la cultura organizacional e identifiquen al contribuyente desde el punto de vista del compromiso hacia la calidad.

Los constantes cambios que dentro del proceso de modernización enfrentan en la actualidad las administraciones tributarias conducen a una serie de acciones que le exige contar con personal informado, preparado, calificado y cuyo nivel de especialización le permita obtener resultados acordes a sus objetivos y misión institucional.

El sistema tributario juega un papel muy importante en todo tipo de economía, pues representa una vía fundamental para recaudar los recursos financieros que necesita el Estado para lograr sus objetivos con el mínimo de costos, permite la redistribución de los recursos buscando la necesaria equidad a nivel de la sociedad y a su vez actúa sobre la eficiencia, eficacia y estabilidad de la economía.

Ejercer la Administración Tributaria, es además de una apreciable carga de responsabilidad social, un complicado proceso. Su significación política, por ejemplo, como base del gasto presupuestario y su impacto sobre cada uno de los sujetos económicos a través de las variables de la macro y microeconomía, dan fe de su importancia así como de la necesidad del cobro de los tributos.

Como momento singularmente importante del proceso tributario, sobresale la recaudación y la cobranza de los impuestos y demás aportes a que obliga la legislación. La recaudación es reconocida en la administración fiscal como el "objetivo movilizador de la actividad". En torno a ella se estructuran las organizaciones y su evolución es objeto de atención por todos los miembros de éstas, por cuanto permite leer desde la marcha de la economía, hasta el estado de la disciplina social.

Por su importancia la recaudación y la cobranza tienen una significación especial en materia de tecnología. La necesidad de una gestión eficiente obliga a buscar

“Maneras de hacer” que racionalicen el empleo de recursos, sobre todo, del recurso tiempo y que minimicen los costos de oportunidad para el contribuyente colocado en la disyuntiva de cumplir con las obligaciones fiscales.

Sobre la evolución de las políticas tributarias es preciso definir que se trata de la utilización de los impuestos para conseguir, junto con otros instrumentos fiscales, los objetivos económicos y sociales que una colectividad políticamente organizada desea promover. Uno de los indicadores de eficiencia de una política tributaria es el grado de cumplimiento de las obligaciones tributarias que tienen su origen en el hecho imponible y en cuya naturaleza jurídica, todos los autores coinciden en atribuirle un carácter patrimonial, consistente éste, en dar una suma de dinero en especie, cuando la ley lo permite.

Otro, es el funcionamiento de la administración tributaria. Ambos indicadores se refieren al comportamiento humano. En un caso, de los contribuyentes; en el otro, de sus profesionales.

Por lo expresado es válido reconocer que no se puede llevar a cabo una política tributaria verdaderamente eficaz sin contar con el elemento humano que la diseña, que la aplica y aquel a quien se dirige. Todo diseño de planificación y de legislación tributaria es estéril sino se presta la debida atención a las ideas, actitudes, motivaciones y formas de comportamiento de los ciudadanos, tanto contribuyentes como funcionarios. Por eso, una de las líneas estratégicas en las políticas tributarias consiste en algo aparentemente tan alejado de su función jurídica y económica como es la educación en valores de responsabilidad de estos dos elementos claves.

Con relación a este particular nos referimos a determinadas ideas generales en las que deben basar las administraciones tributarias su estrategia educativa para lograr evolucionar en sus políticas, entre ellas tenemos.

1. La fiscalidad como espejo social.
2. La educación cívico tributaria de los ciudadanos.
3. La educación en valores de responsabilidades de los funcionarios.

Sobre la fiscalidad como espejo social podemos decir que la tenemos que enmarcar en la cultura cívica y conducta fiscal.

Toda comunidad, por muchos condicionantes externos que tenga, siempre conserva un margen de maniobra más o menos amplio para decidir que va hacer

con sus escasos o abundantes recursos colectivos, de que fuentes puede obtenerlos y en que va a invertirlos. Tales decisiones dependen de cómo se ha organizado la estructura social de esa comunidad, de que fines y metas colectivas pretende conseguir, en definitiva, dependen de cuáles son los valores culturales por los que se rige tal comunidad y que son los que inspiran y orientan la conducta de los individuos que la integran.

Tan es así, que pueden encontrarse casos de países objetivamente muy ricos pero que carecen de la mínima infraestructura que posibilite su desarrollo económico y social; como pueden citarse ejemplos de países pobres que, sin apenas poseer recursos naturales, han logrado alcanzar con el esfuerzo común niveles generales aceptables y aun elevados de desarrollo y prosperidad.

En el espacio fiscal, las técnicas jurídicas y económicas se ponen al servicio de ideas socio- políticas. Por eso, la fiscalidad es un mero reflejo de la estructura social y poder de una comunidad políticamente organizada, a cuyos fines e ideas colectivas sirve. De ahí que la fiscalidad no haya sido igual en los imperios de la antigüedad que en los Estados modernos, o contemporáneos, como tampoco puede presentar los mismos rasgos en una sociedad agraria que en una industrializada o en una sociedad de servicios, ni es igual en un modelo de Estado autoritario que en uno democrático.

El espejo fiscal es, por lo tanto, un espejo social en su sentido más amplio; No solo refleja, estructuras políticas y económicas, también refleja metas, fines, valores, actitudes y conductas que son; a la vez, causa y consecuencia de aquellas estructuras.

La conducta fiscal no admite interpretaciones dulcificadas, porque muestra con toda su crudeza la confrontación de los intereses entre los individuos y entre los grupos para defender sus posiciones en el seno del presupuesto público.

La fiscalidad no se entiende como una aportación transaccional, sino como algo sujeto a derecho, donde los particulares encuentran atendidos sus intereses individuales y grupales en un contexto general de defensa del interés común.

Del Tributo al impuesto

Contribución, Tributo e Impuesto son tres términos que suelen utilizarse como sinónimos, cuando en realidad no describen lo mismo (Enciclopedia Universal

Europeo-Americana). Contribución es un término genérico que designa toda aportación voluntaria o forzosa para la consecución de un fin.

La voz tributo, ha prevalecido adjetivamente para designar el conjunto de impuesto existentes en un país o época- sistema tributario.

En cambio el impuesto es una institución jurídica, política y económica que regula la relación existente entre los ciudadanos y el Estado, mediante la cual aquellos tienen la obligación de aportar y éste el derecho a exigir una parte de los bienes de los primeros para sufragar las necesidades comunes mediante la prestación de los servicios públicos.

Tributos, política tributaria y obligaciones tributarias han existido siempre, incluso en las más primitivas organizaciones sociales, tanto en su forma de prestación personal- como de apropiación de bienes.

Pero el “impuesto tuvo y tiene, otros efectos sobre las relaciones sociales.

La estructura del sistema fiscal va a reflejar de tal modo la estructura de poder del Estado, que toda modificación del equilibrio de fuerzas en éste lleva aparejada una reforma tributaria.

Formación de la Cultura Fiscal

El proceso de socialización hace posible la vida en sociedad y permite la transmisión de pautas culturales de una generación a otra. A través de este proceso, el individuo va adoptando interiormente los conceptos, normas, valores y actitudes propios del grupo social en el que está inserto, de manera que llegan a formar parte de su propia personalidad.

El cumplimiento fiscal es un problema de ciudadanía. Los efectos del incumplimiento, es decir del fraude fiscal, perjudican a todos los ciudadanos, pero específicamente a aquellos que asumen sus responsabilidades sociales y cumplen correctamente sus obligaciones tributarias. El fraude fiscal es un fenómeno complejo basado en una mentalidad de derechos adquiridos sin ninguna contrapartida desde la vertiente de las responsabilidades. Es, en definitiva, un problema de socialización inadecuada en los valores éticos de justicia y solidaridad. Según el Diccionario de Lengua Española “fraude” es toda “acción contraria a la verdad y a la rectitud, que perjudica a la persona contra quien se comete”.

Una segunda acepción de “fraude” es, según este mismo diccionario, todo “acto tendente a eludir una disposición legal en perjuicio del Estado o de terceros” (Real Academia Española, 1992). Conceptos clave en esta definición son: “engaño”, “ilicitud” y “perjuicio”.

Por su parte el sistema educativo y la conciencia fiscal de los jóvenes puede prepararlos para el momento en que deban cumplir sus obligaciones como contribuyentes, impartiendo una serie de conocimientos básicos que expliquen el sentido, el alcance y la finalidad de los impuestos y que describan brevemente los requerimientos más simples del sistema fiscal.

La educación fiscal, además, puede colaborar en el desarrollo de las capacidades que intervienen en la formación de la conciencia ética y cívica de los jóvenes ayudándoles a:

1. Concebir y a utilizar la fiscalidad como un instrumento de transformación de las condiciones vitales y de las relaciones sociales; a
2. Orientarse de forma objetiva y racional en aquellas situaciones donde los intereses personales y los colectivos entren en conflicto; y a
3. Solucionar de modo pacífico y dialogante los conflictos de valores e intereses que, inevitablemente, surgen entre los diferentes colectivos que comparten un mismo ámbito de convivencia.

Liderazgo Moral de los Profesionales en la Administración

Teniendo en cuenta las líneas estratégicas de actuación de los profesionales de la Administración Tributaria es preciso asumir una función dinamizadora del cambio cultural y organizacional que las nuevas condiciones exigen del servicio público.

Por su parte, la relevancia institucional de la Administración Tributaria legitima a ésta para exigir de todos y cada uno de sus profesionales un comportamiento todavía más riguroso que el del resto de los profesionales del servicio público.

La imagen profesional ha de corresponderse exactamente con la imagen corporativa en el ámbito de la Administración Tributaria democrática, porque una y otra se retroalimentan mutuamente y no puede forjarse una sin otra. Es absolutamente imprescindible para la coherencia interna de ambas que exista un sustrato común, basado en la identidad de normas, valores y actitudes que inspiren y orienten la conducta profesional y la actuación institucional.

Por todos los fundamentos referidos podemos afirmar, que las estructuras organizativas de las administraciones tributarias han evolucionado en sus políticas trazadas, pues realmente han logrado conseguir, junto con otros instrumentos fiscales, los objetivos económicos y sociales que se propone una organización.

Procesos de Trabajo en las Administraciones Tributarias

La misión de la Administración Tributaria, comprende dos grandes objetivos permanentes en el contexto de la política económica de cada país; la puesta en práctica, evaluación y perfeccionamiento de la política económica de cada país; la puesta en práctica, evaluación y perfeccionamiento de la política tributaria que se expresa en el cuerpo legal que la sustenta y el cumplimiento de esta por parte de los contribuyentes.

Un sistema tributario será efectivo si resulta realmente administrado.

Para lograr los objetivos propuestos por las administraciones tributarias, es imprescindible identificar el flujo tecnológico de las organizaciones y que este sea interiorizado y dominado por todos sus miembros.

En el flujo tecnológico para el control del cumplimiento tributario es preciso tener en cuenta los principios siguientes:

1. El control de los tributos surge con el nacimiento de la obligación y subsiste hasta que ésta se extingue por el cumplimiento cabal. Cualquier solución parcial que no contemple el desarrollo completo del proceso es insuficiente en términos de resultado.
2. El control del cumplimiento dependerá de una política definida, interiorizada por la organización y correctamente cumplimentada.
3. Es necesario tener en cuenta la teoría y la práctica internacional en cuanto a métodos acorde con las idiosincrasias de cada país así como las condiciones y aspiraciones.
4. Para definir una línea de acción de cumplimiento tributario deberá tenerse presente por las administraciones tributarias las funciones esenciales: de Recaudación- Fiscalización; las de apoyo: Informática- Estadísticas- Divulgación- Registros y las de normativas, como Jurídicas y las de Sistemas y Metodologías, sin que exista una relación rígida con el diseño de la estructura organizativa.

Las Administraciones Tributarias deben estimular el pago voluntario, al ser una necesidad ante las complejidades del trabajo tributario, ya que permite la adopción de formas de control masivas.

Un factor decisivo para lograr los propósitos enunciados, es una debida asistencia a los Contribuyentes de forma tal que se actúe como un servidor público, informando, esclareciendo, alertando, convenciendo y propiciando el desarrollo de la necesaria cultura tributaria.

Es necesario crear las condiciones para lograr el pago voluntario de manera que ante actitudes de evasión o incumplimiento exista un verdadero riesgo.

El pago voluntario dependerá de dos elementos fundamentales:

1. Crear un ambiente de facilidad, esclarecimiento, de Justicia y Equidad que convenza de hacer el pago de forma natural.
2. Crear un verdadero riesgo al incumplimiento que sea perceptible en la sociedad y en el contribuyente para que lo compulse a pagar de forma natural.

La condición de eficacia en las Administraciones Tributarias es otro de los aspectos que caracterizan los procesos de trabajo de las organizaciones, al relacionarse con la capacidad de éstas para obtener los resultados que se esperan.

La eficacia genera una dinámica propia en el estado de cumplimiento; en cambio la eficiencia está referida a la capacidad de funcionamiento.

Sobre el sistema de control existe una concepción general integrada, por un Sistema Normativo donde juega su papel la función legislativa y la función de Sistemas y Metodología; un sistema operativo en el que se centran las funciones de Recaudación y Cobranza y la de Fiscalización (Metodología Interna), así como el Sistema de Apoyo donde juega un papel vital la informatización de los procesos, las estadísticas y la impresión de modelos.

Todos los sistemas deben estar interrelacionado en busca de la mayor efectividad.

Dentro de las brechas de control que se presentan en los procesos de trabajo de las administraciones tributarias se encuentran:

1. Contribuyentes que no se registran.
2. Registrados que no han declarado.
3. Que declaran y no pagan
4. Declaraciones incorrectas

El sistema normativo el cual comprende el jurídico juega un rol vital en los actos que se presentan en las administraciones tributarias, cada acto requiere de una formalidad estricta, por lo cual, deben tener el análisis legal y la expresión adecuada para enmarcarlo dentro de la legislación existente, de modo que permita seguridad y confianza.

La legislación debe contar con el ordenamiento y clasificación que permita el dominio y uso adecuado; para que se garantice el cumplimiento forzado de la obligación por cualquier tipo de contribuyente y tributo, así como el encauzamiento de los casos tratados como delito fiscal.

En cuanto a la función de sistemas y metodologías, es preciso se incluyan los estudios y diseños de todos los procesos del control fiscal a los contribuyentes a fin de buscar la mayor efectividad, racionalidad y sencillez, así como la adecuada interrelación entre los diferentes sistemas.

En cambio el Sistema de Apoyo, está integrado por los registros de contribuyentes, estadísticas, procesamientos automatizados, impresión de modelos y documentos de control.

Los flujos de información permanentes, sistemáticos y dinámicos que caracterizan los procesos de trabajo de las administraciones tributarias deben de estar concebidos de manera que sea imposible ejercer una función efectuando de manera independiente y que ningún paso del proceso de control pueda ser interrumpido.

Para desarrollar el control del cumplimiento se han de adoptar medidas que garanticen la tendencia natural del contribuyente a minimizar su obligación. El contenido del riesgo se debe expresar en la capacidad para hacer que el contribuyente represente las consecuencias de un incumplimiento como una alternativa menos favorable que si lo hace voluntariamente.

El riesgo debe ser capaz de disuadir a cualquiera de la tentación de dejar de cumplir.

En los procesos de trabajo de las administraciones el sistema de control se debe de caracterizar por ser integral, sistemático y riguroso; debe actuar sobre los llamados hechos de incumplimientos, tales como; contribuyentes que debiendo estar inscriptos y debiendo presentar una declaración no la presentan, a los que la presentan y declaran incorrecta y a los que habiendo reconocido la obligación, ya sea voluntaria o por determinación no la pagan.

Otros de los procesos de trabajo de las administraciones tributarias es el relacionado con la determinación del cumplimiento, en este sentido se precisa lograr una elevada capacidad para conocer y determinar el incumplimiento para ello se requiere contar con información y capacidad de actuación ante cada situación.

Tendencias y Elementos Principales de las Administraciones Tributarias

El trabajo de la Administración Tributaria se orienta hacia los objetivos, por una parte, de mejorar el cumplimiento de las obligaciones tributarias, lo cual debe garantizar la adecuada equidad del sistema y por otra, de elevar la eficiencia de la administración. Esto último debe traducirse en una mayor comodidad y asistencia al contribuyente y un menor costo de recaudación.

El éxito o fracaso de una parte esencial de la política fiscal y económica del gobierno depende de la administración tributaria, por ende los cambios que experimente la política fiscal hacia el ámbito tributario obligatoriamente se refleja en la administración.

La elevación de la coherencia institucional y jerarquización del trabajo de la Administración Tributaria, como expresión de la voluntad política del gobierno de apoyo a esta actividad determina la jerarquía que se debe otorgar a ésta, porque de ella depende la cultura tributaria que adquieran los ciudadanos sobre la efectividad de la gestión pública, la utilización de los recursos necesarios para el financiamiento de las funciones estatales, las posibilidades de control económico, siendo una condición necesaria para ello, la existencia de una administración tributaria competente que garantice la equidad, para que socialmente tenga acogida y se desempeñe la actividad con transparencia.

El perfeccionamiento y ampliación de los servicios al contribuyente, resulta otro elemento a tomar en cuenta, se diseñan oficinas cada día mas modernas, que mediante métodos nuevos y eficientes brindan al contribuyente una información

rápida y acorde a sus exigencias, así como la utilización de diversos medios masivos de comunicación.

La informatización de la administración tributaria, genera vinculación en los flujos informativos que permite captar informaciones diversas para facilitar entre otros aspectos el control al contribuyente, conocer la capacidad contributiva, fiscalizar de forma efectiva el cumplimiento de las obligaciones y realizar información cruzadas para detectar posibles violaciones.

Por otra parte posibilita la confección de registros de cuentas tributarias que permitan mantener el control de los aportes de los contribuyentes de cada impuesto por determinados períodos, según se establece, proporcionando una gestión más rápida para la administración tributaria.

Medir el impacto económico de los impuestos, es otro de los fines de la informatización para fundamentar la política tributaria y valorar la marcha del cumplimiento de las funciones principales.

La computarización de la gestión tributaria ha resultado la forma más eficiente de reducir las voluminosas informaciones, logrando así agilizar los procesos administrativos. Actualmente se aprecia la aplicación de programas de computación cada día mas avanzados que permiten registrar y procesar información con tecnologías de comunicación modernas para facilitar el uso de la información en toda una red de órganos de la Administración Tributaria sin violar la confiabilidad integral y confidencialidad de la información.

El reforzamiento de los aspectos jurídicos legales del proceso de administración tributaria es otra de las tendencias de las Administraciones Tributarias basado en aspectos tales como:

- Mantener una redacción clara, sencilla y explícita de las leyes tributarias para eliminar “Lagunas” de la legislación.
- La existencia de un código tributario en todos los países con los procedimientos que permitan la aplicación correcta del sistema de sanciones en la Administración Tributaria.
- Celeridad en los procesos y en los recursos derivados de la acción tributaria.

- El diseño de sistemas de registros y control así como los procedimientos técnicos perfeccionados, flexibles e integrados, estos abarcan todas las etapas de la gestión tributaria en su conjunto. En este sentido las administraciones tributarias deben aplicar sistemas de controles combinados con un tratamiento especial a los grandes contribuyentes.

1.9. Marco Conceptual

- **Actividad:** es la suma de tareas, normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión. la secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o un proceso. normalmente se desarrolla en un departamento o función.
- **Control:** tipos: 1. control de calidad; 2. control de cantidad; 3. control de costos; 4. control de tiempo. es el acto de registrar la medición de resultados de las actividades ejecutadas por personas y equipos con un tiempo y espacio determinado.
- **Departamentalización:** fase del análisis administrativo que se ocupa de analizar y dividir el trabajo como un todo, estableciendo los niveles de especialización y complejidad de todas las partes o componentes del trabajo y dando figura al organigrama.
- **Desarrollo Organizacional:** acción de mantenimiento y actualización permanente de los cambios aplicados a una organización y respecto a su medio ambiente.
- **Determinación:** La determinación es el acto o conjunto de actos provenientes de los sujetos pasivos o emanados de la administración tributaria, encaminados a declarar o establecer la existencia del hecho generador, de la base imponible y la cuantía de un tributo.
 Cuando una determinación deba tener como base el valor de bienes inmuebles, se atenderá obligatoriamente al valor comercial con que figuren los bienes en los catastros oficiales, a la fecha de producido el hecho generador. Caso contrario, se practicará pericialmente el avalúo de acuerdo a los elementos valorativos que rigieron a esa fecha.¹⁶

¹⁶ Artículo 87, Código Tributario

- **Determinación complementaria:** Cuando de la tramitación del reclamo se advierta la existencia de hechos no considerados en el acto de determinación tributaria que lo motiva, o cuando los hechos considerados fueren incompletos o inexactos, la autoridad administrativa dispondrá la suspensión del trámite y la práctica de un acto de determinación complementario.

Realizado este acto, se correrá traslado al interesado, por el plazo de veinte días, dentro del que se podrá presentar todas las pruebas contra los resultados del nuevo acto. Vencido el plazo, comenzará a correr el lapso que se le concede a la administración para dictar resolución, que se referirá al acto inicial y al complementario.¹⁷

- **Diagnóstico:** identificación y explicación de las variables directas e indirectas inmersas en un problema, más sus antecedentes, medición y los efectos que se producen en su medio ambiente.
- **Eficacia:** indicador de mayor logro de objetivos o metas por unidad de tiempo, respecto a lo planeado.
- **Eficiencia:** indicador de menor costo de un resultado, por unidad de factor empleado y por unidad de tiempo. se obtiene al relacionar el valor de los resultados respecto al costo de producir esos resultados.
- **Evaluar:** acto de comparar y enjuiciar los resultados alcanzados en un momento y espacio dados, con los resultados esperados en ese mismo momento. es buscar las causas de su comportamiento, entenderlas e introducir medidas correctivas oportunas.
- **Facultades de la administración tributaria:** Implica el ejercicio de las siguientes facultades: de aplicación de la ley; la determinadora de la obligación tributaria; la de resolución de los reclamos y recursos de los sujetos pasivos; la potestad sancionadora por infracciones de la ley tributaria o sus reglamentos y la de recaudación de los tributos.¹⁸
- **Facultad resolutoria.-** Las autoridades administrativas que la ley determine, están obligadas a expedir resolución motivada, en el tiempo que corresponda, respecto de toda consulta, petición, reclamo o recurso que,

¹⁷ Artículo 131, ibidem

¹⁸ Artículo 67, Código Tributario

en ejercicio de su derecho, presenten los sujetos pasivos de tributos o quienes se consideren afectados por un acto de administración tributaria.¹⁹

- Facultad determinadora.- La determinación de la obligación tributaria, es el acto o conjunto de actos reglados realizados por la administración activa, tendientes a establecer, en cada caso particular, la existencia del hecho generador, el sujeto obligado, la base imponible y la cuantía del tributo.²⁰
- Facultad sancionadora.- En las resoluciones que expida la autoridad administrativa competente, se impondrán las sanciones pertinentes, en los casos y en la medida previstos en la ley.²¹
- Facultad recaudadora.- La recaudación de los tributos se efectuará por las autoridades y en la forma o por los sistemas que la ley o el reglamento establezcan para cada tributo.²²
- Flujograma: gráfica que muestra el flujo y número de operaciones secuenciales de un proceso o procedimiento para genera un bien o un servicio. pertenece a la ingeniería de sistemas y también se le conoce como algoritmo, lógica o diagrama de flujo. la ingeniería industrial emplea otro diagrama conocido como de "proceso, recorrido u hoja de ruta" con una simbología diferente a la de sistemas. al igual que el primero, se aplica al diseño de procesos y procedimientos.
- Función: mandato formal permanente e impersonal de una organización o de un puesto de trabajo.
- Indicador: es un dato o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad.
- Índice: relación matemática de un valor respecto a otro valor. el resultado puede ser un número absoluto o relativo.
- Logística: explica el proceso de cómo se han de allegar los recursos necesarios en el lugar, cantidad y tiempo adecuados.
- Notificación: Notificación es el acto por el cual se hace saber a una persona natural o jurídica el contenido de un acto o resolución administrativa, o el

¹⁹ Artículo 68, ibídem

²⁰ Artículo 69, ibídem

²¹ Artículo 70, ibídem

²² Artículo 71, ibídem

requerimiento de un funcionario competente de la administración en orden al cumplimiento de deberes formales.²³

- Organigrama: es la representación gráfica de la estructura organización, según división especializada de trabajo y niveles autoridad.
- Plan: conjunto de programas y proyectos relacionados entre sí y conducentes a un objetivo común.
- Puesto: conjunto de deberes y responsabilidades a ejecutar por una que posee determinados requisitos y a cambio de remuneración.
- Producto: es el resultado parcial o total (bienes y servicios), tangible o intangible, a que conduce una actividad realizada.
- Programa: conjunto armónico de objetivos, políticas, metas y actividades a realizar en un tiempo y espacio dados, con determinados recursos sus resultados son "servicios".
- Problema: situación anormal respecto a las conductas o hechos considerados "normales" en un momento histórico determinado y un lugar dado
- Procedimiento: ciclo de operaciones que afectan a varios empleados que trabajan en sectores distintos y que se establece para asegurar el tratamiento uniforme de todas las operaciones respectivas para producir un determinado bien o servicio.
- Proceso: conjunto de recursos y actividades interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida. los recursos pueden incluir personal, finanzas, instalaciones, equipos, técnicas y métodos.
- Procesos Claves: son aquellos procesos que inciden de manera significativa en los objetivos estratégicos y son críticos para el éxito del negocio.
- Recursos: son los medios que se emplean para realizar las actividades. por lo general son seis: humanos, financieros, materiales, mobiliario y equipo, planta física y tiempo.
- Reingeniería: es rediseñar estructuras, procesos, métodos, formas, planta y equipos, para hacer que la organización sea más eficiente y eficaz,

²³ Artículo 105, Código Tributario

acorde con las exigencias actuales o futuras de los mercados. su primer principio es ignorar los modos actuales de hacer las cosas y empezar de nuevo, ingeniando nuevas alternativas. el segundo es lograr resultados con menos operaciones.

- Sistema: es la concepción de los varios procesos que se realizan dentro de una organización y permiten cumplir con el giro de negocio.
- Subprocesos: son partes bien definidas en un proceso y están compuestos de una serie lógica de actividades y/o tareas.
- Tarea/actividades: son acciones humanas que pueden ser repetitivas, que consumen tiempo y recursos, y conducen a un resultado.
- Tiempo de respuesta: se define como aquel período de tiempo que transcurre entre la entrada de un dato y la obtención de una salida.
- Tiempo físico del observador: los objetos deben moverse en la simulación con la misma velocidad que lo harían en el mundo real, el tiempo interno utilizado por el modelo de la simulación debe tener la misma escala - o un factor constante y conocido - que el tiempo físico.

Capítulo II Diagnóstico Situacional

El presente capítulo informa la situación actual por la cual atraviesa el Departamento de Reclamos y los equipos que lo conforman; de esta manera luego de la revisión y análisis realizado se ha considerado a los factores externos e internos que influyen e intervienen en las actividades cotidianas detectando oportunidades y amenazas en el macroambiente así como, fortalezas y debilidades en el microambiente.

Por lo expuesto el diagnóstico situacional complementa el desarrollo de los procesos de tal forma que tendremos la información referente al pasado y al presente con el fin de crear perspectivas futuras para la correcta coordinación y planificación de los procesos a gestionarse en Reclamos.

Reclamos su pasado

Mediante el conocimiento del pasado se pueden conocer las causas y el desenvolvimiento en años pasados del Departamento de Reclamos, con esta información podremos fijar los pilares necesarios para sostener nuestra gestión.

Reclamos su presente

Lo que se busca determinar principalmente son los recursos, problemas y gestión actual bajo la cual se desempeñan los funcionarios; la situación actual nos deja ver un panorama en el cuál las decisiones a tomarse serán vitales haciendo del análisis situacional una herramienta indispensable.

Pronóstico de Reclamos

Lo que se pretende obtener es una proyección futura, de lo que puede afectar o facilitar el desempeño normal del departamento.

Análisis FODA

El análisis de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas (FODA), es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios al mejoramiento de los procesos, para proporcionar la información imprescindible para la implantación de acciones y medidas correctivas, considerando los

entornos internos y externos, y los factores económicos, políticos, y culturales. La previsión de esas oportunidades y amenazas las cuales pertenecen al entorno externo, posibilitan la construcción de escenarios anticipados que permiten la reorientación del rumbo de la unidad, realizando a su vez un reconocimiento de su realidad tanto a lo interno como del entorno valorando, evaluando y analizando las variables y factores tanto pasadas como presentes para dar tendencias del futuro.

Análisis Externo

“Se trata de identificar y analizar las amenazas y oportunidades del entorno que podrían quedar agrupadas en los factores externos del entorno es decir los políticos, económicos, culturales, sociales, tecnológicos etc. Y como ellos influyen y afectan directamente en el entorno interno”.

Oportunidades

Son eventos o circunstancias que se espera que ocurran o pueden inducirse a que ocurran en el mundo exterior y que podrían tener un impacto positivo en el futuro de la Empresa, son aquellos hechos o situaciones que se deben aprovecharse y obtener ventajas y beneficios. Esto tiende a aparecer en una o más de las siguientes grandes categorías: Clientes, Gobierno, y Tecnología.

Amenazas

Son eventos o circunstancias que pueden ocurrir en el mundo exterior y que pudieran tener un impacto negativo en el futuro de la Empresa, tienden a aparecer en las mismas categorías que las oportunidades, son aquellos riesgos y situaciones externas que están presentes en el entorno y que puede perjudicar.

Análisis Interno

“Consiste en detectar las fortalezas y debilidades de la unidad, de las operaciones, de las finanzas u otros factores específicos que generen ventajas o desventajas competitivas. Para llevar a cabo un análisis interno de la es necesario estudiar los factores internos de producción es decir la capacidad de servicio, calidad e innovación tecnológica, imagen, servicio al cliente; el proceso de dirección y control y la cultura, el Recurso Humano; estudiando la selección,

capacitación, motivación, las finanzas de sus recursos económicos disponibles, etc”.

Fortalezas

Se puede decir que es la parte positiva de la Empresa de carácter interno, así como aquellos servicios que directamente sean realizados por el área y produzca una ventaja para su desenvolvimiento. Representan los principales puntos a favor con los que cuenta la gerencia, tal como su potencial humano, Capacidad de proceso (lo que incluye equipos, edificios y sistemas), servicios y recursos financieros.

Se detectan a través de los resultados que presenta la gerencia tal como su prestigio y se identifican por medio de la evaluación de los resultados (avances y retrocesos). Tiene como característica principal que son controlables, porque dependen únicamente de la empresa.

Debilidades

Envía un mensaje negativo, las limitaciones relacionadas con potencial humano, capacidad de proceso o finanzas se pueden reforzar o tomar acciones a modo que impidan el avance. Se dice que es el caso contrario a las fortalezas, debido a que su principal característica es que puede afectar negativamente y directamente a la Gerencia de Finanzas y puede ser disminuida mediante acciones correctivas, las limitaciones son aquellos recursos y situaciones que son obstáculos para el desarrollo.

2.1. Análisis Externo

2.1.1. Macroambiente

2.1.1.1. Político Legal

Introducción

Para diseñar la política fiscal, el gobierno debe tomar una serie de decisiones sobre la cuantía de los impuestos directos, como el impuesto sobre la renta, y de los impuestos indirectos, (como el impuesto sobre el valor añadido). También debe determinar la suma de gastos corrientes de la administración, (como los salarios de los funcionarios públicos) y

cuánto hay que gastar en los distintos bienes y servicios, como en construcción de hospitales o de carreteras.

Muchos gobiernos deciden gastar más de lo que ingresan, e incurren en déficit presupuestarios que pueden financiarse emitiendo dinero o deuda pública. Si se opta por emitir dinero se crearán tensiones inflacionistas; si se opta por emitir deuda pública se puede presionar al alza los tipos de interés. La emisión desmedida de dinero en Latinoamérica durante la década de 1980, generó graves niveles de inflación.

Al tomar decisiones sobre la política fiscal los gobiernos están sometidos a influencias de índole política, como estimaciones sobre el volumen que debe tener el sector público o cuál será la reacción de la población ante una determinada decisión, y en su intención estará la reducción de bolsas de fraude y evitar que se produzcan otras. En la creciente economía integrada mundial, las empresas adoptan sus decisiones de localización en función de los posibles beneficios fiscales que prometan los gobiernos y de los distintos regímenes fiscales de cada país. En sus decisiones los gobiernos también deben tener presentes las tarifas impositivas de instituciones internacionales como el Fondo Monetario Internacional (FMI, cuyos préstamos a los países menos industrializados suelen condicionarse al cumplimiento de determinadas medidas fiscales) o a los compromisos internacionales (como las contribuciones a las Naciones Unidas o al presupuesto de la Unión Europea, Organización de Estados Americanos y otros organismos internacionales). Los gobiernos deben tener en cuenta también el grado de desempleo o de crecimiento económico, presentes y futuros del país, porque estas variables determinarán la cantidad de ingresos que se podrán obtener mediante los impuestos y los gastos necesarios para mantener el Estado de bienestar. Para afrontar los errores en las previsiones, en los presupuestos suele haber una partida de reserva para atender a gastos extraordinarios o a un menor nivel de ingresos impositivos

El proyecto de reforma tributaria forma parte esencial del análisis del macro ambiente ya que con esta reforma, la cual será dirigida para su respectiva aprobación a la Asamblea Constituyente, se busca la reducción de la brecha fiscal, crear un nuevo impuesto a la educación, impuesto a la salida de capitales, eliminar la donación del impuesto a la renta e incrementar hasta el 35% el pago del Impuesto a la Renta, entre algunos de los aspectos, este proyecto aún es de carácter confidencial y hasta no ser publicado en el Registro Oficial no se podrá conocer profundamente su contenido y aplicación.

Pese a las crítica y comentarios superficiales que se han desarrollados desde el nacimiento del proyecto, las acciones a tomarse contra el efecto causante al incremento es inminente, en referencia principal al Departamento de Reclamos el incremento de la base imponible y el nuevo cálculo arrojará pagos indebidos y en excesos los cuales serán ingresados hacia el departamento para su respectiva solución.

El proyecto está basado en tres pilares: equidad, redistribución y desarrollo económico lo que se busca es que tengan que pagar más los que ahora no están pagando y para ello hay la perspectiva de aumentar la base de contribuyentes incorporando unos 600 mil nuevos contribuyentes en dos años, lo que representaría para el fisco cerca de 100 millones de dólares adicionales.

Por su parte el presidente de la Asociación de Municipalidades del Ecuador, Johnny Terán, criticó la eliminación de la donación del 25% del Impuesto a la Renta, pues aseguró que con ello se está recortando un rubro importante para ese sector destinado exclusivamente para la inversión en obras.

Política Aplicada

El Gobierno Ecuatoriano, en el período presidencial que comenzó en el año 2007, busca mantener estabilidad económica pero fundamentando el desarrollo humano y crecimiento productivo, por lo que se ha planteado

una política económico–social de largo plazo, orientada a privilegiar el desarrollo de las actividades productivas, elevando los niveles de competitividad de los sectores público y privado, fomentando el ahorro, racionalizando la carga tributaria y principalmente ejecutando mecanismos y acciones que reduzcan considerablemente la evasión y elusión tributaria la cual afecta la economía y la cohesión social.

Dicha política se fundamenta en 5 propósitos primarios, que son: producción, empleo, integración, equidad y confianza.

- Desarrollo de la Producción y productividad nacional
- Generación de empleo digno
- Posicionamiento estratégico del país en el contexto de su región y frente a la cuenca del Pacífico.
- Inclusión productiva y redistribución del ingreso y la riqueza
- Cohesión social, participación ciudadana y transparencia.

Teniendo en cuenta estos elementos, el Plan Plurianual presentado por el Gobierno del Presidente Constitucional de la República del Ecuador, Economista Rafael Correa, toma distancia de aquella noción de política social y económica, tradicional y que se ha vuelto dominante en el debate de estos últimos años, al establecer objetivos y metas en procura del desarrollo humano sostenible.

Los grandes objetivos establecidos por el Gobierno Nacional, que sirven de guía para la formulación de las políticas públicas son:

Objetivo 1 Auspiciar la igualdad, cohesión e integración social

Objetivo 2 Mejorar las capacidades de las y los ciudadanos

Objetivo 3 Aumentar la esperanza de vida

Objetivo 4 Promover un medio ambiente sano y sostenible, y garantizar el acceso a agua, aire y suelo seguro.

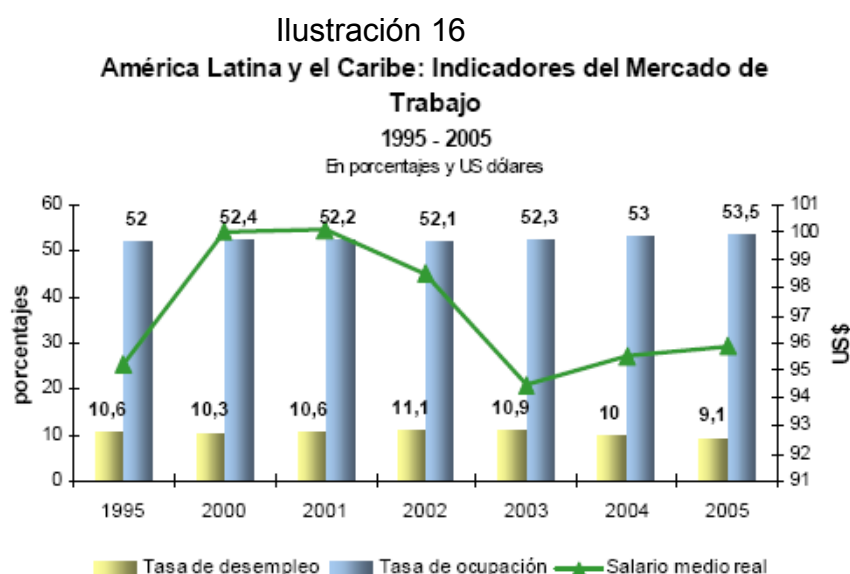
Objetivo 5 Garantizar la soberanía nacional y auspiciar la integración latinoamericana holístico

Conclusión:

El establecimiento de una nueva reforma tributaria que ayude a la equidad, redistribución y desarrollo económico la cual genere un adecuado control de los impuestos declarados y aporte mayores recursos al Presupuesto General del Estado se constituye como una **Oportunidad Alta**.

2.1.1.2.Social

La evolución del empleo en América Latina muestra las limitadas perspectivas del desarrollo social, en los últimos años se ha agravado la debilidad estructural debido al lento crecimiento económico, el acelerado cambio tecnológico que reduce la oferta de trabajo en el sector moderno, la rápida y no focalizada apertura comercial ha tenido efectos sobre las empresas medianas y pequeñas y la reducción del empleo en el sector público.

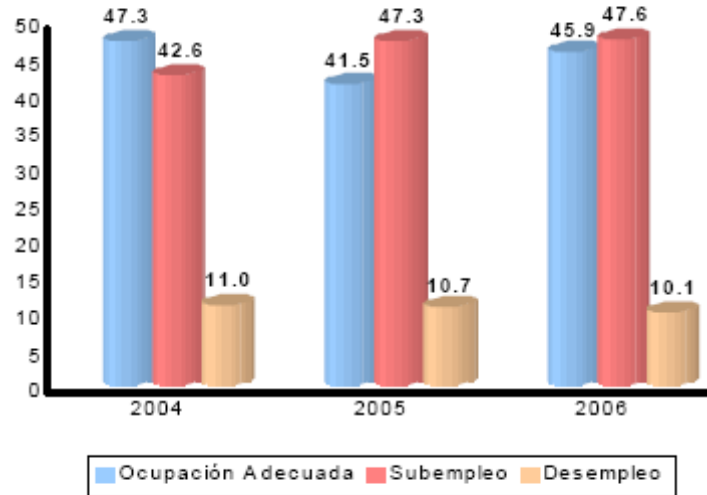


Fuente: CEPAL

Elaborado por: Departamento de Estudios Tributarios

En lo que respecta al Ecuador, entre 1999 y el 2006 el desempleo pasó del 14,4% al 10,1%; mientras que el subempleo del 56,9% al 46% resaltando que en ese período el volumen de migración hacia el exterior fue de 1.5 millones de ecuatorianos. En el siguiente gráfico, consta la estructura de la Población Económicamente Activa en Ecuador:

Ilustración 17
ECUADOR: SECTOR LABORAL
porcentajes de la P.E.A.

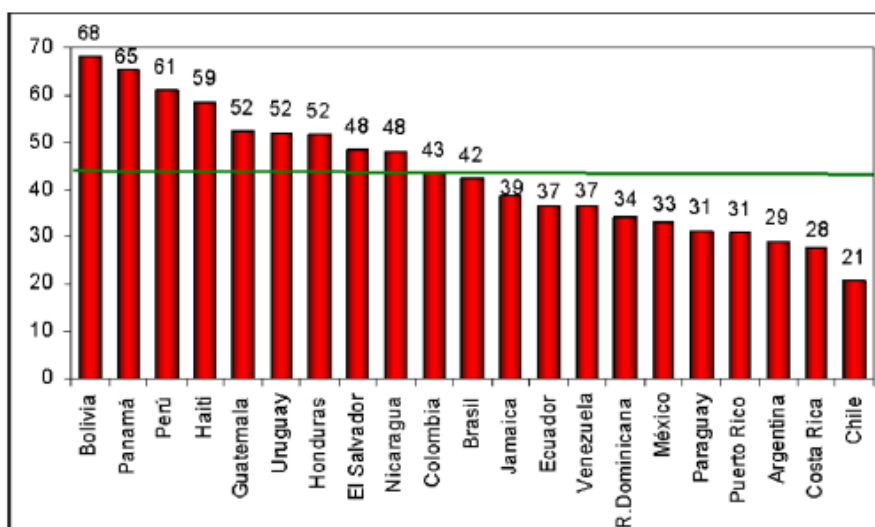


Fuente: BCE

Elaboración: Dpto. de Estudios Tributarios

Este hecho ha influenciado en la gestión tributaria debido a que el incremento de la informalidad de los mercados y el aumento de las actividades económicas no registradas han debilitado la base imponible general, la neutralidad del sistema promoviendo la inequidad horizontal debido a que existen sujetos pasivos que si contribuyen al erario fiscal y otro sector de la economía que no genera rentas para el estado.

Ilustración 18
La Economía Informal en América Latina
 en porcentajes del PIB



Fuente: CEPAL sobre el estudio Schneider (2006)

Conclusión:

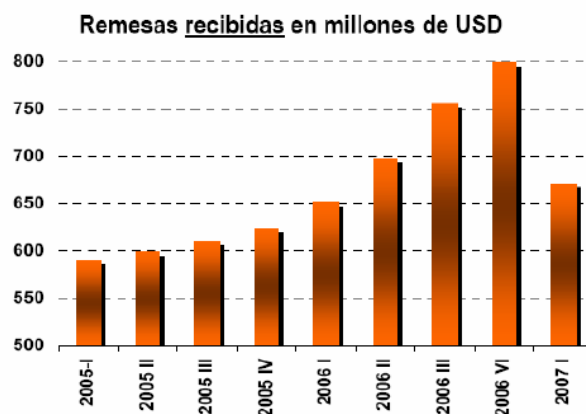
Ante la disminución del nivel de desempleo y la creciente tasa de inserción de la población en el mercado laboral, las Administraciones Tributarias se han visto en la necesidad de adoptar regímenes simplificados que permitan un mayor control del cumplimiento tributario; por lo cual se la considera como una **Amenaza Media**.

2.1.1.3. Económico

Remesas

Según CEDATOS, de los Estados Unidos de América y España proceden el 90.1% del total de remesas recibidas en el país. El aumento de valor de aquellas provenientes de Europa obedece, en parte, a que los ecuatorianos residentes en esta zona europea reciben sus salarios en euros, moneda que se ha revalorizado con relación al dólar americano y, además por los procesos de legalización que se han llevado a cabo en España.

Ilustración 19



Elaboración: Banco Central del Ecuador

Las remesas se constituyen en un componente muy importante del ingreso nacional, pues en 2006, representaron el 7.1% del Producto Interno Bruto (PIB) (“valor total de la producción corriente de bienes y servicios finales dentro del territorio nacional durante un período de tiempo determinado”), el 32.7% de la Formación Bruta de Capital Fijo (Inversión), 21.4% de las exportaciones de bienes y servicios, y 11.0% del Consumo Final de los Hogares, como se puede observar en el cuadro siguiente:

Ilustración 20

PROYECCIÓN ECONOMETRICA DEL PIB: PRIMER TRIMESTRE 2007

Cuadro No.1 Variación trimestral, tasas de t/t-1

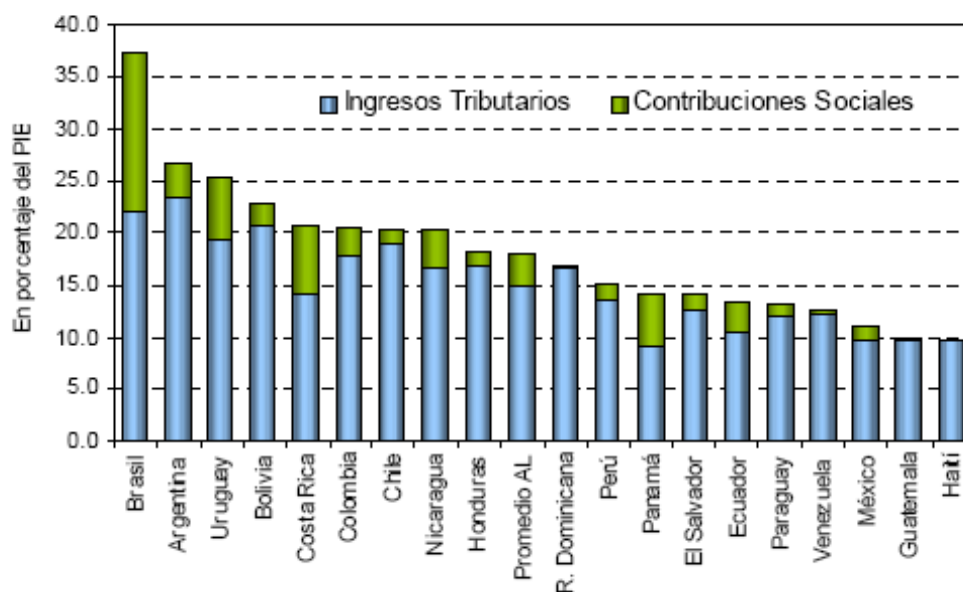
VARIABLES \ AÑOS	2006.I	2006.II	2006.III	2006.IV	2007.I
<i>Producto interno bruto (PIB)</i>	1.34%	0.60%	0.03%	0.25%	0.43%
<i>Importaciones de bienes y servicios</i>	0.56%	2.25%	1.56%	4.19%	
<i>Total oferta final</i>	1.11%	1.10%	0.49%	1.44%	
<i>Gasto de consumo final total</i>	0.24%	2.02%	1.44%	2.01%	
<i>Gobierno general</i>	0.34%	1.68%	0.24%	1.44%	
<i>Hogares residentes</i>	0.22%	2.06%	1.60%	2.08%	
<i>Formación bruta de capital fijo</i>	1.68%	0.80%	-0.22%	-0.96%	
<i>Exportaciones de bienes y servicios</i>	1.05%	-4.00%	-0.34%	4.54%	
<i>Total utilización final</i>	1.11%	1.10%	0.49%	1.44%	
Supuestos para el primer trimestre del 2007					
<i>Tasa de las importaciones de bienes de capital de 7.32%</i>					
<i>Tasa de la producción de petróleo crudo de -3.99%</i>					
<i>Tasa de las importaciones de materias primas de -3.98%</i>					
<i>Tasa activa referencial real de 7.10%</i>					
<i>Tasa de las exportaciones de camarón de 24.36%</i>					

Elaboración: Banco Central del Ecuador

Presión Tributaria del 11% al 13%

El grado de desarrollo institucional alcanzado por el Servicio de Rentas Internas, se reflejó en el incremento progresivo de la recaudación de los tributos que administra. Sin embargo, la presión o esfuerzo tributario en el Ecuador, es uno de los indicadores más bajos de la región.

Ilustración 21
Presión Tributaria por Países
Año 2005



Fuente: CEPAL 2007

No obstante, la comparación de los niveles de esfuerzo tributario entre países, en el caso ecuatoriano, debe ser matizada por algunos elementos que afectan a este indicador, tales como:

Las tasas del Impuesto a la Renta de personas jurídicas, personas naturales y del Impuesto al Valor Agregado, son bajas comparativamente con la región.

El Impuesto a la Renta y el IVA, todavía tienen importantes exoneraciones que afectan la recaudación y dificultan la administración de estos tributos. De acuerdo a un estudio auspiciado por el Proyecto SALTO-USAID, en el año 2001, el sacrificio fiscal que suponían las exoneraciones en el Impuesto a la Renta y el IVA en el Ecuador, representaban alrededor del 5% del PIB.

Ilustración 22 Tarifas Tributarias en la Región

Renta Personas Jurídicas		Renta Personas Naturales		IVA	
Perú	30%	Perú	del 15% al 30%	Perú	17%
Colombia	35%	Colombia	del 0.29 al 35%	Argentina	21%
Argentina	35%	Argentina	del 9% al 35%	Uruguay	23%
Uruguay	35%	Chile	del 0% al 45%	Chile	19%
Ecuador	25%	Ecuador	del 0% al 25%	Ecuador	12%

Elaboración: Planificación y Control de Gestión SRI

También es importante mencionar, entre los condicionantes externos, dos retos que tiene el SRI de aumentar la presión tributaria y consolidar la cultura tributaria: por un lado, el tamaño de la informalidad de la economía ecuatoriana y por otro, la complejidad y vacíos existentes en la normativa tributaria, especialmente en lo referente al Régimen Sancionatorio.

Por tanto, es de gran preocupación para la actual administración, los bajos niveles de presión tributaria, pues en el 2000 se ubicó en el 10.4% y hasta el 2006 se incrementó hasta alcanzar el 11,1%, un crecimiento promedio 0.1% anual. En algunos países de la región se ubica en un promedio del 18%, mientras que en países europeos en el 50%, es decir que el gasto público es equivalente a la mitad del total de la producción nacional (PIB), lo que permite llevar adelante una sostenida política de bienestar social.

Con estos antecedentes, el SRI se plantea el desafío de alcanzar en el año 2011 una Presión Tributaria del 13%, que reflejará una mejor gestión de control de la evasión de impuestos, el aumento de la base de contribuyentes y una mejora sustancial en la cultura y concientización ciudadana hacia el cumplimiento de sus obligaciones fiscales.

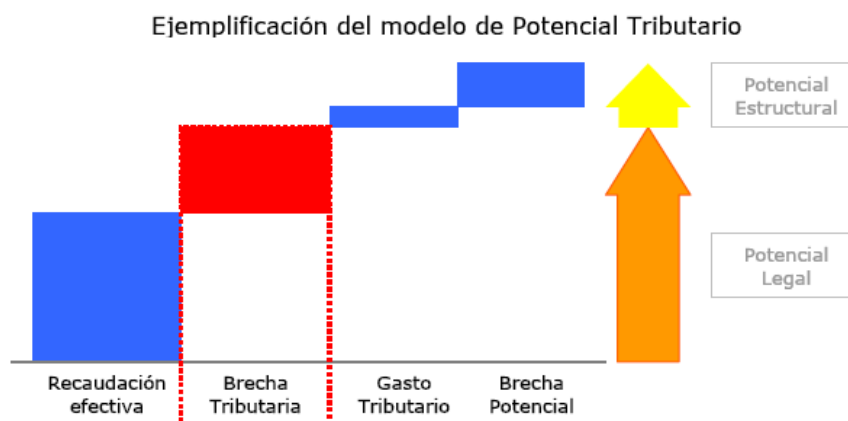
Cierre de Brechas Tributarias

El potencial tributario es la recaudación esperada que un gobierno espera extraer de la economía aplicando un sistema tributario óptimo.

Teóricamente se puede diferenciar este potencial bajo dos perspectivas: el estructural y el legal. El potencial tributario estructural la capacidad máxima posible que soporta una economía mientras que el potencial legal

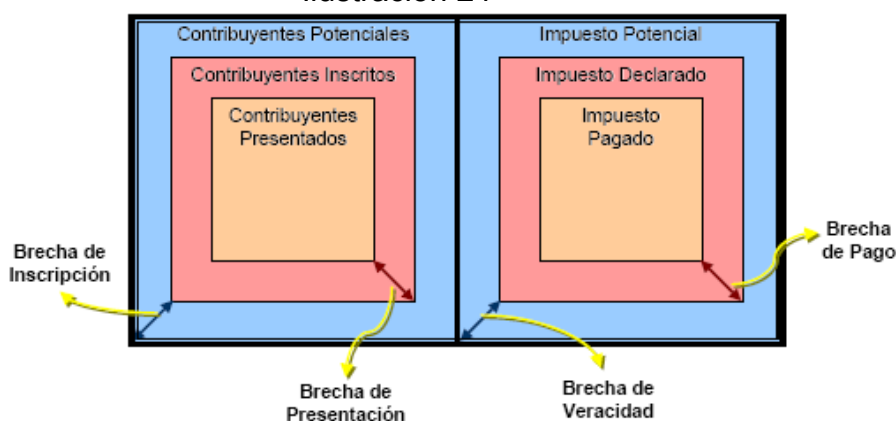
el valor máximo establecido por la normativa tributaria asumiendo que ningún contribuyente violaría la ley y que los errores involuntarios sumen cero. La diferencia entre la recaudación legal y la recaudación efectiva se lo denomina Brecha Tributaria o de evasión.

Ilustración 23



Para poder lograr cerrar la Brecha Tributaria es necesario contar con la inscripción de todos agentes que generen renta económica en el país y que estos cumplan con sus deberes tributarios que son, el presentar sus declaraciones y que estas sean veraces. El ciclo de la evasión tributaria puede ser entendido en el siguiente grafico:

Ilustración 24

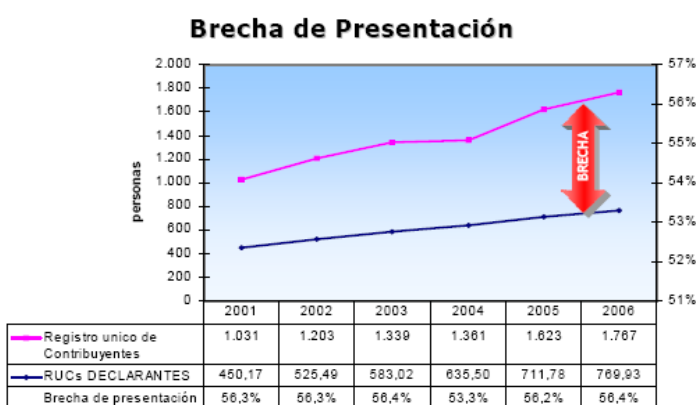
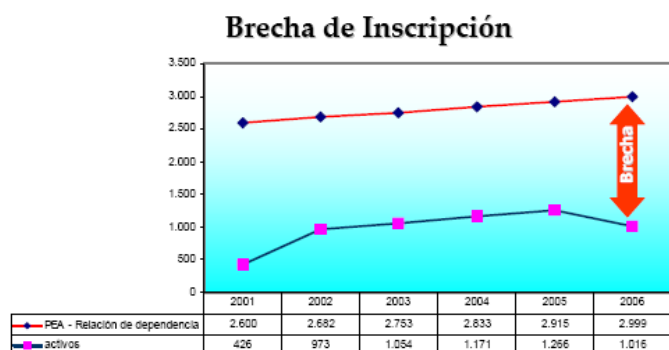


La brecha de inscripción que refleja la falta de identificación y ubicación de los contribuyentes; la brecha de presentación de declaraciones que representa el incumplimiento en la obligación de presentación de

formularios de declaración de impuestos; la brecha de veracidad entre la información declarada por los contribuyentes y su realidad económica y la brecha de pago del impuesto resultante de las liquidaciones producidas y no canceladas.

Una brecha de inscripción muy amplia (informalidad), un excesivo número de contribuyentes que no presentan declaraciones (omisos) o que pagan de menos sus obligaciones (evasores) permite suponer que el enorme esfuerzo para recaudar, que se entiende dirigido a través de acciones masivas, llega únicamente a una fracción del universo potencial de contribuyentes, restando justicia, equidad, proporcionalidad y sustentabilidad al sistema tributario. Para el año 2006 la brecha de inscripción se estimó en el 66%, en tanto que la brecha de presentación se calculó en un 56.4%, como se demuestran en los siguientes gráficos:

Ilustración 25

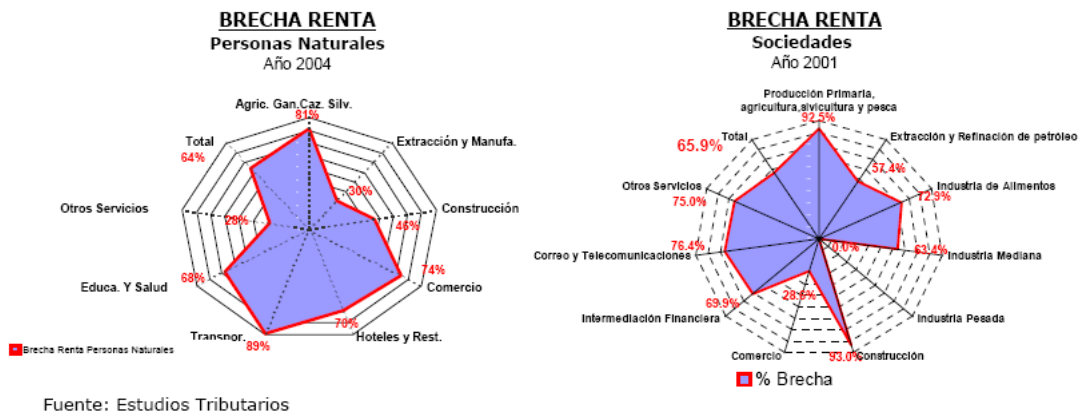


Fuente: Base de Datos del SRI

Se debe destacar además, los altos niveles de evasión que registra el Impuesto a la Renta, que obliga a plantearse la eficiencia y equidad de un

impuesto que está llamado a constituir la principal herramienta de distribución de riqueza.

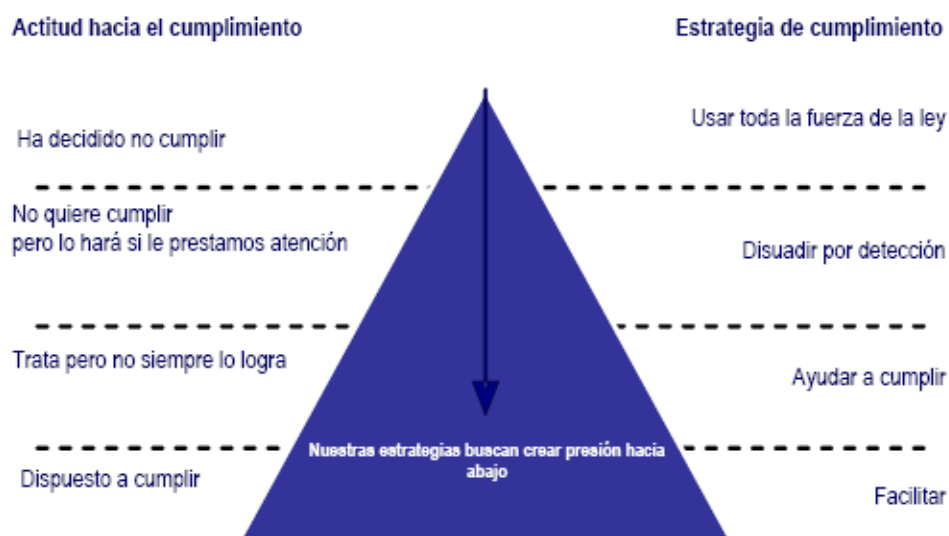
Ilustración 26



Una de las alternativas en la tarea de reducir las brechas de evasión la constituye la reforma del régimen sancionatorio con multas tributarias y penas más onerosas, que incidan significativamente en la aceptación y observancia de las normas tributarias.

En este sentido, la estrategia de la Administración se enfoca a generar las condiciones necesarias para que el contribuyente acuda voluntariamente al cumplimiento de sus obligaciones y sólo en el caso de que el contribuyente se exima de cumplir una de estas, se ejercen medidas de control masivo e intensivo usando toda la fuerza de la Ley, conforme con el esquema a continuación:

Ilustración 27

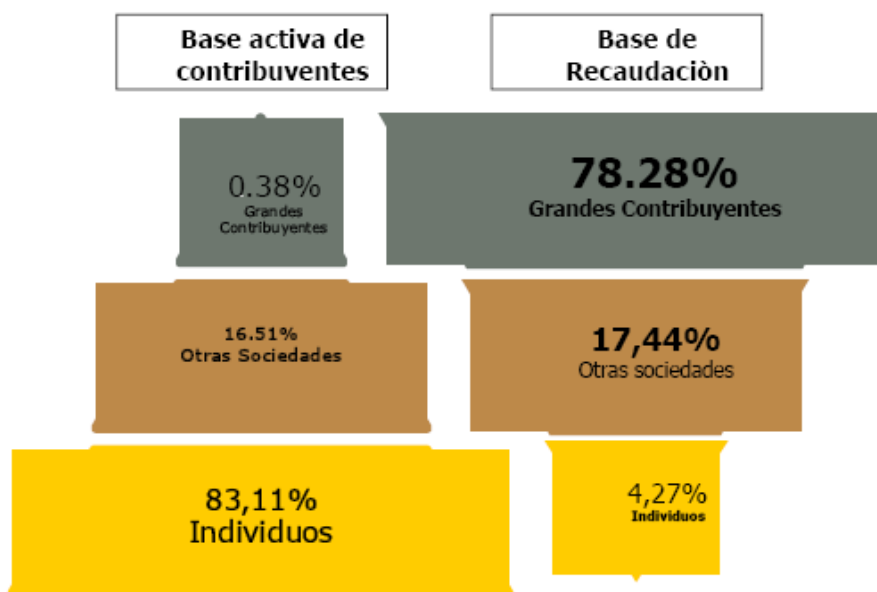


La administración tributaria en el actual modelo requiere fortalecer apremiantemente su estrategia de cumplimiento, focalizando sus recursos a la creación de riesgo para el contribuyente que no quiere pagar y asistir y ayudar al contribuyente de buena fe que cumple con sus obligaciones.

Por otra parte, la recaudación de impuestos administrados por el SRI, se concentra en los segmentos de grandes contribuyentes, conformado por empresas, que generalmente emiten comprobantes de venta en sus transacciones y que presentan oportunamente sus declaraciones de impuestos, pero que utilizan mecanismos más elaborados para la evasión o elusión del pago de impuestos.

En el siguiente gráfico consta la estructura de la recaudación de impuestos en Ecuador:

Ilustración 28



Fuente: Base de Datos del SRI
Elaboración: Departamento de Planificación y Control de Gestión

Conclusión:

Los grandes contribuyentes y especiales representan al 0.4% del total de contribuyentes y al 78.2% de la recaudación, las sociedades representan al 5% del total de contribuyentes y el 17.4% de la recaudación; y, las personas naturales representan al 83.1% de los contribuyentes y un aporte equivalente al 4.3% de la recaudación, reducir significativamente las brechas de evasión al año 2011 involucra la ejecución de programas de asistencia y control tributario, diferenciados conforme con la actitud del contribuyente y su significación fiscal considerando a este factor como una **Amenaza Alta**.

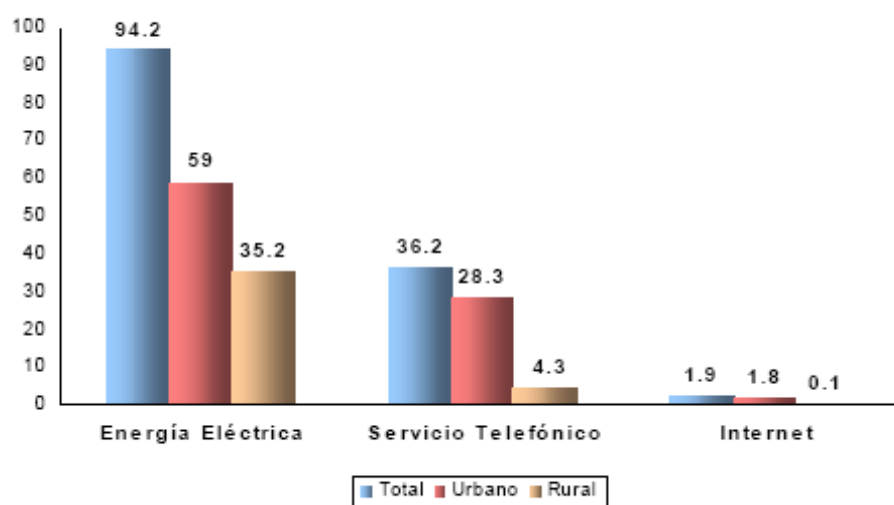
2.1.1.4. Tecnológico

En la era de la información y el conocimiento, el impacto de las tecnologías de la información y comunicaciones (TIC's), es un buen referente dentro de los procesos de incremento de la competitividad de las naciones. En Ecuador, según estadísticas el acceso al Internet es limitado, en parte por sus costos y porque depende de la accesibilidad a otros servicios básicos, como son servicio telefónico, acceso a computador, etc.

Entre 1990 y 2006, la cobertura del servicio eléctrico se amplió del 77.7% al 94.2% de los hogares, principalmente en sector urbano, ya que el 65% del sector rural carece de electricidad, el número de hogares que dispone de servicio telefónico registró un incremento del 15.7% en 1990 al 36.2% en el 2006; en el sector urbano 28 de cada 100 viviendas cuentan con servicio telefónico mientras que en el área rural apenas 4 de cada 100.

Ilustración 29

Disponibilidad de Servicios en la Vivienda



Fuente: INEC Encuesta de Condiciones de Vida Sexta Ronda 2006
Elaborado por: Departamento de Estudios Tributarios

Adicionalmente, es importante entender que la infraestructura de acceso a las TIC's no es el único elemento que influye para lograr una sociedad del conocimiento, ya que se debe también considerar la calidad de la infraestructura, calidad del contenido de la información, capacidad de aprendizaje y facilidades para el comercio electrónico; en este marco, un indicador que resume estos elementos es el "Networked Readiness Index" calculado por el Foro Económico mundial el cual ubica a Ecuador para el 2006 en el puesto 97 de 122 países, explicado principalmente por no contar infraestructura de acceso y debido a que la sociedad general aún no está familiarizada con el uso de dichas tecnologías, reflejada en el número de nodos locales, tráfico de datos cursados y comercio electrónico.

Conclusión:

El incremento de declaraciones y anexos transaccionales vía electrónica han acelerados los procesos de cruces de información y control sobre la evasión y elusión fiscal; proporcionando a los contribuyentes facilidad, comodidad y agilidad en la declaración y el cumplimiento de sus obligaciones tributarias y por parte de la administración otorga a sus analistas información real y comprobable, por los motivos expuestos se ha considerado como **Oportunidad Media** a este factor.

2.1.2. Microambiente

2.1.2.1. Clientela o Usuarios

Los únicos clientes del Departamento de Reclamos son los contribuyentes en calidad de personas naturales o jurídicas los cuales realizan sus respectivas peticiones en tal virtud se indagó mediante encuesta el servicio que con mayor frecuencia es solicitado al departamento.

Según el análisis realizado se pudo determinar que la mayor parte de contribuyentes ingresan peticiones correspondientes al Impuesto a la Renta, la frecuencia de presentación se la realiza una vez al año, adicionalmente más del 50% de los contribuyentes conocen los requisitos necesarios para la presentación de las peticiones; se muestran los cuadros explicativos a continuación:

Pregunta 1

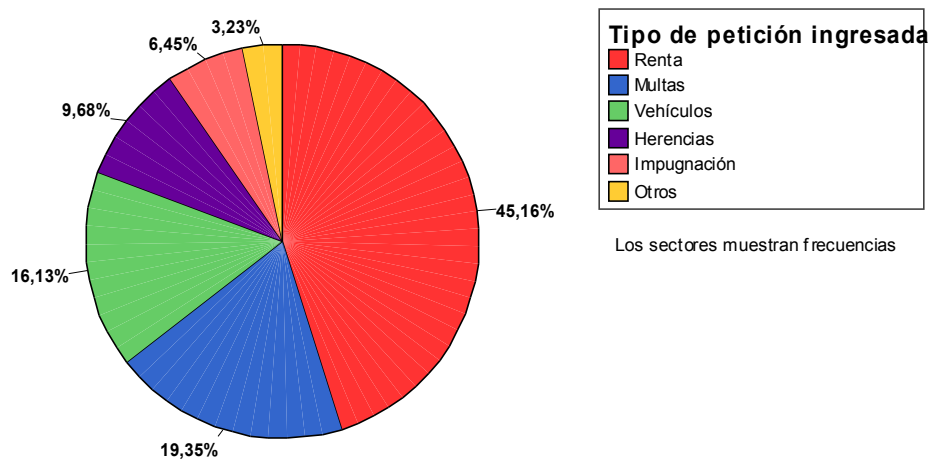
Qué tipo de devolución solicita con mayor frecuencia al Servicio de Rentas Internas?

Tabla 4

	Frecuencia	Porcentaje
Válidos		
Renta	14	38,9
Multas	6	16,7
Vehículos	5	13,9

	Herencias	3	8,3
	Impugnación	2	5,6
	Otros	1	2,8
	Total	31	86,1
Perdidos	Sistema	5	13,9
Total		36	100,0

Pastel 1



Elaborado por: Moisés Guapás

Conclusión: Debido al incremento anual en el ingreso de peticiones y ante un eminente incremento durante el ejercicio fiscal 2008 obtenemos una **Amenaza Media**.

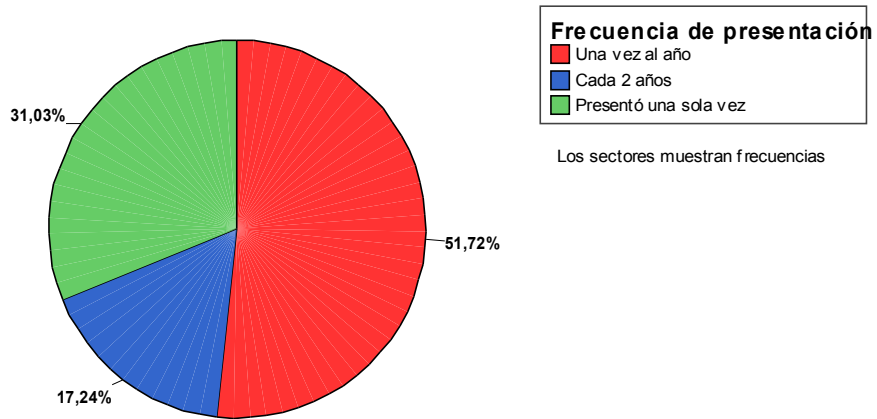
Pregunta 2

Con qué frecuencia presenta usted este tipo de peticiones?

Tabla 5

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Una vez al año	15	41,7
	Cada 2 años	5	13,9
	Presentó una sola vez	9	25,0
	Total	29	80,6
Perdidos	Sistema	7	19,4
Total		36	100,0

Pastel 2



Elaborado por: Moisés Guapás

Conclusión: Ante el incremento de ingresos obtenemos una **Amenaza Alta**, en vista que la frecuencia de presentación de las peticiones por parte de los contribuyente es anual.

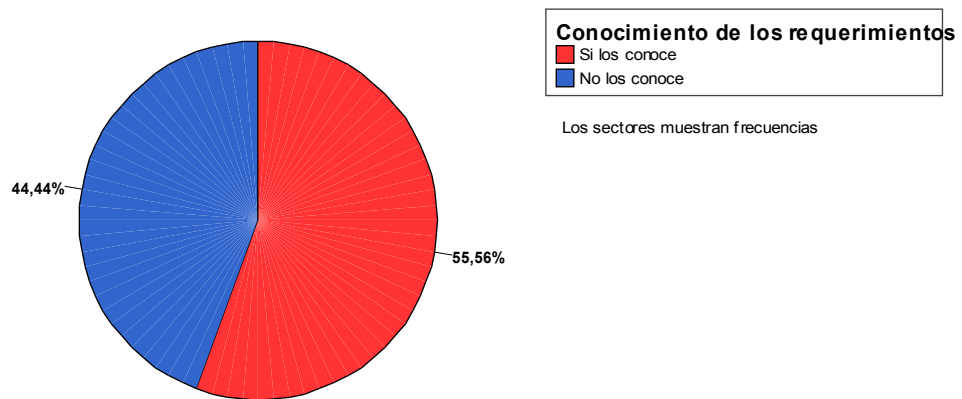
Pregunta 3

Conoce usted sobre los requerimientos necesarios para presentar una petición al Servicio de Rentas Internas:

Tabla 6

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Si los conoce	20	55,6
	No los conoce	16	44,4
	Total	36	100,0

Pastel 3



Elaborado por: Moisés Guapás

Conclusión: El conocimiento de los requisitos necesarios para la presentación de las peticiones en la mayor parte de los contribuyentes que ingresan sus peticiones es considerado como **Oportunidad Media**.

Respecto a la atención que presta el Departamento de Reclamos

El análisis fue realizado desde el momento de ingreso de la petición (secretaría) inclusive la información que proporciona Reclamos durante el proceso de análisis de los trámites.

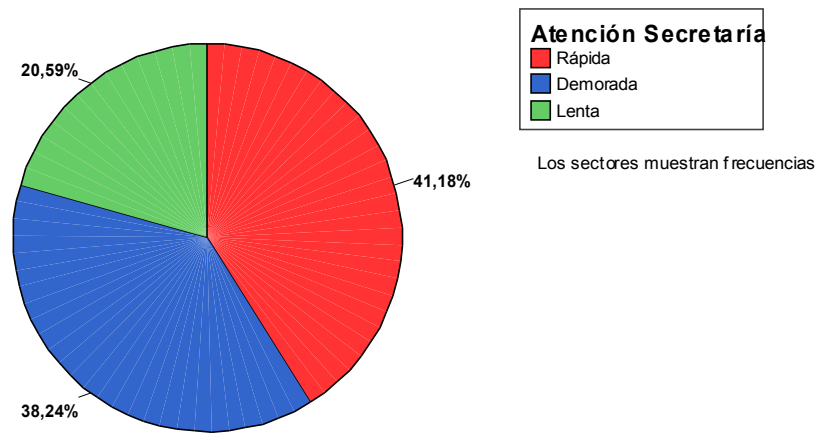
Las respuestas encontradas nos indican que existen ciertos inconvenientes en secretaría los cuales pueden ser causados por desconocimiento o incumplimiento de ciertos requisitos; en una segunda instancia la atención que presta Reclamos es favorable al igual que la información que proporciona durante el análisis del trámite, un detalle de los resultados se muestra a continuación:

Pregunta 4

Considera usted que la atención en Secretaría Regional (ventanilla) al momento de ingresar su petición es:

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Rápida	14	38,9
	Demorada	13	36,1
	Lenta	7	19,4
	Total	34	94,4
Perdidos	Sistema	2	5,6
Total		36	100,0

Pastel 4



Elaborado por: Moisés Guapás

Conclusión: Afortunadamente la mayor de los contribuyentes son atendido en el menor tiempo posible al momento de ingresar una petición o un anexo, por consiguiente obtenemos una **Oportunidad Media**.

Pregunta 5

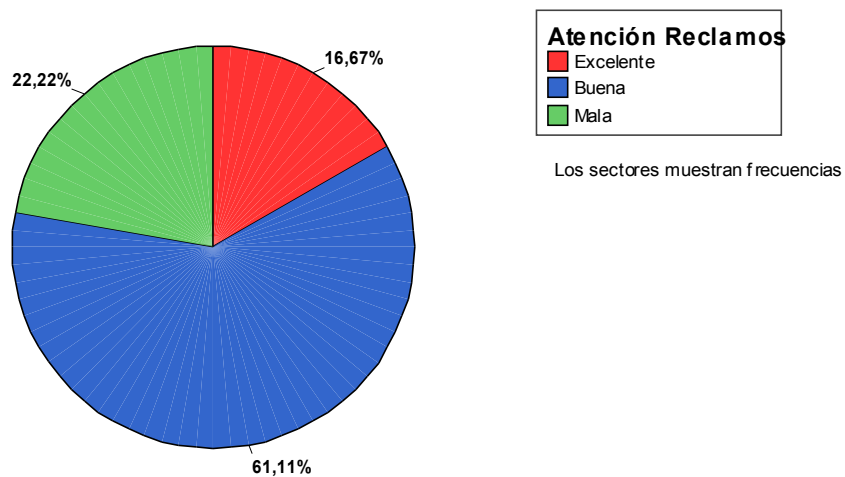
La atención que proporciona el Departamento de Reclamos, la considera:

Tabla 8

	Frecuencia	Porcentaje

Válidos	Excelente	6	16,7
	Buena	22	61,1
	Mala	8	22,2
	Total	36	100,0

Pastel 5



Elaborado por: Moisés Guapás

Conclusión: De acuerdo a las encuestas realizadas el Departamento de Reclamos cumple a cabalidad con su trabajo y sus resoluciones emitidas reflejan el cumplimiento de la normativa tributaria por tanto se obtiene una **Oportunidad Media**.

Pregunta 6

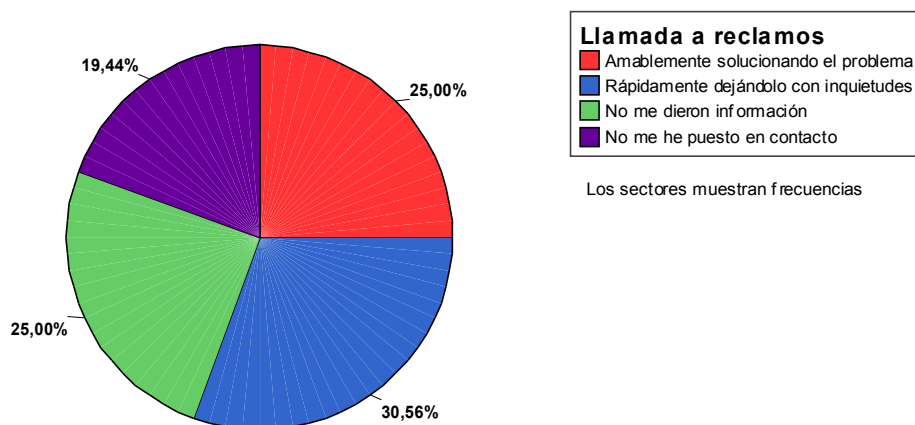
Si usted ha llamado al Departamento de Reclamos para solicitar información sobre su trámite, en este lo han atendido:

Tabla 9

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Amablemente solucionando el problema	9	25,0
	Rápidamente dejándolo con inquietudes	11	30,6

No me dieron información	9	25,0
No me he puesto en contacto	7	19,4
Total	36	100,0

Pastel 6



Elaborado por: Moisés Guapás

Conclusión: El Departamento de Reclamos proporciona información limitada durante el proceso de análisis y muchas veces los contribuyentes quedan con inquietudes, por tanto se obtiene una **Amenaza Media**.

Respecto al Tiempo de Respuesta

Al analizar el tiempo respuesta para la obtención de las resoluciones y tomando en consideración las providencias emitidas a ciertos contribuyentes y la posición que toman los abogados ante las pruebas se pudo constatar los siguientes resultados:

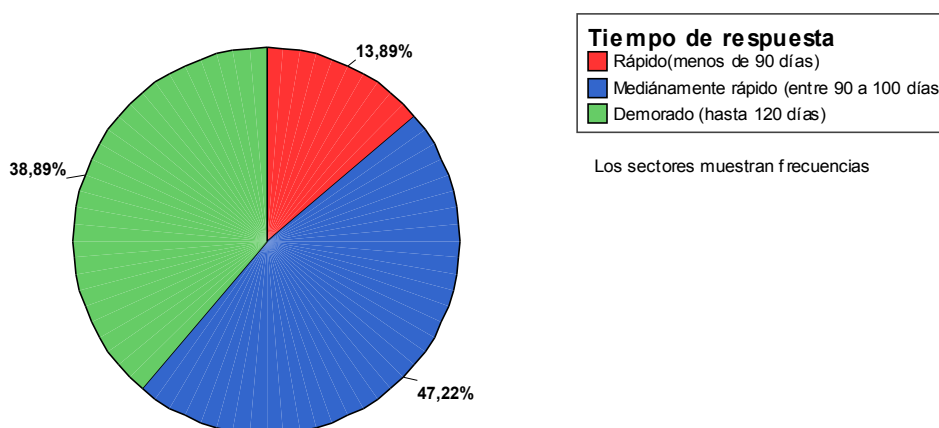
Pregunta 7

El tiempo de respuesta a los requerimientos que presenta usted al Departamento de Reclamos, los considera:

Tabla 10

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Rápido(menos de 90 días)	5	13,9
	Mediánamente rápido (entre 90 a 100 días)	17	47,2
	Demorado (hasta 120 días)	14	38,9
	Total	36	100,0

Pastel 7



Elaborado por: Moisés Guapás

Conclusión: Dado el inventario de peticiones y el tiempo otorgado mediante norma tributaria la mayor parte de peticiones ingresadas obtienen su respectiva resolución a los 90 días de ingreso; esto ha causado el descontento en los contribuyentes al tener que esperar más de 5 meses para obtener una respuesta; por las consideraciones expuestas se obtiene una **Amenaza Alta**.

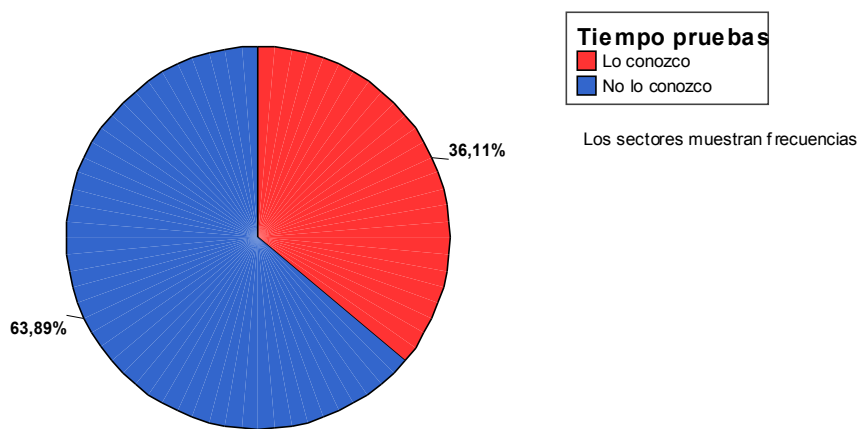
Pregunta 8

Conoce usted sobre el tiempo estipulado en la Ley para el cumplimiento de pruebas emitidas por el Servicio de Rentas Internas.

Tabla 11

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Lo conozco	13	36,1
	No lo conozco	23	63,9
	Total	36	100,0

Pastel 8



Elaborado por: Moisés Guapás

Conclusión: La mayor parte de los contribuyentes conocen sobre el cumplimiento de pruebas y el tiempo de presentación de los anexos; se obtiene una **Oportunidad Alta**.

Pregunta 9

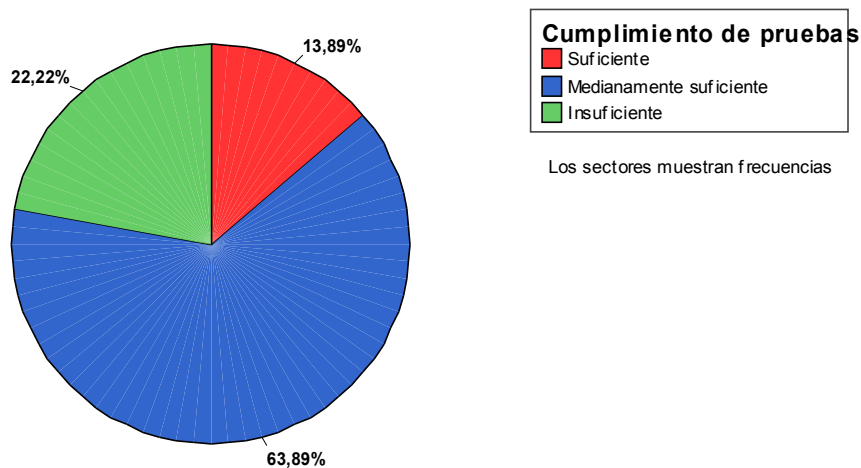
El tiempo otorgado para el cumplimiento de pruebas, lo considera:

Tabla 12

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Suficiente	5	13,9
	Medianamente suficiente	23	63,9
	Insuficiente	8	22,2

Total	36	100,0
-------	----	-------

Pastel 9



Elaborado por: Moisés Guapás

Conclusión: A pesar de su conocimiento sobre el tiempo de cumplimiento de una providencia, los contribuyentes manifiestan que el tiempo de presentación del anexo para completar la información solicitada por la administración es medianamente suficiente; por tanto obtenemos una **Amenaza Media**.

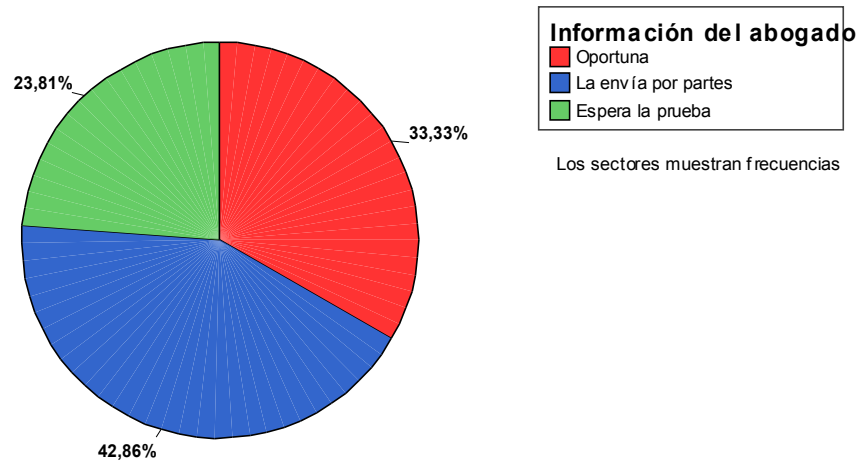
Pregunta 10

Su abogado presenta la información al Servicio de Rentas de manera:(En el caso de que se cumpla)

Tabla 13

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Oportuna	7	19,4
	La envía por partes	9	25,0
	Espera la prueba	5	13,9
	Total	21	58,3
Perdidos	Sistema	15	41,7
Total		36	100,0

Pastel 10



Elaborado por: Moisés Guapás

Conclusión: Se preguntó sobre la presentación de la información necesaria para la atención de las peticiones y se obtuvo que muchos de los contribuyentes que presentan sus peticiones bajo el patrocinio de un abogado esta es presentada en la mayoría de las ocasiones por partes; por tanto se obtiene una **Amenaza Media**.

Respecto a los Procesos del Departamento de Reclamos

Finalmente analizando el producto final representado por la resolución se ha verificado que debido a que el tiempo de respuesta sobrepasa los 100 días hábiles, los procesos de respuesta son demorosos según la apreciación de los contribuyentes; tomando en consideración el contenido de la resolución desafortunadamente la lectura y comprensión causa problemas en la comprensión del contribuyente, en referencia a la confiabilidad de los datos más 50% de los encuestados consideran que los datos que respaldan la resolución son medianamente confiables y finalmente la mayor parte de los encuestados están de acuerdo en que se debería implementar un sistema de devolución automática, los detalles se muestran en los siguientes cuadros explicativos:

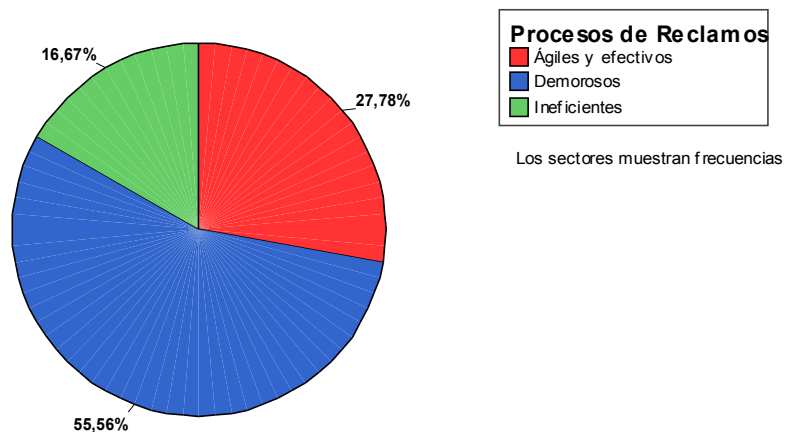
Pregunta 11

Considera usted que los procesos que maneja el Departamento de Reclamos para atender a su petición es:

Tabla 14

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Ágiles y efectivos	10	27,8
	Demorosos	20	55,6
	Ineficientes	6	16,7
	Total	36	100,0

Pastel 11



Elaborado por: Moisés Guapás

Conclusión: Debido al tiempo de espera para lograr obtener una respuesta ante su petición presentados, muchos de los contribuyentes entrevistaron manifestaron que el proceso de atención es demoroso por tanto se obtiene una **Amenaza Alta**.

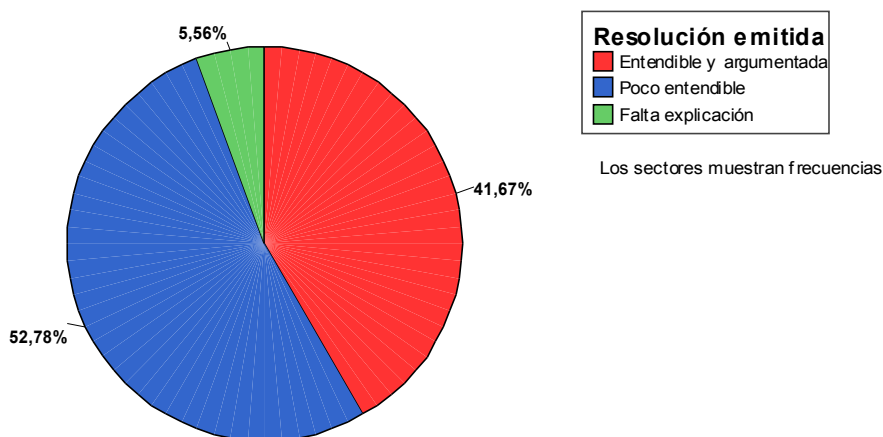
Pregunta 12

La resolución emitida por el Departamento de Reclamos ante la petición ingresada, la considera.

Tabla 15

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Entendible y argumentada	15	41,7
	Poco entendible	19	52,8
	Falta explicación	2	5,6
	Total	36	100,0

Pastel 12



Elaborado por: Moisés Guapás

Conclusión: Gran parte de los contribuyentes entrevistados consideran que la respuesta obtenida reflejada en la resolución es poco entendible y los argumentos citados son de difícil comprensión por tal motivo el departamento a diario acude a las instalaciones para que dicha resolución sea explicada por el respectivo supervisor, de lo cual se obtiene una **Amenaza Media**.

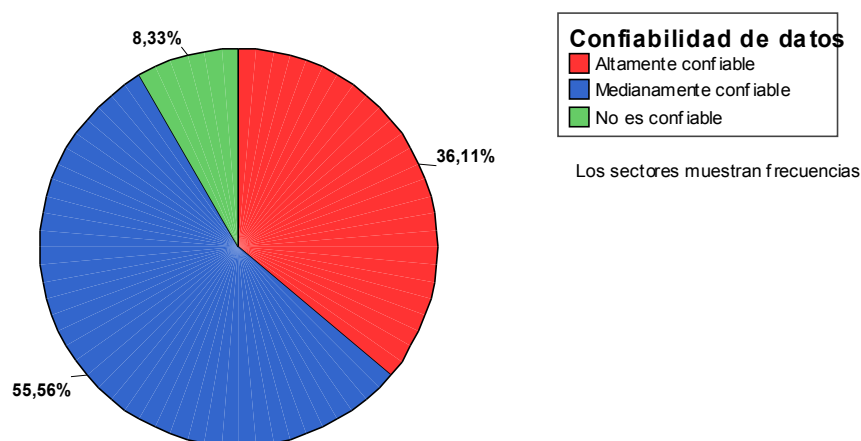
Pregunta 13

La confiabilidad y calidad de los datos o información proporcionados por el Departamento de Reclamos en su resolución, los considera:

Tabla 16

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Altamente confiable	13	36,1
	Medianamente confiable	20	55,6
	No es confiable	3	8,3
	Total	36	100,0

Pastel 13



Elaborado por: Moisés Guapás

Conclusión: Pese a que la emisión de las resoluciones son sustentadas por datos reales y verificables; los contribuyentes manifiestan su descontento y desconfianza con la información reflejada en la resolución por tanto se obtiene una **Oportunidad Media**.

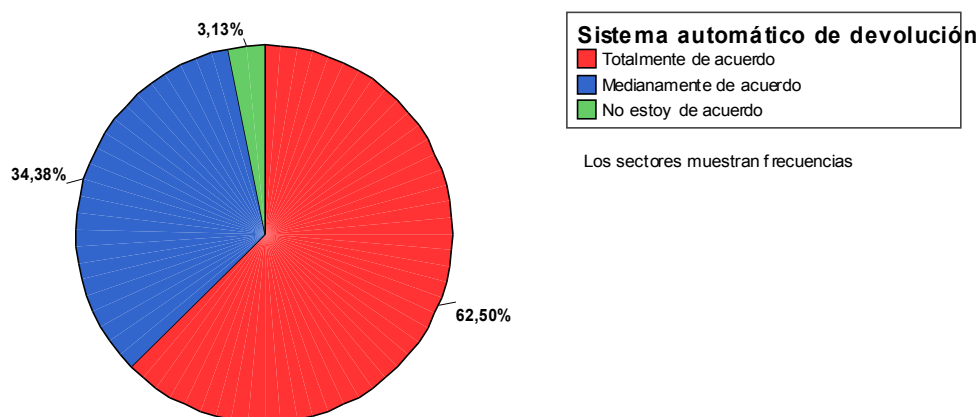
Pregunta 14

Considera usted que se debería implementar un sistema de devolución automático de valores pagados en exceso o indebidos:

Tabla 17

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Totalmente de acuerdo	19	52,8
	Medianamente de acuerdo	11	30,6
	No estoy de acuerdo	1	2,8
	4	1	2,8
	Total	32	88,9
Perdidos	Sistema	4	11,1
Total		36	100,0

Pastel 14



Elaborado por: Moisés Guapás

Conclusión: Con el fin de acortar los tiempos de respuesta y ante la frecuencia de peticiones de devolución de Impuesto a la Renta el Servicio de Rentas Internas ha visto la necesidad de implementar un sistema de devolución automática ha desarrollarse en el siguiente ejercicio fiscal; se obtiene una **Oportunidad Alta**.

2.1.2.2. Proveedores

El proveedor clave de cada analista lo comprende el equipo de validación por tal motivo el análisis de los datos irán dirigidos hacia este equipo e indirectamente a ciertos servicios de los cuales el Departamento de Reclamos depende para emitir una respuesta dentro de los parámetros fijados en nuestra legislación.

Considerando como primera variable al equipo de validación el cuál se encarga de la asignación y entrega de las peticiones, razones de notificación y anexos ingresados; en tal virtud las respuestas encontradas referentes a la asignación, problemas y tiempo de entrega se muestran en los siguientes cuadros explicativos:

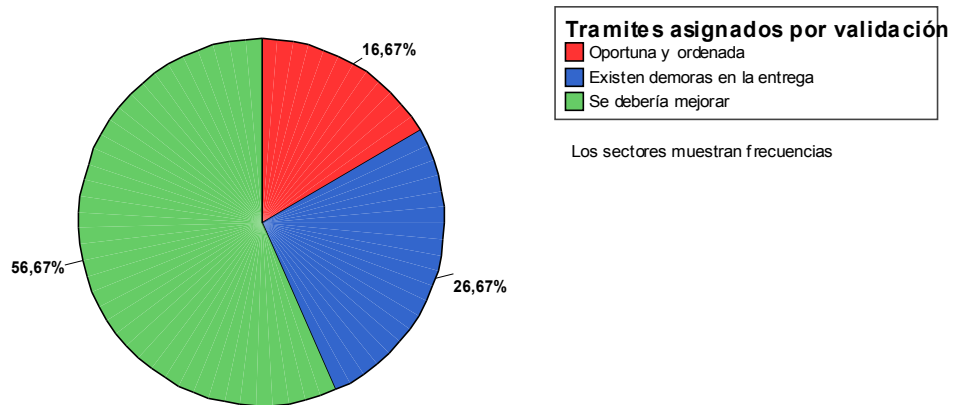
Pregunta 1

Considera que los trámites asignados por validación son entregados en forma:

Tabla 18

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Oportuna y ordenada	5	16,7
	Existen demoras en la entrega	8	26,7
	Se debería mejorar	17	56,7
	Total	30	100,0

Pastel 15



Elaborado por: Moisés Guapás

Conclusión: Los analistas consideran que la asignación de trámites debería cambiar con el fin de corregir y agilizar las actividades consecuentes al análisis; por tanto se obtiene una **Amenaza Alta**.

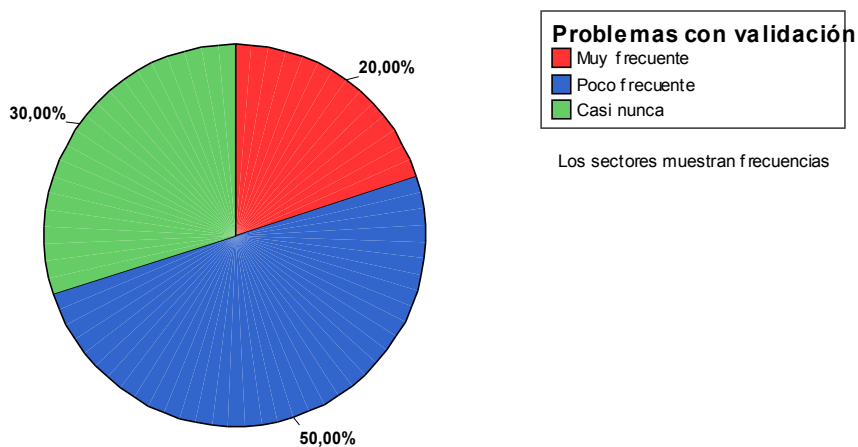
Pregunta 2

Con qué frecuencia usted ha tenido problemas con validación u otras dependencias del Servicio de Rentas Internas

Tabla 19

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Muy frecuente	6	20,0
	Poco frecuente	15	50,0
	Casi nunca	9	30,0
	Total	30	100,0

Pastel 16



Elaborado por: Moisés Guapás

Conclusión: Considerando los problemas con validación y otras instancias que retrasan al proceso obtenernos una **Amenaza Media**.

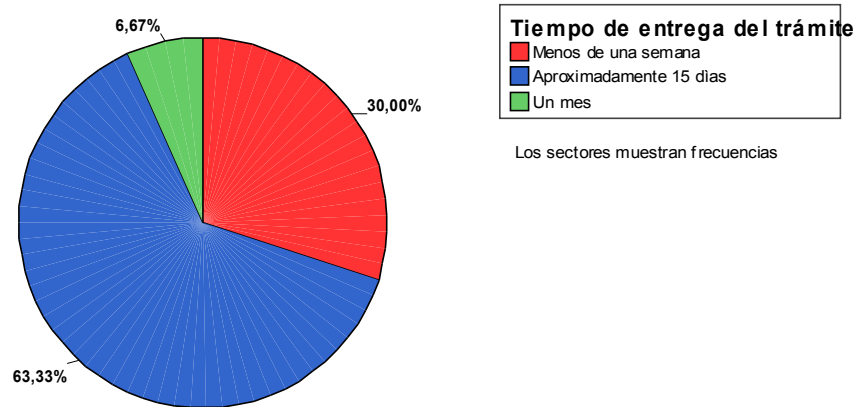
Pregunta 3

Qué tiempo tarda una petición en ser entregada al analista responsable desde el momento en que el trámite es ingresado en ventanilla?

Tabla 20

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Menos de una semana	9	30,0
	Aproximadamente 15 días	19	63,3
	Un mes	2	6,7
	Total	30	100,0

Pastel 17



Elaborado por: Moisés Guapás

Conclusión: La entrega de la petición en aproximadamente 15 días acorta el tiempo de análisis y retarda la emisión de la providencia por tanto se obtiene una **Amenaza Media**.

Respecto al envío de documentos

El requerimiento o salida de ciertos documentos se han considerado dentro de este análisis con el fin de conocer los tiempos que maneja el equipo de validación y el tiempo de respuesta que manejan los emisores de información, así como, la entrega de insumo y la devolución de las órdenes de pedido por errores, se adjuntan cuadros explicativos:

Pregunta 4

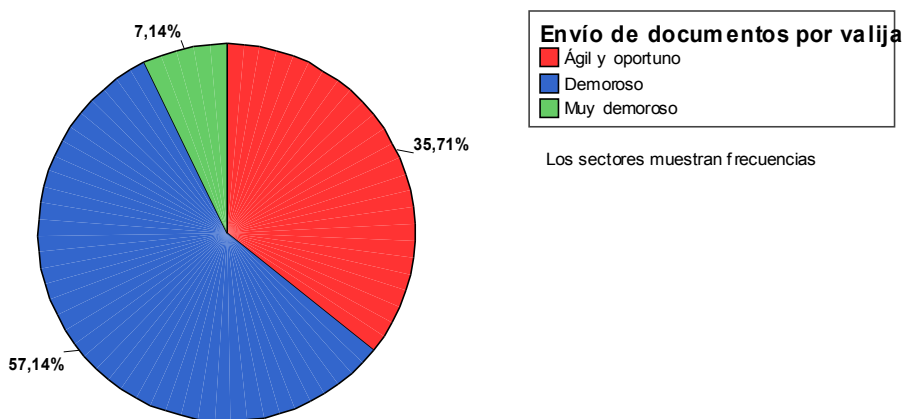
Cómo considera usted al tiempo que ocupa el envío de documentos por valija:

Tabla 21

	Frecuencia	Porcentaje

Válidos	Ágil y oportuno	10	33,3
	Demoroso	16	53,3
	Muy demoroso	2	6,7
	Total	28	93,3
Perdidos	Sistema	2	6,7
Total		30	100,0

Pastel 18



Elaborado por: Moisés Guapás

Conclusión: En muchas ocasiones el envío de documentos son entregados a sus destinatarios en forma demorada dificultando el análisis debido a la tardanza de la información solicitada; se obtiene una **Amenaza Media**.

Pregunta 5

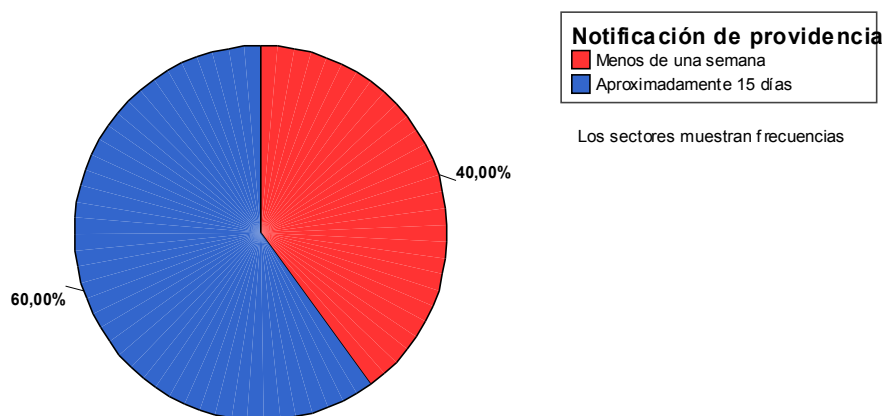
Qué tiempo tarda una providencia en ser notificada al contribuyente desde el momento de su emisión:

Tabla 22

	Frecuencia	Porcentaje

Válidos	Menos de una semana	12	40,0
	Aproximadamente 15 días	18	60,0
	Total	30	100,0

Pastel 19



Elaborado por: Moisés Guapás

Conclusión: El tiempo de notificación de la providencia reduce la rápida atención de la petición en vista que la mayor parte de pruebas son otorgadas 10 días para su respectivo cumplimiento; por tanto obtenemos una **Amenaza Media**.

Pregunta 6

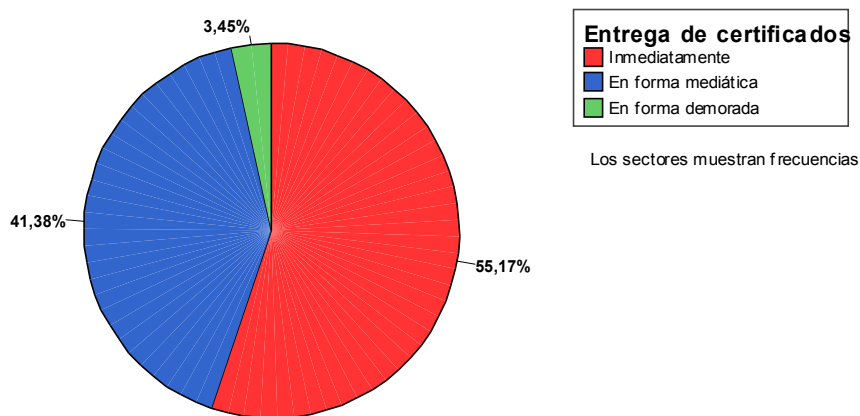
Cuando usted solicita un Certificado de No Anexo, esta petición es atendida:

Tabla 23

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Inmediatamente	16	53,3
	En forma mediática	12	40,0
	En forma demorada	1	3,3
	Total	29	96,7

Perdidos	Sistema	1	3,3
Total		30	100,0

Pastel 20



Elaborado por: Moisés Guapás

Conclusión: Afortunadamente la entrega de los certificados de no anexos agilitan la respuesta a la petición ingresada; se obtiene una **Oportunidad Alta**.

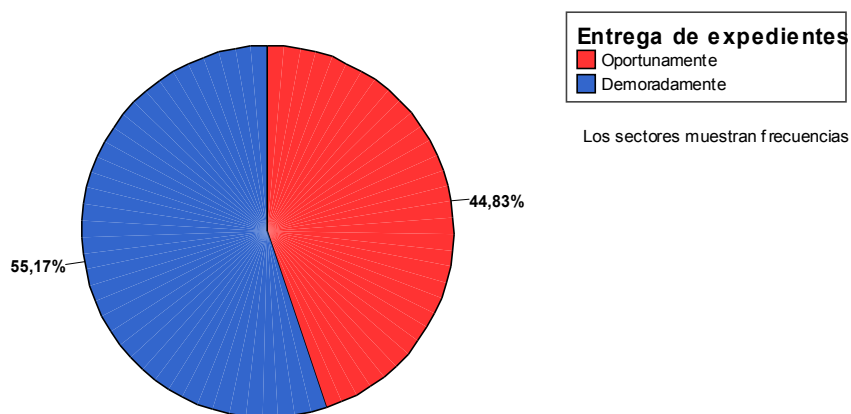
Pregunta 7

Cuando usted solicita la copia de un expediente localizado en el archivo central, este es entregado:

Tabla 24

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Oportunamente	13	43,3
	Demoradamente	16	53,3
	Total	29	96,7
Perdidos	Sistema	1	3,3
Total		30	100,0

Pastel 21



Elaborado por: Moisés Guapás

Conclusión: Debido a que el archivo central se encuentra localizado en Calderón, la entrega de un expediente antiguo tarda una semana en ser entregado al analista obteniendo una **Amenaza Baja**.

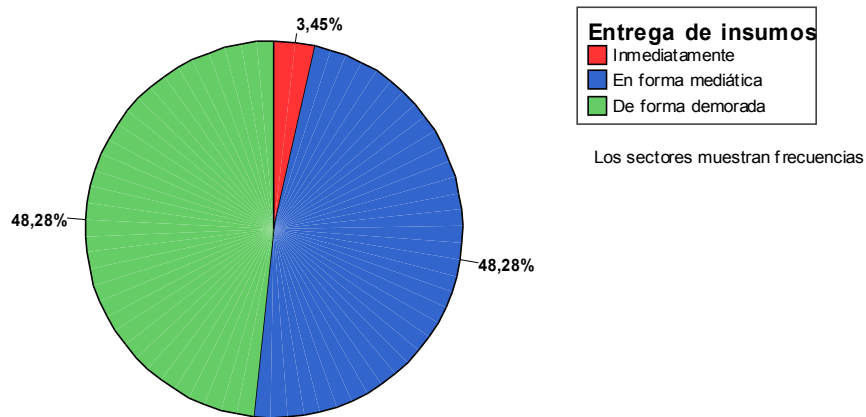
Pregunta 8

Los pedidos que realiza el Departamento de Reclamos, para la entrega de insumos, a su dependencia son atendidos:

Tabla 25

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Inmediatamente	1	3,3
	En forma mediática	14	46,7
	De forma demorada	14	46,7
	Total	29	96,7
	Perdidos	Sistema	1
Total		30	100,0

Pastel 22



Elaborado por: Moisés Guapás

Conclusión: La falta de insumos han generado problemas en el desempeño normal de los analistas, muchos de estos se topan con cuellos de botellas como los de impresión, por tal motivo la hemos considerado como una **Amenaza Alta**.

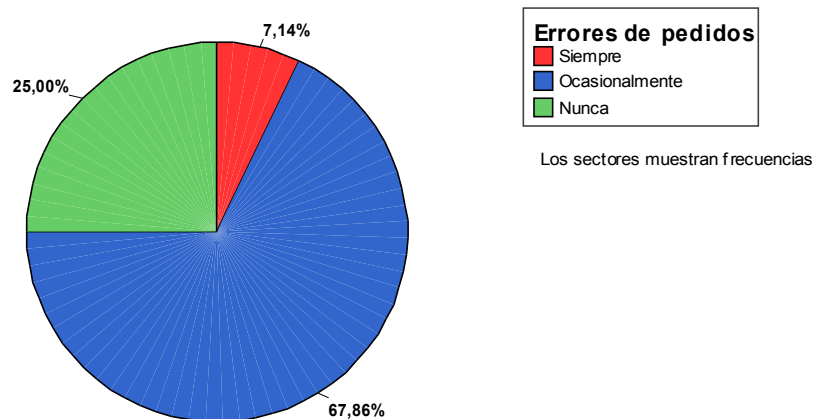
Pregunta 9

Los pedidos que realiza el Departamento de Reclamos son devueltos por errores o falta de justificativos:

Tabla 26

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Siempre	2	6,7
	Ocasionalmente	19	63,3
	Nunca	7	23,3
	Total	28	93,3
Perdidos	Sistema	2	6,7
Total		30	100,0

Pastel 23



Elaborado por: Moisés Guapás

Conclusión: Existe en gran parte errores por los cuales las peticiones de requerimientos no se llegan a cumplir, se obtiene una **Amenaza Media**.

Respecto a la Comunicación

Por otra parte en referencia a la comunicación existente entre Reclamos y Secretaría se la considera medianamente fluida y cordial lo cual nos brinda la seguridad y agilidad para contrarrestar cualquier problema; por lo tanto en consecuencia con el análisis podemos concluir que las resoluciones son devueltas hacia Reclamos con muy poca frecuencia lo que garantiza el trabajo efectuado y reduce el margen de error.

Pregunta 10

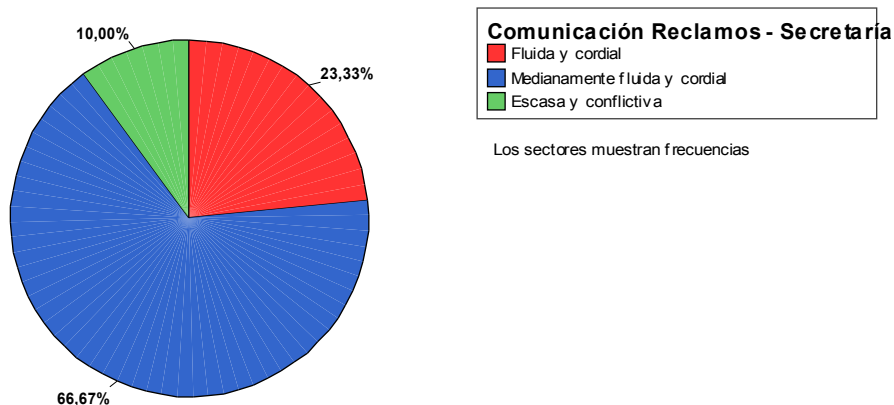
La comunicación entre el Departamento de Reclamos y Secretaría Regional es:

Tabla 27

	Frecuencia	Porcentaje

Válidos	Fluida y cordial	7	23,3
	Medianamente fluida y cordial	20	66,7
	Escasa y conflictiva	3	10,0
	Total	30	100,0

Pastel 24



Elaborado por: Moisés Guapás

Conclusión: La correcta coordinación con Secretaría agilitan la notificación de las respuestas emitidas por la Administración por tanto obtenemos una **Oportunidad Media**.

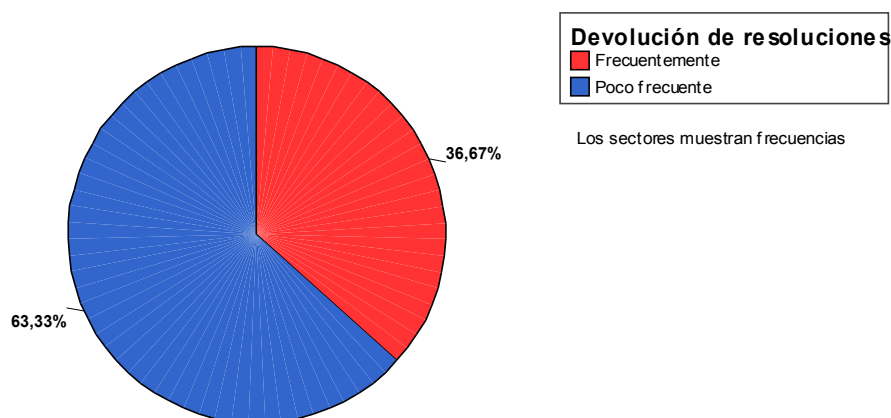
Pregunta 11

Con que frecuencia son devueltas las resoluciones luego de haber salido del Departamento de Reclamos para su firma respectiva:

Tabla 28

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Frecuentemente	11	36,7
	Poco frecuente	19	63,3
	Total	30	100,0

Pastel 25



Elaborado por: Moisés Guapás

Conclusión: Pocas son las ocasiones en que las resoluciones son devueltas luego de su salida a firmas; obtenemos una **Amenaza Baja**.

2.1.2.3. Competencia

El Servicio de Rentas Internas al ser una entidad del Estado sus dependencias se encuentran libres de competencia por tal motivo, este factor no influye dentro del análisis.

2.1.2.4. Normativa

Contraloría General del Estado

La Contraloría General del Estado es el organismo técnico superior de control, la cual tiene atribuciones para controlar ingresos, gastos, inversión, utilización de recursos, administración y custodia de bienes públicos. Realiza auditorías de gestión a las entidades y organismos del sector público y sus servidores, y se pronuncia sobre la legalidad, transparencia y eficiencia de los resultados institucionales.

Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado (LOGGE)

Establece que el sistema de control (interno y externo) tendrá como objetivo principal el de examinar, verificar y evaluar las siguientes gestiones: administrativa, financiera, operativa: y, cuando corresponda gestión medio ambiental de las instituciones del Estado y la actuación de sus servidores.

Ley de Presupuesto del Sector Público

La Ley de Presupuesto del Sector Público es una de las principales normas del Estado que contiene el total de los ingresos y gastos contemplados para el correspondiente ejercicio fiscal. Su importancia radica que en ella se van concretando los principales objetivos que el gobierno pretende alcanzar en un periodo determinado, así como los recursos que se requieren para financiar el gasto del cumplimiento de estos objetivos.

Ley Orgánica de Administración Financiera y Control (LOAFYC)

La finalidad de esta ley es establecer, poner en funcionamiento y mantener en las entidades y organismos del sector público un conjunto de normas y procedimientos que integren y coordinen la gerencia financiera para lograr un empleo eficiente, efectivo y económico de los recursos humanos, materiales y financieros.

2.2. Análisis Interno

2.2.1. Capacidad de Gestión Empresarial

Planificación

Gran parte de los analistas aplican valores como la honestidad, respeto, puntualidad, trabajo en equipo, solidaridad y responsabilidad al desarrollar sus actividades y de igual forma el Departamento de Reclamos se encamina con la misión, visión, objetivos y estrategias que actualmente posee el Servicio de Rentas Internas para el cumplimiento de sus metas.

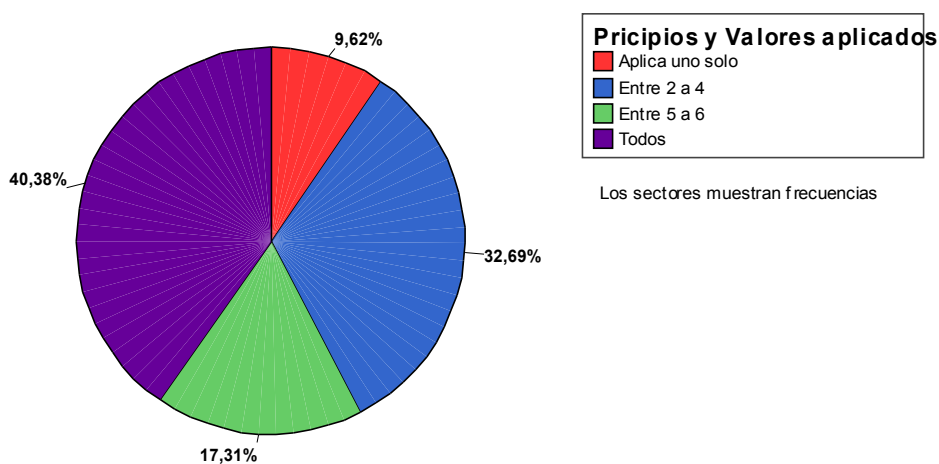
Pregunta 1

Los principios y valores que usted aplica en su Departamento son:

Tabla 29

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Aplica uno solo	5	9,6
	Entre 2 a 4	17	32,7
	Entre 5 a 6	9	17,3
	Todos	21	40,4
	Total	52	100,0

Pastel 26



Elaborado por: Moisés Guapás

Conclusión: La aplicación de valores en las actividades cotidianas de los analistas otorga una **Fortaleza Media**.

Pregunta 2

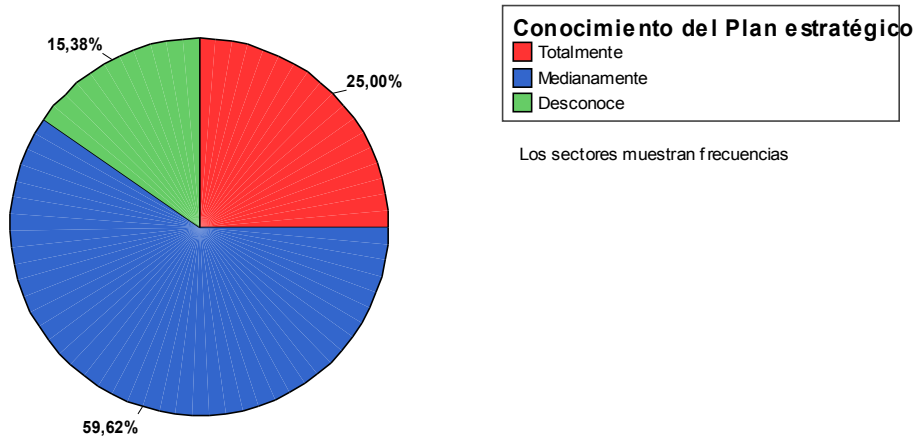
Conoce y aplica usted la misión, visión, objetivos y estrategias del Servicio de Rentas Internas aplicables al Departamento de Reclamos:

Tabla 30

	Frecuencia	Porcentaje

Válidos	Totalmente	13	25,0
	Medianamente	31	59,6
	Desconoce	8	15,4
	Total	52	100,0

Pastel 27



Elaborado por: Moisés Guapás

Conclusión: El conocimiento parcial del direccionamiento estratégico genera inconvenientes en la alineación del personal con los objetivos a ser alcanzado por lo cual se genera una **Debilidad Media**.

Organización

Respecto a la organización los analistas sienten la necesidad de mejorar la distribución del espacio físico así como la creación o actualización de los respectivos manuales para los diferentes equipos; afortunadamente los analistas cumplen con sus actividades y metas planteadas por sus respectivos equipos.

En varias ocasiones los equipos se ayudan mutuamente propiciando un ambiente laboral cordial, solidario y respetuoso.

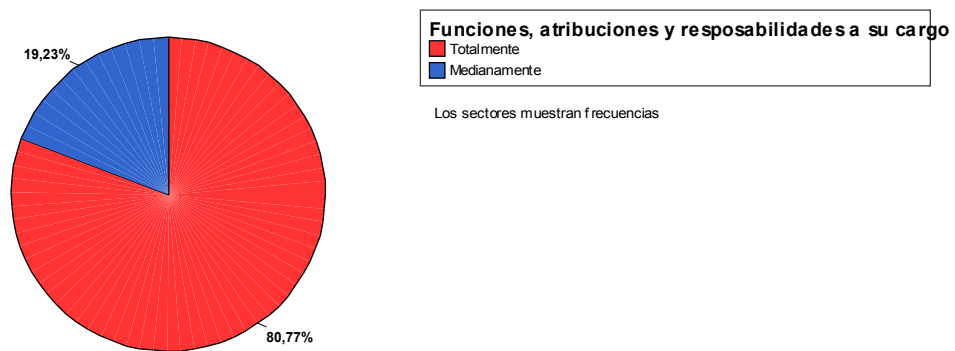
Pregunta 1

Conoce y aplica las funciones, atribuciones y responsabilidades de su cargo:

Tabla 31

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Totalmente	42	80,8
	Medianamente	10	19,2
	Total	52	100,0

Pastel 28



Elaborado por: Moisés Guapás

Conclusión: El pleno conocimiento de las funciones de los analistas brindan confianza al proceso de atención de petición por lo cual se obtiene una **Fortaleza Alta.**

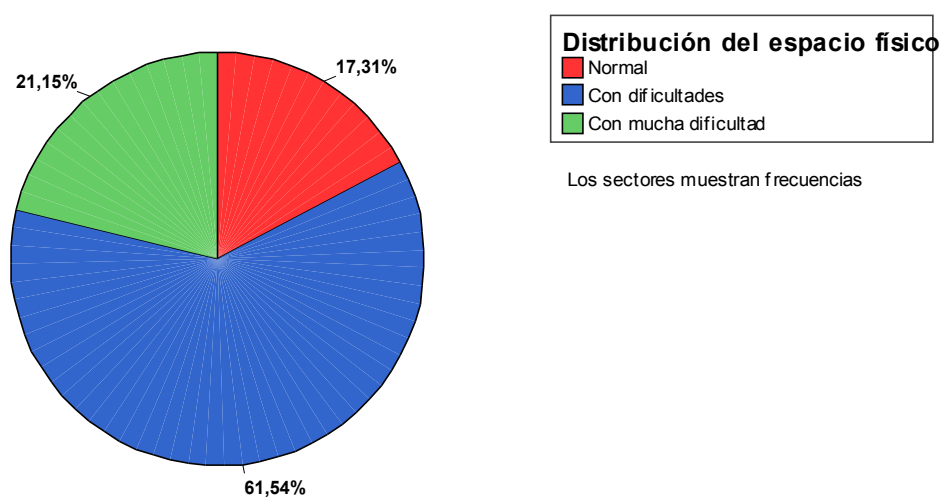
Pregunta 2

La distribución de espacio físico de su Departamento, le permite realizar sus actividades en forma:

Tabla 32

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Normal	9	17,3
	Con dificultades	32	61,5
	Con mucha dificultad	11	21,2
	Total	52	100,0

Pastel 29



Elaborado por: Moisés Guapás

Conclusión: Existe incomodidad en la distribución del espacio físico lo que ha causado el disgusto de ciertos analistas; obtenemos una **Debilidad Media**.

Pregunta 3

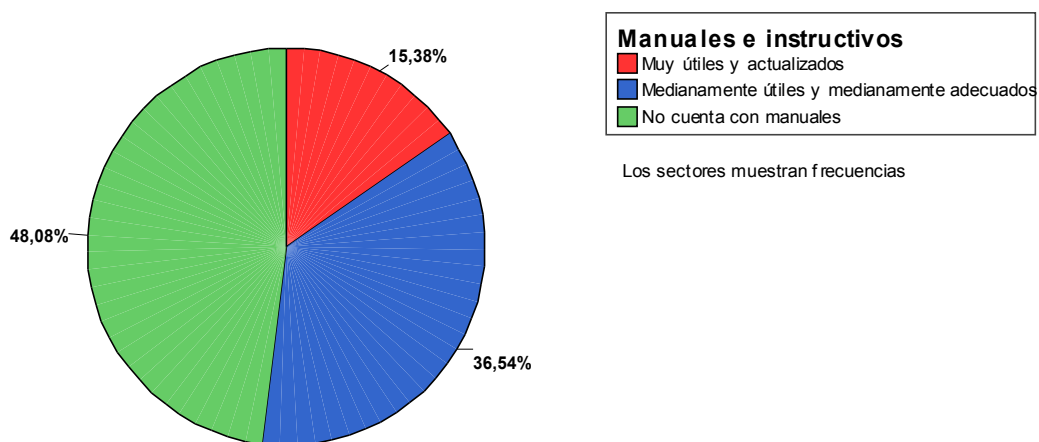
Los manuales e instructivos que dispone usted para su trabajo, los considera:

Tabla 33

	Frecuencia	Porcentaje

Válidos	Muy útiles y actualizados	8	15,4
	Medianamente útiles y medianamente adecuados	19	36,5
	No cuenta con manuales	25	48,1
	Total	52	100,0

Pastel 30



Elaborado por: Moisés Guapás

Conclusión: Se considera necesario el diseño de manuales para acelerar el proceso de inducción, por tanto se obtiene una **Debilidad Alta**.

Pregunta 4

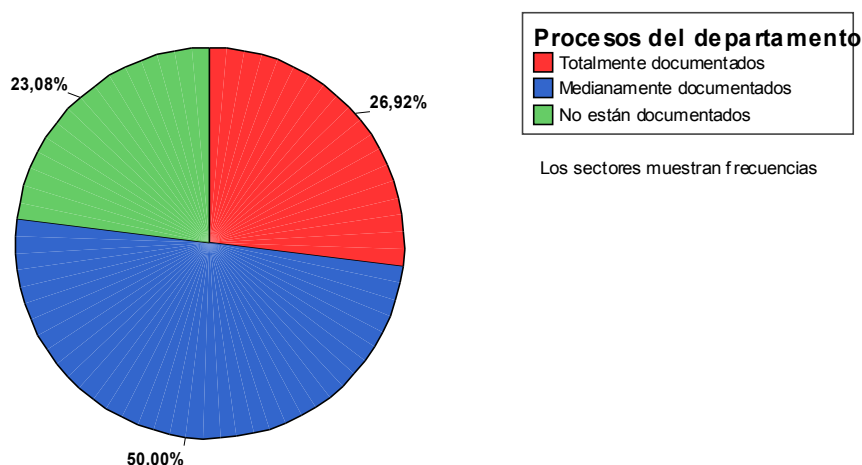
Los procesos que tiene el Departamento, se encuentran:

Tabla 34

	Frecuencia	Porcentaje

Válidos	Totalmente documentados	14	26,9
	Medianamente documentados	26	50,0
	No están documentados	12	23,1
	Total	52	100,0

Pastel 31



Elaborado por: Moisés Guapás

Conclusión: La parcial documentación de los procesos ha generado en ocasiones demoras en la atención de las peticiones por tanto se obtiene una **Fortaleza Baja**.

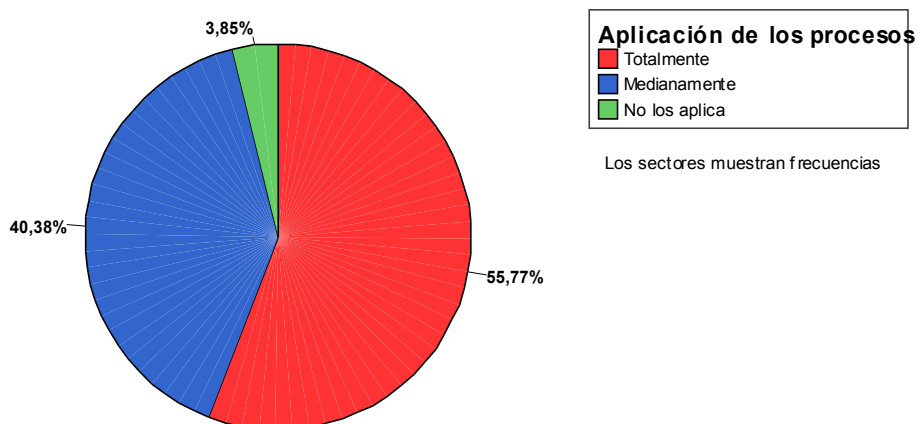
Pregunta 5

Los procesos que tiene el Departamento, los aplica:

Tabla 35

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Totalmente	29	55,8
	Medianamente	21	40,4
	No los aplica	2	3,8
	Total	52	100,0

Pastel 32



Elaborado por: Moisés Guapás

Conclusión: La aplicación de los procesos es total por tanto se obtiene una **Fortaleza Alta.**

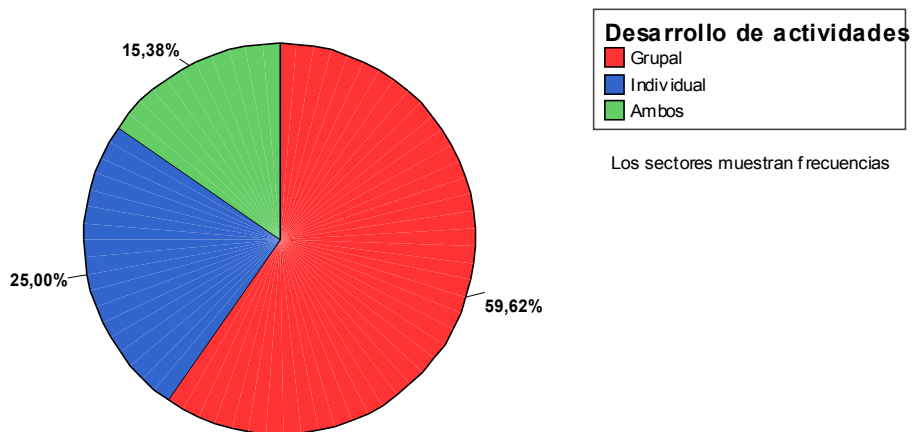
Pregunta 6

El desarrollo de actividades en su Departamento se lo hace en forma:

Tabla 36

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Grupal	31	59,6
	Individual	13	25,0
	Ambos	8	15,4
	Total	52	100,0

Pastel 33



Elaborado por: Moisés Guapás

Conclusión: La colaboración entre equipos en los períodos de altos inventarios genera una eficiente respuesta de las peticiones ingresadas; por tanto obtenemos una **Fortaleza Alta**.

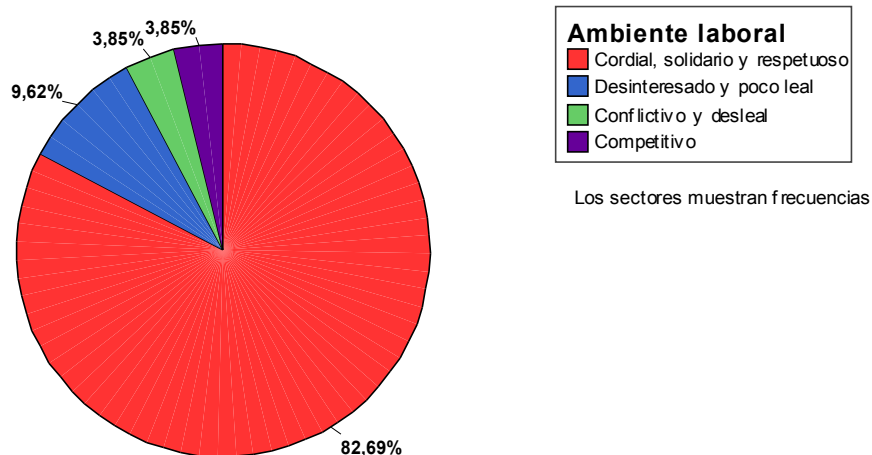
Pregunta 7

Su Departamento fomenta un ambiente laboral:

Tabla 37

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Cordial, solidario y respetuoso	43	82,7
	Desinteresado y poco leal	5	9,6
	Conflictivo y desleal	2	3,8
	Competitivo	2	3,8
	Total	52	100,0

Pastel 34



Elaborado por: Moisés Guapás

Conclusión: El clima organizacional es apto para el completo desarrollo de los analistas en sus actividades cotidianas, se obtiene una **Fortaleza Alta**.

Dirección

Tomaremos en cuenta 3 aspectos el tipo de jefatura, la motivación y la comunicación; más del 50% de los analistas consideran que existe un mando democrático dando como resultado una comunicación aceptable y obteniendo el compromiso de los analistas responsables con las metas propuestas por el departamento.

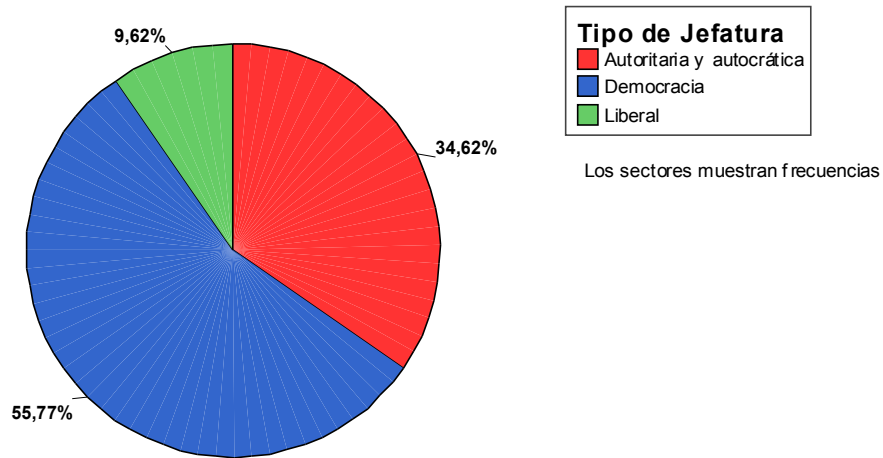
Pregunta 1

El tipo de Jefatura que usted tiene la considera:

Tabla 38

	Frecuencia	Porcentaje
Válidos Autoritaria y autocrática	18	34,6
Democracia	29	55,8
Liberal	5	9,6
Total	52	100,0

Pastel 35



Elaborado por: Moisés Guapás

Conclusión: La apertura de comunicación por parte de los supervisores genera confianza y aporte de soluciones ante los problemas encontrados; obtenemos una **Fortaleza Media**.

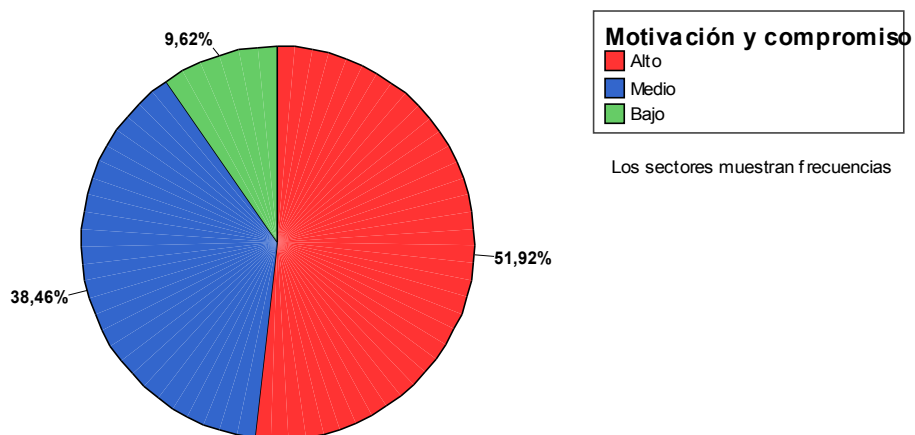
Pregunta 2

La motivación y compromiso que tiene usted con el Departamento, lo considera en grado:

Tabla 39

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Alto	27	51,9
	Medio	20	38,5
	Bajo	5	9,6
	Total	52	100,0

Pastel 36



Elaborado por: Moisés Guapás

Conclusión: El alto grado de motivación entre los analistas los hace entregarse a su trabajo y al cumplimiento de las metas planteadas, por tanto se obtiene una **Fortaleza Alta**.

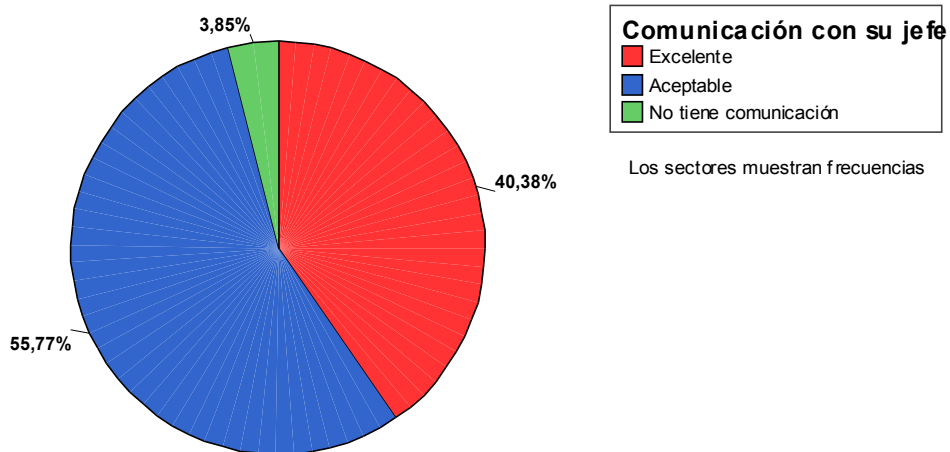
Pregunta 3

La comunicación que usted mantiene con su Jefe y demás compañeros, la considera usted:

Tabla 40

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Excelente	21	40,4
	Aceptable	29	55,8
	No tiene comunicación	2	3,8
	Total	52	100,0

Pastel 37



Elaborado por: Moisés Guapás

Conclusión: La comunicación bidireccional ayuda a la mejora y solución de inconvenientes por los que atraviese el analista, obtenemos una **Fortaleza Media**.

Control y Evaluación

El cumplimiento de las actividades requieren de un alto control personal para la emisión de las resoluciones, las evaluaciones se realizan mensualmente por parte de los supervisores de equipo siendo fijada la meta por el inventario del equipo.

Pregunta 1

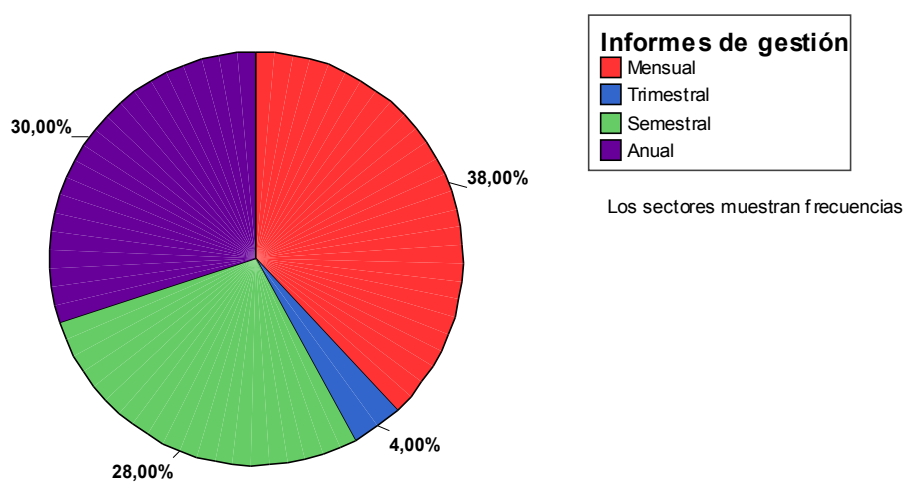
Con qué frecuencia se realizan informes de gestión sobre el desempeño realizado:

Tabla 41

	Frecuencia	Porcentaje

Válidos	Mensual	19	36,5
	Trimestral	2	3,8
	Semestral	14	26,9
	Anual	15	28,8
	Total	50	96,2
Perdidos	Sistema	2	3,8
Total		52	100,0

Pastel 38



Elaborado por: Moisés Guapás

Conclusión: La evaluación es realizada en forma mensual con el fin de controlar los despachos y mejorar los tiempos de respuesta; obtenemos una **Fortaleza Media**.

Pregunta 2

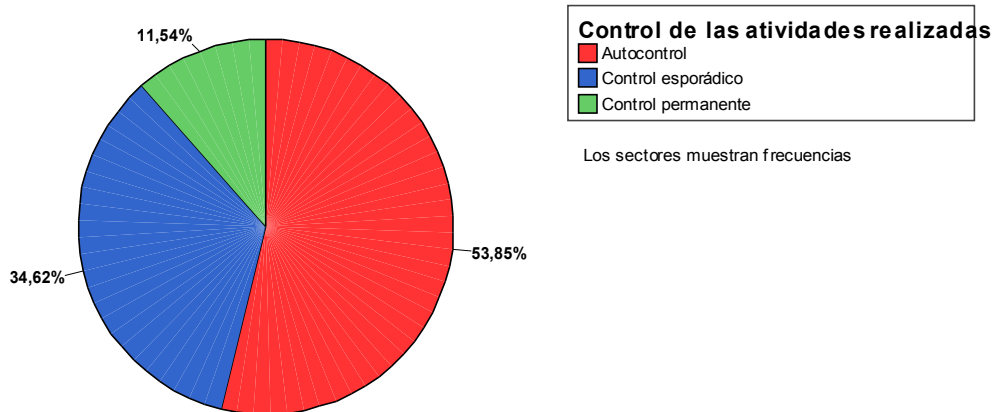
Las actividades que usted realiza requieren de:

Tabla 42

	Frecuencia	Porcentaje

Válidos	Autocontrol	28	53,8
	Control esporádico	18	34,6
	Control permanente	6	11,5
	Total	52	100,0

Pastel 39



Elaborado por: Moisés Guapás

Conclusión: El autocontrol de la actividades acelera el proceso de respuesta por tanto se obtiene una **Fortaleza Alta**.

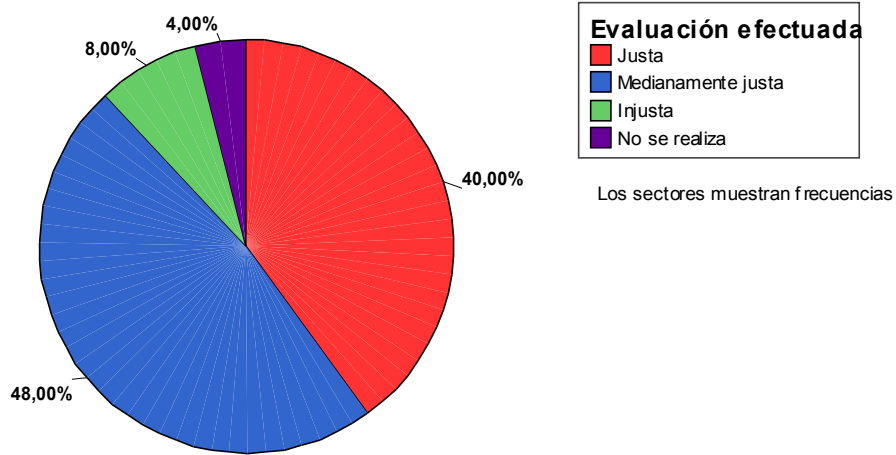
Pregunta 3

La evaluación que se realiza a sus actividades, la considera:

Tabla 43

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Justa	20	38,5
	Medianamente justa	24	46,2
	Injusta	4	7,7
	No se realiza	2	3,8
	Total	50	96,2
Perdidos	Sistema	2	3,8
Total		52	100,0

Pastel 40



Elaborado por: Moisés Guapás

Conclusión: Ciertos analistas no están conformes con la evaluación efectuada y esto ha causado cierto malestar en el ambiente; se obtiene una **Debilidad Media**.

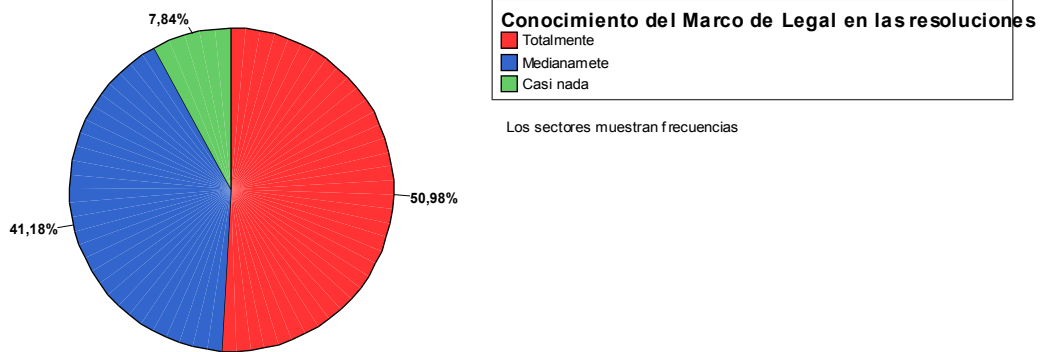
Pregunta 4

Conoce usted dentro de que marco legal se emiten las resoluciones:

Tabla 44

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Totalmente	26	50,0
	Medianamente	21	40,4
	Casi nada	4	7,7
	Total	51	98,1
Perdidos	Sistema	1	1,9
Total		52	100,0

Pastel 41



Elaborado por: Moisés Guapás

Conclusión: El conocimiento del marco legal respalda el trabajo realizado por el analista y este factor es considerado como una **Debilidad Media** debido a que ciertos analista aún desconocen ciertos criterios.

2.2.2.Capacidad Financiera

Cabe señalar que el Departamento de Reclamos depende del presupuesto programado por el Financiero, en tal virtud las peticiones de insumos y demás requerimientos de oficina son analizados y enviados luego de su respectiva aprobación, este aspecto no es bien visto por los analistas ya que en muchas ocasiones el departamento debe esperar varias semanas o meses para que los insumos lleguen hasta el departamento.

2.2.2.1.Presupuesto

Pregunta 1

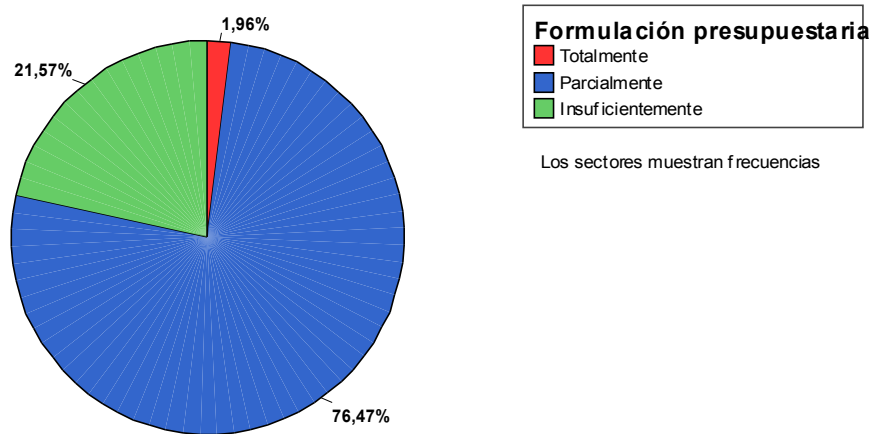
La formulación presupuestaria que realiza el Departamento, considera usted que cubre los requerimientos de los diferentes equipos que lo conforman:

Tabla 45

	Frecuencia	Porcentaje

Válidos	Totalmente	1	1,9
	Parcialmente	39	75,0
	Insuficientemente	11	21,2
	Total	51	98,1
Perdidos	Sistema	1	1,9
Total		52	100,0

Pastel 42



Elaborado por: Moisés Guapás

Conclusión: Los analistas manifestaron que la formulación presupuestaria no cumple con los requerimientos necesarios para el funcionamiento del departamento; se obtiene una **Debilidad Media**.

Pregunta 2

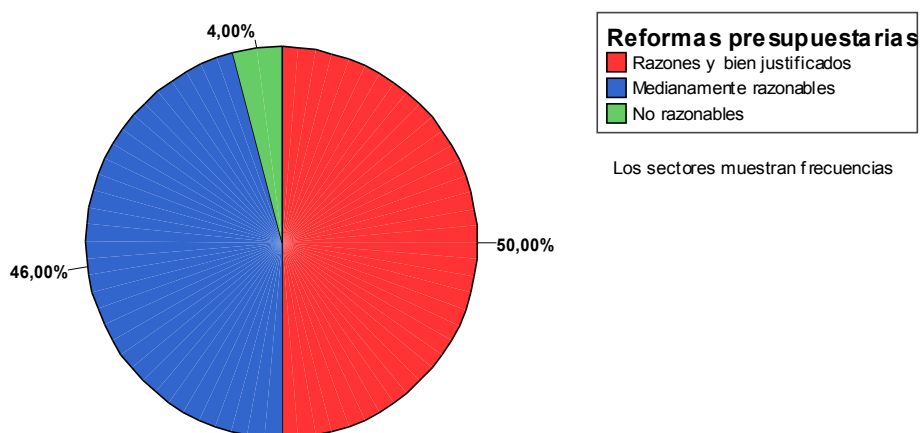
Los pedidos de reformas presupuestarias los considera usted:

Tabla 46

	Frecuencia	Porcentaje

Válidos	Razones y bien justificados	25	48,1
	Medianamente razonables	23	44,2
	No razonables	2	3,8
	Total	50	96,2
Perdidos	Sistema	2	3,8
Total		52	100,0

Pastel 43



Elaborado por: Moisés Guapás

Conclusión: Las peticiones de insumos son debidamente sustentadas obteniendo una **Fortaleza Media**.

Pregunta 3

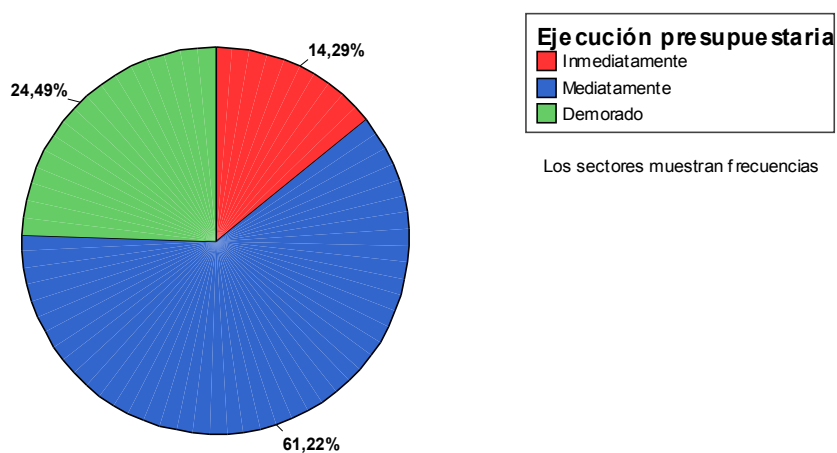
El trámite de ejecución presupuestaria mediante las respectivas herramientas (cédulas presupuestarias, certificaciones presupuestarias, etc.), los considera usted que son atendidas en forma:

Tabla 47

	Frecuencia	Porcentaje

Válidos	Inmediatamen	7	13,5
	te		
	Mediatamente	30	57,7
	Demorado	12	23,1
	Total	49	94,2
Perdidos	Sistema	3	5,8
Total		52	100,0

Pastel 44



Elaborado por: Moisés Guapás

Conclusión: El manejo del presupuesto tiene ciertas falencias que son reflejadas en su incumplimiento; se obtiene una **Debilidad Media**.

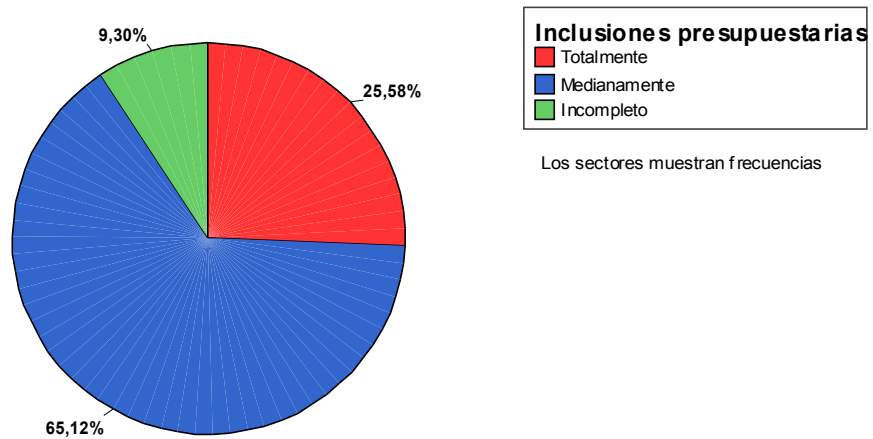
Pregunta 4

Los pedidos para inclusión en el Presupuesto tienen el debido respaldo documental:

Tabla 48

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Totalmente	11	21,2
	Medianamente	28	53,8
	Incompleto	4	7,7
	Total	43	82,7
Perdidos	Sistema	9	17,3
Total		52	100,0

Pastel 45



Elaborado por: Moisés Guapás

Conclusión: Existe demoras debido al transcurso de varios departamentos para la aceptación de los recursos solicitados; obtenemos una **Debilidad Media**.

2.2.3.Capacidad de Servicio

Actualmente el Departamento de Reclamos se encuentra en su mejor etapa productiva, cabe señalar que dicha motivación y compromiso nace debido a que a partir de Enero de 2008 todos los trámites ingresados tendrán un tiempo máximo de respuesta de 45 días; las acciones tomadas se enfocan en la reducción del inventario antiguo y su respectiva programación y distribución entre los analistas, la mayor carga de trabajo se encuentra en el Equipo de Personas Naturales dentro del cual se ha visto necesaria la contratación temporal de nuevos analistas los cuales prestarán sus conocimientos hasta mediados de enero.

Los lineamientos fijados han dado buenos resultados y los indicadores de gestión que por esta razón han sido controlados semanalmente reflejan el resultado de cumplimiento y reducción del tiempo de respuesta para hacer frente al reto del próximo año.

2.2.4.Capacidad Tecnológica

Cada analista posee claves de acceso para obtener la información proporcionada por terceros en sus anexos mediante el portal intranet, esta información facilita al analista en el proceso de respuesta del trámite y sustenta la información contenida en la resolución.

Sin embargo, existe inconformidad con la caducidad de los equipos y la existencia de una sola impresora para más de 40 personas.

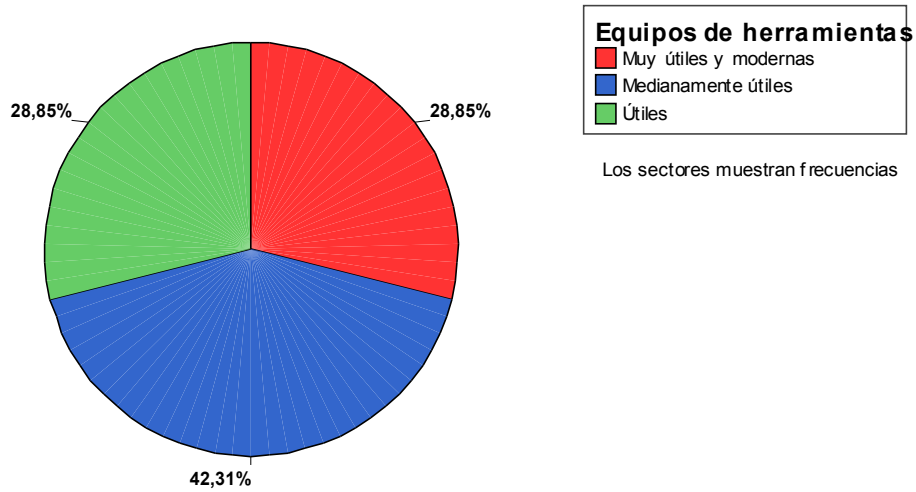
Pregunta 1

Los equipos y herramientas que utiliza usted en su trabajo lo considera:

Tabla 49

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Muy útiles y modernas	15	28,8
	Medianamente útiles	22	42,3
	Útiles	15	28,8
	Total	52	100,0

Pastel 46



Elaborado por: Moisés Guapás

Conclusión: El correcto manejo de los sistemas informáticos aceleran los tiempos de respuesta y emisión de providencias; se obtiene una **Fortaleza Baja**.

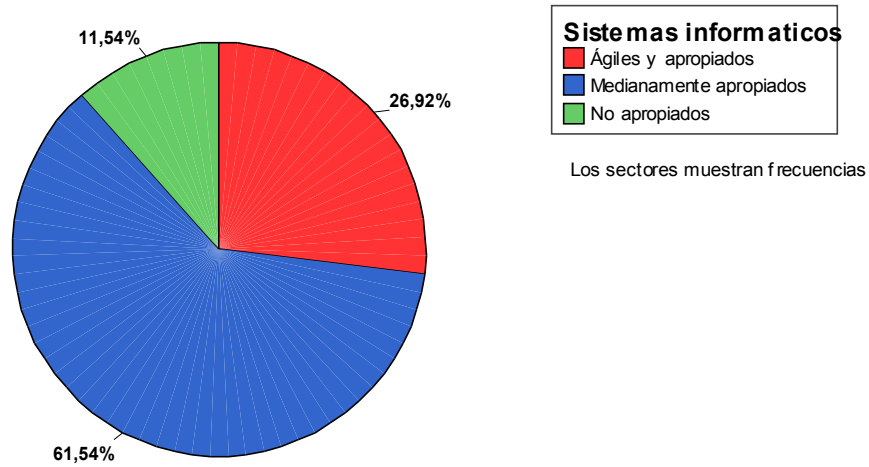
Pregunta 2

Los Sistemas Informáticos (Portal-Intranet), los considera usted:

Tabla 50

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Ágiles y apropiados	14	26,9
	Medianamente apropiados	32	61,5
	No apropiados	6	11,5
	Total	52	100,0

Pastel 47



Elaborado por: Moisés Guapás

Conclusión: Los analistas consideran que se debería mejorar las aplicaciones informáticas y acelerar la presentación de resultados de las mismas; se obtiene una **Fortaleza Media**.

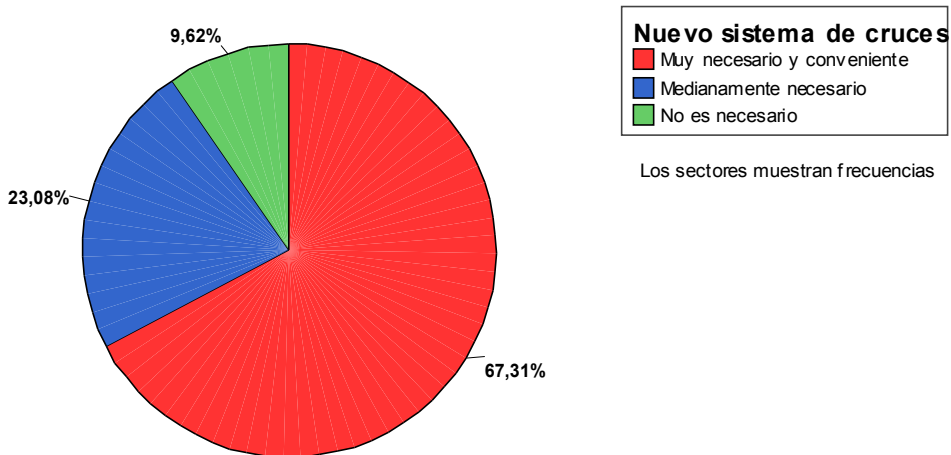
Pregunta 3

Un nuevo sistema informático que genere los cruces y elabore automáticamente la resolución, lo considera:

Tabla 51

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Muy necesario y conveniente	35	67,3
	Medianamente necesario	12	23,1
	No es necesario	5	9,6
	Total	52	100,0

Pastel 48



Elaborado por: Moisés Guapás

Conclusión: El diseño de un cruce de información acelera la emisión de providencias y la contestación a la petición del contribuyente; se obtiene una **Fortaleza Media**.

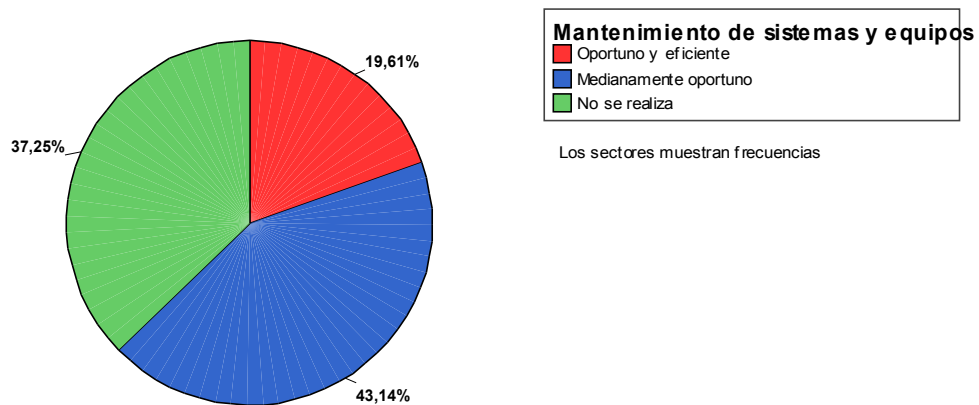
Pregunta 4

El mantenimiento que se realiza a los sistemas y equipos que usted utiliza lo considera:

Tabla 52

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Oportuno y eficiente	10	19,2
	Medianamente oportuno	22	42,3
	No se realiza	19	36,5
	Total	51	98,1
Perdidos	Sistema	1	1,9
Total		52	100,0

Pastel 49



Elaborado por: Moisés Guapás

Conclusión: Varios de los sistemas y equipo informativo es obsoleto lo cual en ciertos analistas retarda la generación de informes; se obtiene una **Debilidad Media**.

2.2.5.Capacidad de Talento Humano

El talento humano es considerado como la mayor fortaleza adquirida por la experiencia y los múltiples perfiles que recoge Reclamos, adicionalmente se complementa con un clima laboral apropiado pese a la excesiva carga de trabajo, falta de capacitación constante y la inconformidad con la remuneración recibida.

Pregunta 1

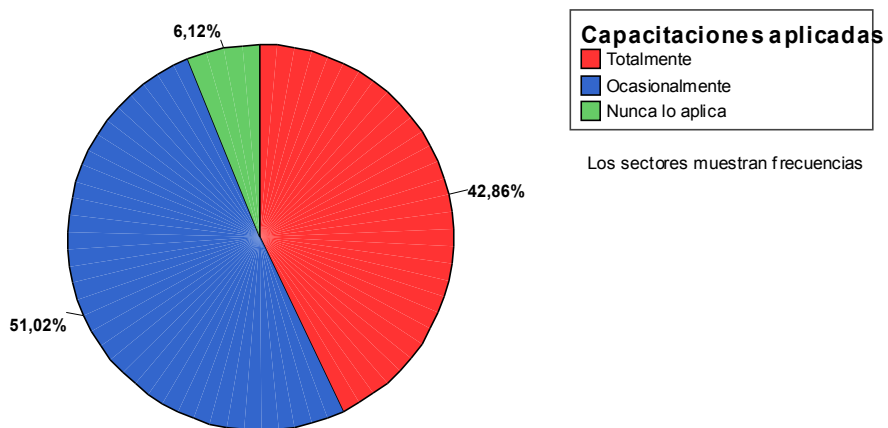
La capacitación que usted recibe la aplica en su trabajo:

Tabla 53

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Totalmente	21	40,4
	Ocasionalmen	25	48,1
	te		
	Nunca lo	3	5,8
	aplica		
	Total	49	94,2

Perdidos	Sistema	3	5,8
Total		52	100,0

Pastel 50



Elaborado por: Moisés Guapás

Conclusión: Las capacitaciones recibidas en su mayor parte son aplicables a las actividades de los analistas; por tanto se obtiene una **Fortaleza Media**.

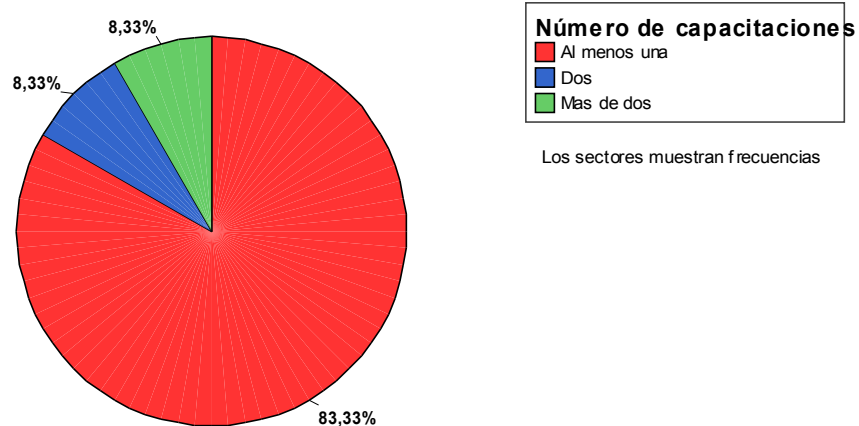
Pregunta 2

Cuantos cursos de capacitación, relacionado directamente con su trabajo, recibe usted al año:

Tabla 54

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Al menos una	40	76,9
	Dos	4	7,7
	Mas de dos	4	7,7
	Total	48	92,3
Perdidos	Sistema	4	7,7
Total		52	100,0

Pastel 51



Elaborado por: Moisés Guapás

Conclusión: La falta de capacitación permanente ha causado el disgusto de los analistas debido al poco interés demostrado por la administración en ciertos departamentos y analistas; se obtiene una **Debilidad Alta**.

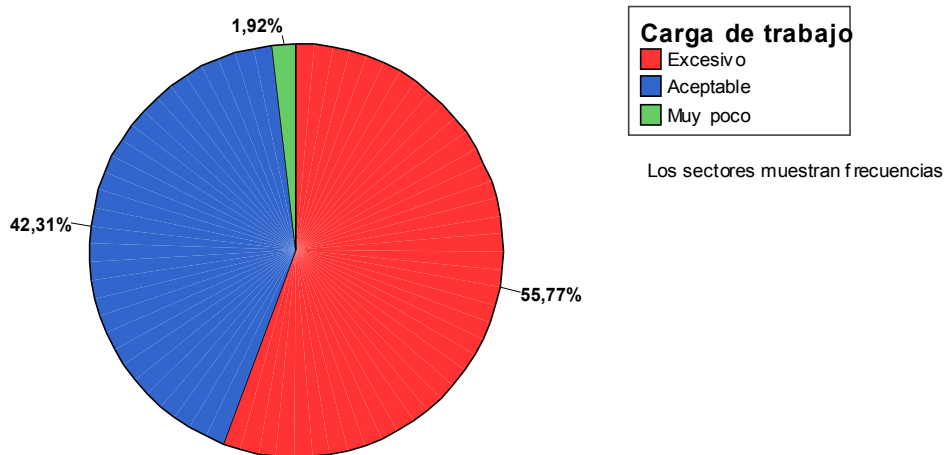
Pregunta 3

El volumen de trabajo que usted realiza en la jornada de trabajo normal, lo considera usted:

Tabla 55

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Excesivo	29	55,8
	Aceptable	22	42,3
	Muy poco	1	1,9
	Total	52	100,0

Pastel 52



Elaborado por: Moisés Guapás

Conclusión: La mayor parte de los analistas consideran que su carga laboral es excesiva lo cual limita su capacidad de análisis debido al incremento de las peticiones y el acortamiento del tiempo de respuesta; se obtiene una **Debilidad Alta**.

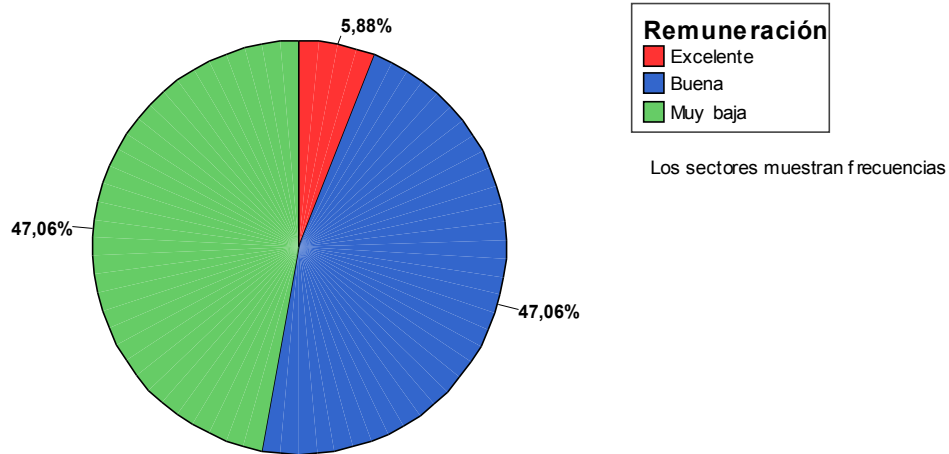
Pregunta 4

La remuneración que usted percibe por su trabajo lo considera:

Tabla 56

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Excelente	3	5,8
	Buena	24	46,2
	Muy baja	24	46,2
	Total	51	98,1
Perdidos	Sistema	1	1,9
Total		52	100,0

Pastel 53



Elaborado por: Moisés Guapás

Conclusión: Existe inconformidad en varios analistas respecto a la remuneración percibida, alegando que sus responsabilidades son mayores y por este motivo la remuneración debe ser mayor; se obtiene una **Debilidad Baja**.

2.3. Matrices

2.3.1. Matriz de Impacto Externo

Tabla 57

FACTORES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	5	3	1
MACROAMBIENTE									
Político	X						5-O		
Social					X			3-A	
Económico				X			5-A		
Tecnológico		X						3-O	
MICROAMBIENTE									
Usuarios o Clientes									
Tipo de devolución					X			3-A	
Frecuencia del reclamo				X			5-A		
Conocimiento de requerimientos		X						3-O	
Atención en secretaría		X						3-O	
Atención Dpto Reclamos		X						3-O	
Información sobre el trámite					X			3-A	
Tiempo de respuesta				X			5-A		
Conocimiento del tiempo de pruebas	X						5-O		
Cumplimiento de pruebas (tiempo)					X			3-A	
Información del abogado					X			3-A	
Actividades del Dpto de Reclamos				X			5-A		
Comprensión de la resolución					X			3-A	
Confiability de los datos		X						3-O	
Sistema de devolución automática	X						5-O		
Proveedores									
Asignación de trámites (validación)				X			5-A		
Problemas con validación					X			3-A	
Tiempo de entrega de la petición					X			3-A	
Envío de documentos (valija)					X			3-A	
Notificación de la providencia					X			3-A	
Certificado de no anexo	X						5-O		
Solicitud de expediente antiguo						X			1-A
Entrega insumos				X			5-A		
Errores o falta de justificativos					X			3-A	
Comunicación Reclamos-Secretaría		X						3-O	
Devolución de resoluciones						X			1-A
Instituciones de control									
Auditoría Interna						X			1-A
Contraloría				X			5-A		
Senres					X			3-A	

2.3.2. Matriz de Impacto Interno

Tabla 58

FACTORES	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	5	3	1
CAPACIDAD ADMINISTRATIVA									
Planificación									
Principios y valores		X						3-F	
Conocimiento del plan estratégico					X			3-D	
Organización									
Funciones, atribuciones y responsabilidades	X						5-F		
Distribución del espacio físico					X			3-D	
Manuales e instructivos				X			5-D		
Formulación de la resolución		X						3-F	
Aplicación de los procesos	X						5-F		
Desarrollo de las actividades	X						5-F		
Ambiente laboral	X						5-F		
Dirección									
Tipo de jefatura		X						3-F	
Motivación y compromiso	X						5-F		
Comunicación con el jefe		X						3-F	
Control y Evaluación									
Frecuencia de los informes de gestión				X			5-D		
Control de actividades	X						5-F		
Evaluación de las actividades					X			3-D	
Marco legal de las resoluciones					X			3-D	
CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO									
Aplicación de las capacitaciones recibidas		X						3-F	
Cursos de capacitación recibidos				X			5-D		
Volumen de trabajo				X			5-D		
Remuneración recibida						X			1-D
CAPACIDAD TECNOLÓGICA									
Equipos y herramientas						X			1-D
Sistemas informáticos		X						3-F	
Actualización de los sistemas	X						5-F		
Mantenimiento de equipos					X			3-D	
CAPACIDAD PRESUPUESTARIA									
Formulación presupuestaria					X			3-D	
Pedidos de reformas presupuestarias		X						3-F	
Ejecución presupuestaria					X			3-D	
Inclusiones en el presupuesto					X			3-D	

2.3.3. Matriz de Aprovechabilidad

Tabla 59

OPORTUNIDADES FORTALEZAS														
	Político 5	Tecnológico 3	Conocimiento de requerimientos 3	Atención en secretaría 3	Atención Dpto Reclamos 3	Conocimiento del tiempo de pruebas 5	Confiabilidad de los datos 3	Sistema de devolución automática 5	Certificado de no anexo 5	Comunicación Reclamos-Secretaría 3	TOTAL			
Principios y valores	3	5	5	5	5	5	1	5	1	5	5	42	AP	5
Funciones, atribuciones y responsabilidades	5	3	5	5	3	5	5	5	5	5	3	44	AP	2
Formulación de la resolución	3	3	5	3	3	5	5	5	5	5	5	44	AP	3
Aplicación de los procesos	5	3	5	5	3	5	3	5	3	5	3	40	AP	7
Desarrollo de las actividades	5	1	3	3	1	5	3	3	5	3	3	30	NO	
Ambiente laboral	5	1	1	1	1	5	1	5	1	1	5	22	NO	
Tipo de jefatura	3	5	3	1	1	5	5	5	3	5	5	38	AP	8
Motivación y compromiso	5	3	5	3	3	5	1	5	3	3	5	36	NO	
Comunicación con el jefe	3	5	3	1	5	5	3	3	3	3	5	36	NO	
Control de actividades	5	3	5	3	3	5	3	5	1	5	5	38	AP	9
Aplicación de las capacitaciones recibidas	3	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	46	AP	1
Sistemas informáticos	3	3	5	3	5	5	3	5	5	5	5	44	AP	4
Actualización de los sistemas	5	1	5	5	5	5	5	5	5	1	5	42	AP	6
Pedidos de reformas presupuestarias	3	5	3	1	1	1	1	1	1	1	1	16	NO	
TOTAL		42	58	44	44	66	44	62	46	52	60	518		37,00
	NO	AP	NO	NO	AP	NO	AP	NO	AP	AP		51,80		
			4			1		2		5	3			

2.3.4. Matriz de Vulnerabilidad

Tabla 60

AMENAZAS DEBILIDADES	Social	Económico	Tipo de devolución	Frecuencia del reclamo	Información sobre el trámite	Tiempo de respuesta	Cumplimiento de pruebas (tiempo)	Información del abogado	Actividades del Dpto de Reclamos	Comprensión de la resolución	Asignación de trámites (validación)	Problemas con validación	Tiempo de entrega de la petición	Envío de documentos (valija)	Notificación de la providencia	Solicitud de expediente antiguo	Entrega insumos	Devolución de resoluciones	Errores o falta de justificativos	Auditoría Interna	Contraloría	Senres	TOTAL			
	3	5	3	5	3	5	3	3	5	5	5	3	3	3	3	1	5	1	3	1	5	3				
Conocimiento del plan estratégico	3	3	5	5	3	3	3	3	3	5	3	3	5	3	5	1	3	1	3	3	3	3	3	74	AP	7
Distribución del espacio físico	5	3	5	3	5	3	1	1	3	1	5	5	5	3	5	5	3	1	1	1	1	1	1	64	NO	
Manuales e instructivos	3	3	3	5	3	3	5	5	5	3	5	5	5	3	5	5	3	3	3	3	1	1	1	82	AP	3
Frecuencia de los informes de gestión	5	3	3	5	5	5	5	3	1	3	5	5	5	3	5	3	3	1	3	1	1	1	1	74	AP	6
Evaluación de las actividades	3	1	1	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	3	5	3	3	3	3	3	86	AP	2
Marco legal de las resoluciones	3	5	3	3	3	5	5	5	3	5	3	3	5	3	5	5	3	1	1	3	3	3	3	80	AP	5
Cursos de capacitación recibidos	5	3	3	3	3	5	5	3	3	3	5	5	5	3	5	5	3	3	3	1	3	3	3	80	AP	4
Volumen de trabajo	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	1	3	3	3	98	AP	1
Remuneración recibida	1	1	5	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	3	1	3	3	5	5	5	42	NO	
Equipos y herramientas	1	3	5	1	1	5	3	3	5	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	1	1	68	NO	
Mantenimiento de equipos	3	3	5	1	1	1	5	1	1	5	5	5	5	1	5	5	3	3	3	1	3	1	1	68	NO	
Formulación presupuestaria	3	3	5	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	5	5	5	1	5	3	5	1	1	52	NO	
Ejecución presupuestaria	3	3	5	3	5	1	1	1	3	3	5	1	1	1	3	3	5	1	5	3	5	1	1	60	NO	
Inclusiones en el presupuesto	3	3	5	3	5	1	1	1	5	3	5	1	1	3	3	3	3	1	3	3	3	1	1	58	NO	
TOTAL	42	58	42	46	42	50	40	38	52	48	58	48	52	36	60	54	48	30	42	30	42	28	986	70,43		
	NO	AP	NO	AP	NO	AP	NO	NO	AP	AP	AP	AP	AP	NO	AP	AP	AP	NO	NO	NO	NO	NO	NO	44,82		
		2		11		7			5	10	3	9	6		1	4	8									

2.3.5.Hoja de Trabajo F.O.D.A.

FORTALEZAS

- 1 Los analistas aplican todos sus conocimientos aprendidos en su formación profesional, así como, en las capacitaciones recibidas
- 2 Los analistas ejercen sus funciones, responsabilidades y atribuciones, con ética, profesionalismo y comprometidos con el Departamento
- 3 Los analistas utilizan todos los recursos a su alcance para responder mediante una resolución y dentro del plazo establecido en la Ley al contribuyente
- 4 El portal mediante el cual acceden a la información los analistas es muy amigable ante los requerimientos de los usuarios
- 5 Existe una gran participación de valores como el respeto, puntualidad, honestidad, etc.
- 6 El ingreso de personal con perfiles variados han proporcionado el diseño y actualización de varias de las herramientas informáticas
- 7 La aplicación de los procesos se los realiza en forma sistemática y estandarizada
- 8 El departamento goza de una jefatura democrática, abierta, crítica y flexible ante las sugerencias de los subordinados
- 9 Cada analista ejerce un autocontrol mediante el cual se ha logrado reducir los riesgos de error en las resoluciones

OPORTUNIDADES

- 1 La nueva reforma tributaria, permitirá establecer un mayor control sobre la evasión y elusión tributaria.
- 2 El incremento de peticiones ingresadas generan una mayor dotación de recursos con el fin de atender a las metas planteadas.
- 3 La eficiente coordinación entre Secretaría y Reclamos, impulsan y agilitan el proceso de notificación de resoluciones y pruebas.
- 4 Aprovechamiento del acceso de información a bases de datos externas como: CAE, IESS, Dirección Nacional de Tránsito y Sistema Financiero.
- 5 El incremento de las declaraciones al igual que la presentación de los anexos transaccionales presentados vía electrónica aceleran el proceso de cruces de información.

DEBILIDADES

- 1 Tanto el inventario como la carga laboral asignada a cada analista, ocasionan problemas al momento de la emisión de providencias, horario laboral, estudio del trámite, entre otros
- 2 Los analistas consideran que la evaluación realizada se la ejecuta de forma medianamente justa
- 3 Existe carencia de manuales y procesos documentados, los cuales han retardado la inducción de los aspirantes
- 4 La falta de un programa de capacitación que llegue a todos los analista, ha causado molestias entre los equipos de trabajo
- 5 La falta de capacitación ha generado el conocimiento parcial sobre el marco legal para el desarrollo de las resoluciones
- 6 La falta de un manual de inducción ha ocasionado el desconocimiento del plan estratégico en varios analistas

AMENAZAS

- 1 El factor económico generará múltiples diferencias ante el desconocimiento por parte de los contribuyente ante los cambios en la declaración del impuesto a la renta.
- 2 La carencia de Normativa Legal aplicable a las determinaciones complementarias genera discrepancias, falta de comprensión, conocimientos particulares y procesos no estandarizados.
- 3 Desconocimiento de los requisitos necesarios para la presentación de peticiones o la negación de presentación de alguno de estos por parte de los contribuyentes retrasan el proceso de respuesta.
- 4 Desconocimiento del plazo de atención de la determinación, podría terminar en un silencio administrativo.
- 5 La reducción de los tiempos de respuesta acortan el tiempo de emisión de pruebas.
- 6 El ocultamiento de información por parte del contribuyente retrasan la emisión de la resolución y acta determinativa.

2.3.6. Matriz de Estrategias F.O.D.A.

Ilustración 30

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS	
	<p>1 La nueva reforma tributaria, permitirá establecer un mayor control sobre la evasión y elusión tributaria.</p> <p>2 El incremento de peticiones ingresadas generan una mayor dotación de recursos con el fin de atender a las metas planteadas.</p> <p>3 La eficiente coordinación entre Secretaría y Reclamos, impulsan y agilitan el proceso de notificación de resoluciones y pruebas.</p> <p>4 Aprovechamiento del acceso de información a bases de datos externas como: CAE, IESS, Dirección Nacional de Tránsito y Sistema Financiero.</p> <p>5 El incremento de las declaraciones al igual que la presentación de los anexos transaccionales presentados vía electrónica aceleran el proceso de cruces de información.</p>	<p>1 El factor económico generará múltiples diferencias ante el desconocimiento por parte de los contribuyente ante los cambios en la declaración del impuesto a la renta.</p> <p>2 La carencia de Normativa Legal aplicable a las determinaciones complementarias genera discrepancias, falta de comprensión, conocimientos particulares y procesos no estandarizados.</p> <p>3 Desconocimiento de los requisitos necesarios para la presentación de peticiones o la negación de presentación de alguno de estos por parte de los contribuyentes retrasan el proceso de respuesta.</p> <p>4 Desconocimiento del plazo de atención de la determinación, podría terminar en un silencio administrativo.</p> <p>5 La reducción de los tiempos de respuesta acortan el tiempo de emisión de pruebas.</p>	<p>6 El ocultamiento de información por parte del contribuyente retrasan la emisión de la resolución y acta determinativa.</p>

DEBILIDADES

- 1 Tanto el inventario como la carga laboral asignada a cada analista, ocasionan problemas al momento de la emisión de providencias, horario laboral, estudio del trámite, entre otros
- 2 Los analistas consideran que la evaluación realizada se la ejecuta de forma medianamente justa
- 3 Existe carencia de manuales y procesos documentados, los cuales han retardado la inducción de los aspirantes.
- 4 La falta de un programa de capacitación que llegue a todos los analista, ha causado molestias entre los equipos de trabajo
- 5 La falta de capacitación ha generado el conocimiento parcial sobre el marco legal para el desarrollo de las resoluciones
- 6 La falta de un manual de inducción ha ocasionado el desconocimiento del plan estratégico en varios analistas

ESTRATEGIAS DO

D1-O3-O4-O5: Aprovechamiento de los sistemas informáticos, coordinación con validación para conocer de antemano la emisión de la providencia y agilizar el envío a secretaría

D2-O2: La reducción del tiempo de respuesta compromete a los analista y las metas fijada son cumplidas.

D3-D6-O2-O4: Diseño de manuales de procesos por equipo y actualización de los ya existentes, tomando en consideración las herramientas informáticas a las que se tiene acceso

D4-D5-O2-O4: Diseño de un plan de capacitación durante todo el ejercicio fiscal al que tengan acceso todos los funcionarios sin restricción del equipo al que pertenezcan

ESTRATEGIAS DA

D1-A1-A2: Diseño de programa de cruce de información al cual el contribuyente pueda verificar si su declaración coincide con la información que fue ingresada por terceros
D3-A2-A4-A5-A6: Estandarización y unificación de criterios para establecer los procedimientos de atención a nivel nacional.

D4-D5-A9-A10: Ejecución de planes de capacitación constante y retroalimentación de los párrafos que causan frecuentemente incomprensión en los contribuyentes

D6-A2: Ejecución de planes de capacitación constante y retroalimentación de los fallos emitidos por la Corte.

2.3.7.Síntesis de Estrategias

Combinaciones FO - FA - DO – DA

Fortalezas – Oportunidades FO:

- **F1-F2-F3-F4-F5-F6-F7-F9-O1:** Diseño de un sistema de devolución automático para personas en relación de dependencia; planificación de reducción del inventario hasta principios del 2008.
- **F1-F2-F3-F4-F6-F7-O2:** Aprovechamiento de las herramientas como Discoverer, Consulta Consolidada, entre otros que agilitan la ejecución de la emisión de las resoluciones.
- **F2-F3-F4-F7-F9-O3:** Coordinación del envío de valija para reducir los tiempos de ingreso de peticiones a Reclamos y de igual manera en el envío y notificación de las providencias y resoluciones.

- **F1-F2-F3-F4-F6-F7-O4:** Respaldo y veracidad en la emisión de resoluciones sustentadas en información real, actual y comprobable
- **F2-F3-F4-F5-F7-F8-F9-O5:** Aceleración del proceso de respuesta, cruces de información, reducción de validación de declaraciones físicas y eliminación de la intermediación financiera.

Fortalezas - Amenazas FA:

- **F2-F3-F6-F7-A1:** Coordinar con el Departamento de Servicios Tributarios una campaña encargada de informar al contribuyente sobre los cambios generados por la nueva reforma tributaria.
- **F1-F2-F3-A2:** Coordinación y unificación de normativa mediante el establecimiento de fallos y normas implantadas por los jueces.
- **F2-F3-F6-F7-A3:** Proporcionar al contribuyente la información necesaria para que la petición sea ingresada sin ningún requisito faltante y de igual manera generar la cultura de declaración previa a la presentación de la petición.
- **F2-F3-F4-F7-F9-A4:** Retroalimentación de los fallos emitidos por juicios de similares características que proporcionen información sobre la normativa de una determinación.
- **F2-F3-F4-F7-F9-A5:** Aprovechamiento de los cruces de información y una eficiente coordinación en la entrega de trámites para emitir la prueba a los 5 días de ingresada la petición.
- **F2-F3-F4-F7-F9-A6:** Aceleración de emisión de providencias y concientizar al contribuyente en que la entrega de la información acelera la respuesta de su petición.

Debilidades – Oportunidades DO:

- **D1-O3-O4-O5:** Aprovechamiento de los sistemas informáticos, coordinación con validación para conocer de antemano la emisión de la providencia y agilizar el envío a secretaría.
- **D2-O2:** La reducción del tiempo de respuesta compromete a los analistas y las metas fijadas son cumplidas.

- **D3-D6-O2-O4:** Diseño de manuales de procesos por equipo y actualización de los ya existentes, tomando en consideración las herramientas informáticas a las que se tiene acceso.

Debilidades – Amenazas DA:

- **D1-A1-A2:** Diseño de programa de cruce de información al cual el contribuyente pueda verificar si su declaración coincide con la información que fue ingresada por terceros.
- **D3-A2-A4-A5-A6:** Estandarización y unificación de criterios para establecer los procedimientos de atención a nivel nacional.
- **D4-D5-A9-A10:** Ejecución de planes de capacitación constante y retroalimentación de los párrafos que causan frecuentemente incomprensión en los contribuyentes.
- **D6-A2:** Ejecución de planes de capacitación constante y retroalimentación de los fallos emitidos por la Corte.

Capítulo III Propuesta de Direccionamiento Estratégico

Es el conjunto de acciones que orientan a la organización hacia el futuro. El direccionamiento estratégico hace referencia a la formulación de los grandes propósitos, al análisis estratégico que adelanta la organización, al proceso de planeación, el seguimiento a ese direccionamiento y las formas de trabajo que se establecen para lograr los propósitos, de igual manera que los planes operativos.”

En el direccionamiento se encuentra lo siguiente:

1. principios y valores
2. visión,
3. misión,
4. objetivos,
5. políticas,
6. estrategias y cultura corporativa.

Principios y Valores

“Un principio representa la mejor guía posible en la selección de alternativas que conducen a las cualidades deseadas en una organización.”

Los valores no son más que una creencia bastante sólida respecto de lo que es bueno o malo y que guía las acciones y la conducta de los empleados durante su desempeño en pos de los objetivos de la organización. De esta manera se puede considerar que los valores conforman una ideología que impregna las decisiones de todos los días.”

Por lo que se puede decir que los principios y valores son generadores de compromisos, que vienen a conformar una parte muy importante en la cultura organizacional en la Institución, y que siempre se busca o desea consolidar y fortalecer en el corto, medio y largo plazo.

Los principios y valores que emplea en la Unidad de RRHH de la PGE, en sus actividades cotidianas son:

1. Trabajo en equipo
2. Responsabilidad

3. Honestidad
4. Puntualidad
5. Respeto
6. Lealtad
7. Solidaridad

3.1. Matriz Axiológica

“La elaboración de una matriz axiológica corporativa puede ayudar y servir de guía para la formulación de esta escala de valores. Para elaborar una matriz axiológica cada compañía en un ejercicio estratégico de alta gerencia debe definir:

- a) *Los principios y valores corporativos*
- b) *Debe identificar los grupos de interés o grupos de referencia de la empresa”.*

En la siguiente matriz se establece una relación entre los grupos de referencia, que están relacionados directamente con la institución y los principios que forman parte importante de las actividades de la empresa:

Tabla 61

Grupo de referencia Principios	Usuarios	Autoridades	Proveedores	Empleados	El Estado
Respeto	X	X	X	X	X
Calidad	X	X	-	X	X
Trabajo en Equipo	X	-	-	X	X
Responsabilidad	X	-	X	X	X
Solidaridad	X	-	-	X	-
Puntualidad	X	X	-	X	-

Lealtad	X	X	X	X	X
Honestidad	X	-	X	X	X

Respeto

Las actividades diarias de Reclamos, se inspiran en el respeto hacia todos los grupos de referencia como, los usuarios, autoridades, proveedores, empleados, el Estado y el medio ambiente. El departamento respeta las creencias, derechos, valores y obligaciones que rigen a cada persona, así como el respeto a las leyes y normas que expide el Gobierno y son el marco de referencia para su normal funcionamiento.

- Con las Autoridades: Se debe exigir y brindar respeto, ya que es importante aceptar y comprender , ciertas decisiones que se toman.
- Con los Empleados: Para trabajar con armonía es primordial aceptar la forma de pensar de todos los que componen el departamento.
- Con el Estado: Hay que respetar las peticiones del Estado, en cuanto a la atención de las peticiones ingresadas.
- Con los Órganos de Control: Hay que cumplir con las disposiciones emitidas por los Órganos de Control, aceptando sus requerimientos.

Calidad

La calidad total en la organización es compromiso y responsabilidad de todos los funcionarios del Departamento de Reclamos. Y debe presentarse ante los usuarios para que y así ellos se encuentren completamente satisfechos; por tal motivo se han realizado reuniones con los departamentos de reclamos a nivel nacional con el fin de unificar criterios, facilitar la comprensión de las resoluciones y sobre todo brindar calidad humana para el desarrollo de las actividades diarias.

Trabajo en equipo

El trabajo en equipo es un principio indispensable que debe practicar todo el personal que integra el Departamento de Reclamos. Éste principio permitirá que el alcance de ventajas competitivas y servir de guía para los

departamentos y la estandarización a nivel nacional, logrando guiar sus actividades al cumplimiento de la misión y visión alineados a los departamentos que conforman el Servicio de Rentas Internas.

Con las Autoridades y Empleados: Este principio implica que todas las personas interactúan entre sí para alcanzar los objetivos lo que significa que no son una isla libre e independiente, tienen que coordinar las actividades para disminuir esfuerzos minimizar costos y cumplir tiempos previstos.

Responsabilidad

Tiene la responsabilidad de brindar el mejor servicio y ayuda a todos los usuarios con la debida prontitud a fin de satisfacer sus necesidades atendiendo las solicitudes y requerimientos y contribuyendo en la medida de sus capacidades a generar un valor agregado al servicio que presta. Además responsabilidad con las autoridades, proveedores y con el Estado en los requerimientos que pida.

- Con los Usuarios: En el adecuado cumplimiento de la entrega de las resoluciones emitidas cumpliendo con la normativa legal.
- Con los Proveedores: Es importante cumplir con lo comprometido, a fin de mantener una adecuada información.
- Con las Autoridades: Al ejecutar las decisiones implantadas en las distintas actividades que se desarrollan en la organización.
- Con los Empleados: El funcionario acepta plenamente las consecuencias de su actuación profesional aun más sabiendo que en base a las normas legales implica la generación de responsabilidades legales.
- Con el Estado: Cumpliendo responsablemente con las exigencias del Estado.
- Con los Órganos de Control: Cumplir responsablemente la normativa de los Órganos de Control.

Solidaridad

Contribuir al mejoramiento y bienestar de los compañeros de trabajo, como también con todos los funcionarios del SRI, ya sean las autoridades o los

usuarios que se encuentren necesitados, solidarizándose con la sociedad en general.

- Con las Autoridades: Las autoridades deben trabajar de manera solidaria; a fin de crear un buen ambiente de trabajo.
- Con los Empleados: Con el propósito de alcanzar los objetivos institucionales, en razón de que cada uno contribuye con una parte para generar el producto o servicio.

Honestidad

La honestidad es un valor importante que todo funcionario debe proyectar en cada una de sus actitudes, tanto en las actividades que realiza, así como con los usuarios, proveedores en el pago de sus servicios y empleados para mostrar la transparencia en las operaciones, y esto permitirá a la unidad mostrar a la institución y al Estado una manera íntegra de trabajo.

- Con los Usuarios: La información financiera que se les proporciona a los usuarios debe ser verídica.
- Con los Proveedores: Es de vital importancia manejarse con honestidad, con los proveedores para manejar una información financiera real.
- Con las Autoridades: Se debe exigir y trabajar con honestidad para mantener las relaciones adecuadas en el área.
- Con los Empleados: Esta cualidad es vital para los empleados, con la cual proporciona garantía de calidad profesional y moral que demandan sus actividades.
- Con el Estado: En la información financiera honesta, al cumplir con las obligaciones impuestas por el estado.
- Con los Órganos de Control: Al cumplir honestamente con los parámetros impuestos por los órganos de control.

Puntualidad

La puntualidad que deben aportar todos los miembros del departamento de RRHH y compromete a todos por igual, y que sirva como ejemplo para la

Institución, considerando también que ésta es quien controla la puntualidad a nivel nacional sobre todo el personal que trabaja en el SRI.

Como también ser puntual en el trabajo que requieren las autoridades, usuarios, proveedores etc., para ofrecerles un servicio con calidad y rapidez. El reto diario del personal es trabajar para el logro de los objetivos y garantizando la puntualidad en la entrega del trabajo requerido.

- Con los Usuarios: La información financiera que se les proporciona a los usuarios debe ser a tiempo.
- Con los Proveedores: Los proveedores del Departamento de Presupuesto deben brindar la información adecuada en el momento justo.
- Con las Autoridades: La puntualidad debe ser vital para las autoridades para poder exigir la misma a sus empleados.
- Con los Empleados: Esto demuestra disciplina en las funciones de los funcionarios públicos.
- Con el Estado: El presupuesto debe ser aprobado a tiempo y no esperar que transcurra demasiado tiempo para ejecutarlo.
- Con los Órganos de Control: Se debe cumplir los tiempos establecidos en entrega de productos financieros.

3.2. Plan Estratégico 2008 – 2010

Misión

“La misión o razón de ser de la organización es un breve enunciado que sintetiza los principales propósitos estratégicos y los valores esenciales que deberán ser conocidos, comprendidos y compartidos por todas las personas que colaboran en el desarrollo del negocio.”

Aplicar la Ley y normativa tributaria con objetividad y profesionalismo y así proveer un servicio de alta calidad a los contribuyentes para crear una imagen de credibilidad ante el país, alcanzando el más alto grado de confianza de la ciudadanía.

Visión

“La visión es aquella idea o conjunto de ideas que se tienen de la organización a futuro. Es el sueño máspreciado a largo plazo. Es la luz que ilumina el camino y le da un sentido estratégico a los planes, programas, proyectos, acciones y decisiones. Es importante visualizar mentalmente cuál es la principal motivación organizacional a futuro, que permite unir incondicionalmente el esfuerzo y compromiso de todos los colaboradores.”

Ser un departamento basado en principios de justicia, equidad y absoluta imparcialidad, que tiene como sus valores fundamentales la honestidad y vocación de servicio al ciudadano.

3.3. Políticas

“Las políticas son “el medio que se usará para alcanzar los objetivos anuales. Entre otras cosas las políticas incluyen los lineamientos, las reglas y los procedimientos establecidos para reforzar las actividades a efecto de alcanzar los objetivos enunciados. Las políticas sirven de guía para tomar decisiones y abordar situaciones reiterativas o recurrentes.”

De Personal

- El personal nuevo que ingrese a desempeñar funciones en el Departamento de Reclamos deberá participar previamente en procesos técnicos de selección y posteriormente deberán ser capacitados por el Equipo al cual vaya a pertenecer.
- Se observará permanentemente la normativa legal vigente para el departamento.
- Se mantendrá coordinaciones permanentes con los entes internos y externos involucrados en el proceso de devolución.

De Información

El objetivo de esta política es asegurar la apropiada protección de la información manejada por el SRI y minimizar el riesgo de acceso no autorizado a los sistemas. El SRI asigna, de acuerdo al perfil y función de cada usuario y previa autorización del Director Nacional, Regional o Provincial según corresponda, claves de acceso personales e intransferibles, al sistema

principal, correo electrónico, Intranet y aplicaciones. La información del SRI es clasificada y no puede ser revelada a ninguna persona en particular o hacer uso de la misma para beneficio personal. Toda persona que recibe una identificación de usuario y contraseña, es responsable de conocer y cumplir con las siguientes normas:

- Utilizar los sistemas del SRI, exclusivamente para asuntos relacionados con su trabajo.
- La clave debe ser conservada en forma confidencial.
- El sistema le exigirá cambiar su contraseña la primera vez que ingrese .
- Las claves son alfanuméricas. Utilice al menos 6 caracteres con dos alfabéticos, como mínimo, para su clave.
- No utilice en las contraseñas nombres de familiares, fechas de cumpleaños, colores, etc., que pueden ser fáciles de adivinar por otros usuarios.
- La contraseña debe ser cambiada cada 90 días.
- El uso de la clave de identificación en los diferentes sistemas es responsabilidad de cada usuario y no debe ser compartida con otras personas.
- No ingrese su contraseña delante de otra persona.
- Queda expresamente prohibido utilizar la identificación y contraseña de otro usuario.
- Si por alguna razón considera que su contraseña está comprometida, proceda a su inmediato cambio.
- Salir del sistema si se ausenta de su lugar de trabajo.
- En caso de que un usuario requiera accesos adicionales, deben ser solicitados por el jefe inmediato superior del funcionario y autorizado por el Director Nacional, Regional o Provincial según corresponda.

3.4. Objetivos y Estrategias

I. Objetivo Estratégico Talento Humano:

I. 1. Fomentar la especialización del talento humano a través de la formación y la investigación permanente

- Proponer a RRHH un plan de capacitación para el Departamento de Reclamos y determinar su factibilidad.
 - Dar a conocer a RRHH la importancia de tener analistas capacitados en todo lo que se refiere a los diferentes departamentos que componen el SRI y sus diversas funciones para fomentar y facilitar el trabajo interno e interdepartamental.
 - Comunicación continua con RRHH sobre las necesidades del Departamento y los cursos necesarios para satisfacer dichas necesidades.

ACTIVIDAD	TIEMPO
Elaborar una propuesta de los cursos requeridos por el Departamento con el fin de que cada funcionario asista por lo menos a dos capacitaciones anuales.	Primera quincena de enero

- Desarrollar un plan de capacitación interna entre los diferentes Equipos del Departamento, promoviendo la interacción entre todos los integrantes de Reclamos.
 - Programar una capacitación preparada por cada equipo dirigida al resto de analistas acerca de las funciones que desempeñan en su cargo, dando a conocer la aplicación de la normativa tributaria en las resoluciones.

ACTIVIDAD	TIEMPO
Conformar grupos por cada equipo para la preparación de las capacitaciones a realizarse	Trimestral

- Fomentar un ambiente en el que surja el interés por la investigación tributaria, para solventar de mejor manera las respuestas que se emitan y a la vez preparar perfiles laborales más especializados.

I. 2. SRI el mejor lugar para trabajar

- Promover la motivación del personal del Departamento de Reclamos
 - Establecer los parámetros de medición de la satisfacción laboral y la periodicidad con que se llevaran a cabo.
 - Elaborar los contenidos de las evaluaciones de satisfacción laboral para así mejorar paulatinamente el clima organizacional del Departamento.
 - Evaluar periódicamente la satisfacción laboral dentro del Departamento de Reclamos.
 - Dar a conocer los resultados obtenidos de las evaluaciones tanto a los altos mandos como a RRHH y realizar las recomendaciones necesarias.
 - Crear un plan motivacional en base a resultados.

ACTIVIDAD	TIEMPO
Diseñar el formato para medir la satisfacción laboral dentro del Departamento	Primera quincena del mes de enero
Realizar la encuesta de satisfacción laboral a todos los funcionarios	Tercera semana de los meses de enero y julio
Entrega de resultados a la Responsable del Departamento para su retroalimentación a la Responsable Nacional de Reclamos y al Departamento de RRHH	Primera semana de los meses de febrero y agosto

Plantear un programa motivacional	Febrero y Agosto
-----------------------------------	------------------

- Elaborar un estudio de capacidad operativa por equipo, en el que se incluya un diagnóstico de la carga de trabajo que permita cumplir con las metas planteadas por la Dirección Regional y Nacional.
 - Categorizar los tipos de trámites con el fin de estimar tiempos de respuesta.

ACTIVIDAD	TIEMPO
Identificar los distintos tipos de trámite atendidos por equipo	Enero
Asignar ponderaciones y establecer tiempos de respuesta por cada tipo de trámite	Enero
Preparar un informe que refleje la capacidad máxima de trámite que puede atender un analista al mes de acuerdo a las ponderaciones establecidas	Enero

- Proponer al Director Regional, la cantidad óptima de funcionarios por equipo en base a los estudios realizados.

ACTIVIDAD	TIEMPO
Retroalimentar a la Dirección Regional sobre el informe de la capacidad mensual de análisis por funcionario del Departamento	Febrero

- Elaborar un plan de carrera dentro del Departamento de Reclamos con perspectivas de crecimiento hacia otros departamentos.

ACTIVIDAD	TIEMPO
Elaborar perfiles de cargo bien definidos para cada uno de los puestos de trabajo	Febrero

- Solicitar a RRHH retroalimentación referente los parámetros de medición salarial estipulados en el estudio realizado por la consultora privada y la gestión emprendida con respecto a este tema.
- Mantener informados a los funcionarios de Reclamos las condicionantes para la aplicación a un cambio administrativo dentro del Departamento.

ACTIVIDAD	TIEMPO
Solicitar esta información y difundirla dentro del Departamento de Reclamos por medio de charlas informativas	Trimestralmente

- Revisar periódicamente las necesidades de instalaciones, equipos y herramientas adecuadas, acorde al volumen de funcionarios necesarios para cumplir con las metas planteadas en el Departamento y comunicarlo a los Responsables Nacionales.

ACTIVIDAD	TIEMPO
Solicitar a todos los funcionarios sobre sus necesidades materiales para sus labores diarias y consolidar esta información en un solo documento	Trimestralmente

1. 3. Fortalecer la cultura organizacional, en liderazgo, valores, ética y trabajo en equipo

- Realizar talleres con todos los integrantes de Reclamos para definir los valores sobre los cuales basamos nuestro trabajo.

ACTIVIDAD	TIEMPO
Formar grupos de trabajo conformados por todos los integrantes del Departamento con el fin de obtener la misión, visión y valores de Reclamos	Última semana de diciembre de 2007

Compilar la información obtenida en el taller para definir la misión, visión y valores definitivos	Primera semana del mes de enero de 2008
--	---

- Establecer un programa rotativo de las responsabilidades de un líder de equipo otorgando este rol a cada uno de los funcionarios de los diferentes equipos de Reclamos ante la ausencia del supervisor.
- Fomentar el trabajo en equipo incentivando la investigación de temas relacionados a los casos asignados, con el fin de compartir a todos los integrantes de cada equipo los nuevos conocimientos, procedimientos y resultados.
- Difundir periódicamente a todos los funcionarios del Departamento de Reclamos las consecuencias de la falta de aplicación de valores y ética en el desarrollo del trabajo diario.
 - Solicitar al Departamento de Auditoría Interna capacitaciones sobre este tema.

ACTIVIDAD	TIEMPO
Coordinar la capacitación con los funcionarios del Departamento de Auditoría Interna	Anualmente

II. Objetivo Estratégico Información y Tecnologías

II. 1. Mantener servicios de tecnología de información adecuados para que la institución alcance sus objetivos de gestión.

- Plantear automatización de los procesos propios del Departamento, que permitan optimizar recursos y tiempos de respuesta.

ACTIVIDAD	TIEMPO
-----------	--------

Coordinar con los responsables nacionales de los Proyectos Quick Hits de Reclamos pruebas y planes pilotos para la comprobación y mejoramiento de los mismos	Enero
Realizar las pruebas necesarias para la implantación de los proyectos	Enero

- Determinar perfiles informáticos adecuados para todos los usuarios del Departamento.
 - Eliminar la brecha existente entre los perfiles reales y los perfiles establecidos.
 - Mantener actualizados los accesos requeridos por cada analista.

ACTIVIDAD	TIEMPO
Identificar los accesos que posee cada uno de los funcionarios del Departamento y crear un documento que contemple las necesidades existentes	Febrero
Revisar periódicamente los accesos otorgados y las nuevas necesidades	Bimensualmente

- Promover las herramientas desarrolladas internamente al resto de los equipos para facilitar y agilizar la elaboración de los casos asignados.

II. 2. Administrar el ciclo de vida de la información e integrarlo dentro de la cadena de valor.

- Obtener una compilación virtual de todas las contestaciones que se emiten en Reclamos, así como de la información relevante proporcionada por otros Departamentos de la Institución o entidades relacionadas.

ACTIVIDAD	TIEMPO
Asignar una persona por equipo para que compile las	Mensualmente

contestaciones emitidas en cada grupo y la envíe a la persona designada del Departamento para mantener la base	
--	--

- Realizar y actualizar periódicamente una guía referencial para cada equipo.

ACTIVIDAD	TIEMPO
Realizar una guía referencial para cada equipo del Departamento	Febrero
Mantener actualizada la guía referencial por equipo	Semestralmente

- Sugerir mejoras a los responsables del Workflow para facilitar el trabajo de los analistas de Reclamos y retroalimentar los resultados obtenidos a la Responsable Nacional de Reclamos.
 - Sugerir que la carga al sistema Workflow del documento final notificado al contribuyente, sea realizado por los funcionarios del Archivo Central y de esta manera mantener la información de los archivos magnéticos definitivos.

ACTIVIDAD	TIEMPO
Crear un documento que contenga las sugerencias para agilizar el proceso que realiza cada analista en el sistema Workflow	Marzo
Coordinar una reunión con las personas responsables del sistema Workflow para exponerles nuestras propuestas	Primera semana del mes de abril
Retroalimentar a la Responsable de Reclamos Nacional sobre los resultados obtenidos	Abril

III. Objetivo Estratégico Procesos:

III. 1. Impulsar la normalización y simplificación de la normativa tributaria garantizando la seguridad y estabilidad jurídica con un solo criterio.

- Compilar en un solo documento los criterios utilizados en los diferentes casos realizados en el Departamento e información nueva proporcionada por otras Áreas de la Institución y darlos a conocer a final de cada mes a todos los integrantes de Reclamos, así como a la Dirección Nacional para su discusión y difusión.

ACTIVIDAD	TIEMPO
Asignar una persona por equipo para que compile los criterios nuevos utilizados en la resolución de diferentes casos y enviarla a la persona designada del Equipo Legal para mantener actualizado dicho documento	Mensualmente

- Crear foros de discusión para que todos los funcionarios de Reclamos conozcan la normativa tributaria utilizada en el Departamento y su adecuada aplicación.

ACTIVIDAD	TIEMPO
Realizar foros de discusión con los funcionarios de Reclamos para conocer sus dudas y dar a conocer la normativa tributaria utilizada	Trimestralmente

III. 2: Redefinir políticas y procedimientos de control.

- Establecimiento y aplicación de las Determinaciones Complementarias.
 - Solicitar a la Dirección Jurídica los lineamientos planteados para proceder con las determinaciones complementarias.

ACTIVIDAD	TIEMPO
Acordar una reunión con el personal de la Dirección Jurídica para conocer los lineamientos que Reclamos debe seguir con respecto a las declaraciones complementarias	Segunda semana de enero

- Establecer un equipo responsable para la ejecución de determinaciones complementarias.

ACTIVIDAD	TIEMPO
Realizar una reunión para definir las personas que integraran el nuevo equipo de determinaciones complementarias	Tercera semana de enero

- Solicitar a los Departamentos de Auditoría y Gestión Tributaria capacitaciones sobre como proceder con las determinaciones complementarias.

ACTIVIDAD	TIEMPO
Coordinar con los Departamentos de Auditoría y Gestión Tributaria, capacitaciones para el nuevo equipo de declaraciones complementarias	Mensualmente

- Aplicar la normativa legal al respecto y así determinar nuevas bases imponibles ejecutando justicia al contribuyente y a la Administración.
- Comunicar mediante un formato adecuado y con la información relevante, a los Departamentos de Gestión y Auditoría Tributaria, sobre las inconsistencias encontradas en el análisis de aquellos casos en los que no proceda una determinación complementaria.

III. 3. Establecer un sistema integral de mejora continua de procesos

- Diseñar un modelo de Balance Score Card (BSC), para identificar los puntos críticos de los procesos realizados en el Departamento de Reclamos.

ACTIVIDAD	TIEMPO
Levantar la información necesaria para la elaboración del BSC	Enero
Preparar el informe final del BSC	Febrero

- Elaborar un programa de optimización de los procesos que realiza el Departamento de Reclamos.
 - Realizar un levantamiento de todos los procesos que realizan los distintos equipos del Departamento.
 - Obtener la retroalimentación constante de los procesos según criterios de los funcionarios para mejorar los mismos.

ACTIVIDAD	TIEMPO
Solicitar información ya levantada anteriormente por funcionarios del Departamento de Reclamos	Enero
Asignar una persona por equipo para que detalle las actividades realizadas en su grupo	Enero
Compilar la información obtenida en un solo documento	Febrero

- Evaluar todos los procesos y subprocesos buscando la mejora continua de los mismos tomando en cuenta los aportes de los Funcionarios del Departamento.
- Crear un plan de productividad que nos permita optimizar recursos dentro de nuestras tareas diarias, evitando reprocesos innecesarios.

ACTIVIDAD	TIEMPO
Con la información obtenida del levantamiento de procesos, crear un plan de productividad	Segunda quincena de febrero

III. 4. Alcanzar un mayor nivel de Eficiencia en el manejo del presupuesto y eficacia en la consecución de los objetivos institucionales a través del control de gestión integrado.

- Determinar la capacidad real del Departamento de Reclamos para establecer el número de personas necesarias en cada equipo, de acuerdo a su crecimiento mensual y las metas planteadas.
 - Retroalimentar al Departamento de Planificación sobre las necesidades reales que tiene Reclamos, para que sean contemplados dentro del presupuesto general de la Institución.

ACTIVIDAD	TIEMPO
Definir en base a los estudios realizados la capacidad real del Departamento, así como su tendencia de crecimiento	Marzo
Enviar al Departamento de Planificación un informe sobre los resultados obtenidos	Ultima semana de marzo

IV. Objetivo Estratégico Cumplimiento

IV. 1. Reducir los costos directos e indirectos del cumplimiento de los contribuyentes.

- Difundir los requisitos exigidos para las peticiones y los reclamos administrativos, para agilizar el procesamiento de los casos.
 - Proporcionar al Departamento de Servicios Tributarios la información referente a los procesos y requerimientos del Departamento de Reclamos, para que estos sean incluidos en el manual diseñado para la difusión entre los contribuyentes.

- Incluir un instructivo referente a este tema en la Página Web de la Institución.

ACTIVIDAD	TIEMPO
Elaborar un documento sobre la información que se debería difundir a los contribuyentes acerca de Reclamos tanto en ventanillas como para la Página Web	Segunda quincena de enero
Enviar al Departamento de Servicios Tributarios y a las personas encargadas de la Página Web el informe final	Ultima semana de enero

- Dar capacitación a los funcionarios que atienden en las ventanillas de recepción de trámites acerca de los requisitos exigidos por Reclamos para la resolución de los diferentes casos.

ACTIVIDAD	TIEMPO
Planificar conjuntamente con los Responsables de Servicios Tributarios una capacitación sobre los procesos de Reclamos	Primera semana de febrero
Efectuar las capacitaciones al personal de Servicios Tributarios	Semestralmente

IV. 2. Fomentar la cultura tributaria a través de asistencia, capacitación y difusión

- Diseñar un programa de capacitación enfocado al contribuyente, coordinándolo con el Departamento de Atención y Capacitación para su ejecución.

- Determinar las potenciales capacitaciones a difundirse entre los contribuyentes en función de los parámetros requeridos por el Departamento de Reclamos.

V. Objetivo Estratégico Eficiencia Fiscal y Responsabilidad Social:

V. 1. Consolidar el reconocimiento y aprobación de la gestión del SRI en la sociedad.

- Motivar adecuadamente las resoluciones emitidas por cada equipo, de tal manera que los Oficios y Resoluciones emitidas, faciliten a los contribuyentes la comprensión de la normativa aplicada en las contestaciones de los distintos casos analizados por Reclamos y en éstas se perciba la transparencia, equidad y justicia en el accionar de los funcionarios.
- Crear un plan de despacho de trámites, dando prioridad de atención a las personas de la tercera edad y discapacitados.
- Agilizar el tiempo de despacho de los trámites ingresados al Departamento de Reclamos para brindar mayor satisfacción a los contribuyentes.

3.5. Principios y Valores

Vocación de Servicio. La vocación de servicio de los funcionarios del SRI es el atributo por el cual somos reconocidos por nuestra comunidad estratégica, ya que refleja un modelo de gestión pública orientada al cliente, que promueve el cumplimiento voluntario de sus obligaciones tributarias.

Honestidad, Ética, y Probidad. Actuamos siempre con base en la verdad y en la auténtica justicia, la práctica de la moral y la rectitud en el logro de los objetivos institucionales. La integridad de nuestras actuaciones genera confianza y credibilidad en la ciudadanía.

Compromiso. Los funcionarios del SRI son concientes de su valioso aporte para la Administración Tributaria, por lo cual se comprometen con la misión institucional, entendiendo que su esfuerzo le hace bien al país y contribuye en la construcción de una verdadera cohesión social.

Equidad. Todos los contribuyentes merecen ser asistidos o gestionados con los mismos derechos y garantías. Los funcionarios de la Administración Tributaria en el ejercicio de sus facultades, son técnicos e imparciales.

Respeto. El SRI es una institución valorada por la sociedad, por su profundo sentido de respeto a los derechos de los ciudadanos, al uso de los recursos públicos con rendición de cuentas y por las relaciones cordiales entre sus funcionarios.

Trabajo en equipo. Somos un equipo sólido, motivado, cohesionado y respetuoso de las ideas, donde no existen barreras u objetivos divergentes.

Tenemos una única misión que nos permite lograr los objetivos que la sociedad demanda. Nuestro esfuerzo en conjunto genera sinergias que nos facilitan alcanzar nuestra visión compartida.

3.6. Mapa Estratégico 2008 – 2010

Ilustración 31



Capítulo IV Análisis y Diseño de Procesos

El presente capítulo tiene como objetivo crear, inventariar, seleccionar y analizar los procesos del Departamento de Reclamos a fin de identificar los diversos problemas que lo afecten en cuanto a personal, tecnología, espacio físico, tiempos y costos, además se identificará responsables de las distintas actividades y procesos. Los procesos en estudio se realizarán en base al impacto que estos generan en el departamento obteniendo como resultado los respectivos procesos básicos, así como los procesos de apoyo (SRI) los cuales sirven de soporte para el desarrollo de las peticiones ingresadas.

Adicionalmente este capítulo representa los respectivos niveles de eficiencia tanto en tiempos como en costos detallados en los cursogramas.

“Un proceso es parte de un sistema, en el cual mediante actividades específicas, que agregan valor, se transforman los recursos en productos.”²⁴ También puede describirse como una serie de actividades o pasos relacionados a través de los cuales se transforman los recursos y se obtienen bienes o servicios.

Proceso: Conjunto de recursos y actividades interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida. Los recursos pueden incluir personal, finanzas, instalaciones, equipos, técnicas y métodos.

El análisis comprende la evaluación de los procesos que se realizan en el departamento, tomando en cuenta al Macro proceso (Reclamos Administrativos), los procesos, subprocesos y actividades realizadas para responder una petición de pago indebido o en exceso; basándose en las herramientas administrativas vigentes.

La selección permitirá establecer los problemas, deficiencias, anomalías más destacadas, empleando herramientas administrativas, como el diagrama de calidad, el diagrama IDEF0, la cadena de valor empresarial y el diagrama de análisis de procesos.

4.1. Diagrama de Calidad

²⁴ Price Waterhouse, El cambio óptimo, Irwin, 1995

A continuación se representa de forma gráfica la estructura funcional del Departamento de Reclamos orientado a la teoría de procesos, por tanto los actores participantes en el desarrollo de este diagrama son:

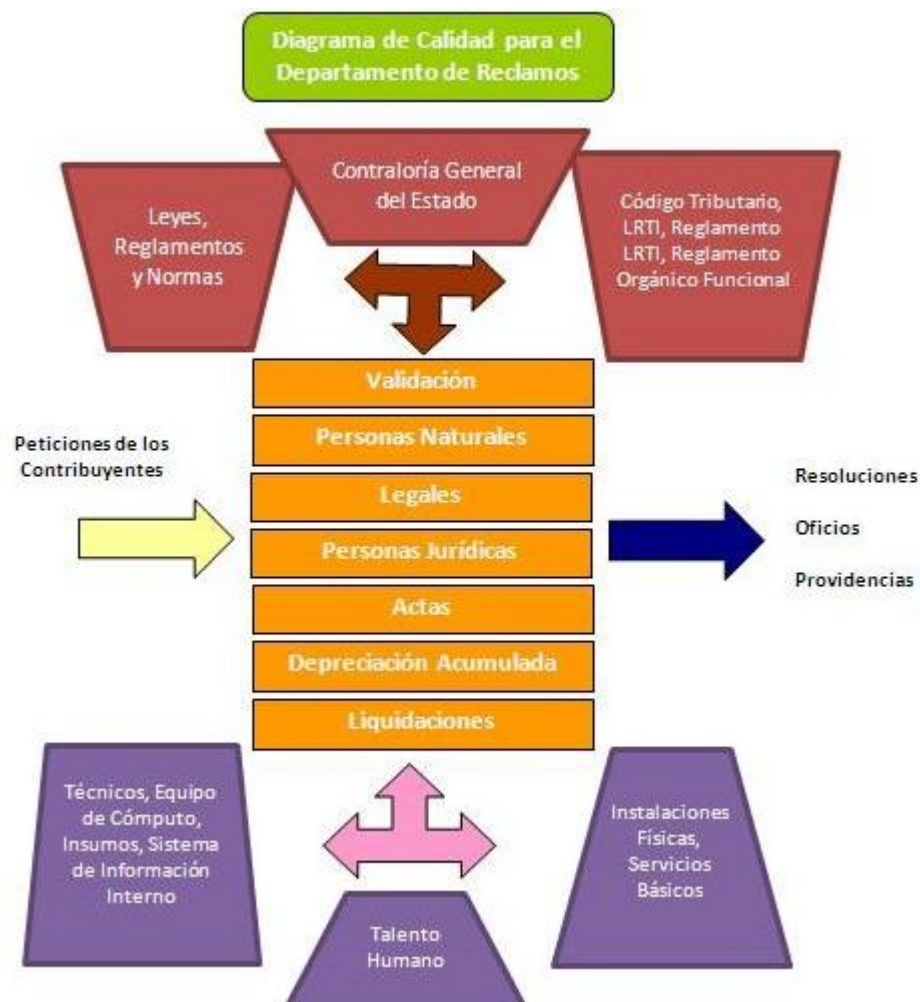
Entradas: Peticiones ingresadas por los contribuyentes

Salidas: Documentos de respuesta reflejados en memos, providencias, oficios y resoluciones.

Controles: Contraloría General del Estado, Normativa Tributaria vigente, Normativa Contable y Financiera.

Herramientas: Logística, sistemas y tecnología, departamentos relacionados.

Ilustración 32



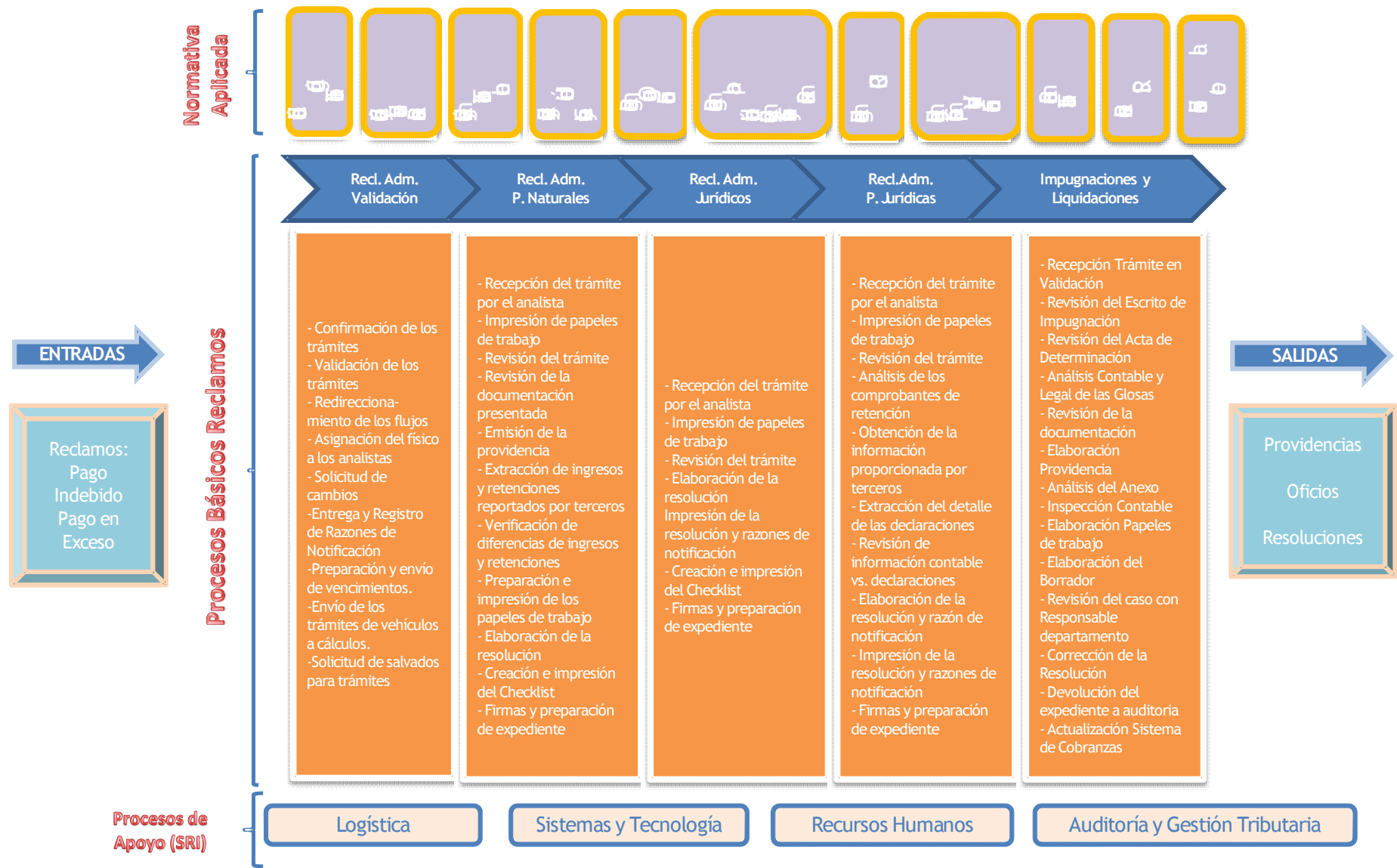
4.2. Cadena de Valor Empresarial

“La cadena de valor fue descrita y popularizada por Michael Porter en su best-seller de 1986: *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York, NY The Free Press.

La cadena de valor categoriza las actividades que producen valor añadido en una organización. Las principales son: logística externa, producción, logística interna, ventas y marketing, mantenimiento. Estas actividades son apoyadas por: dirección de administración, dirección de recursos humanos, investigación y desarrollo y compras. Para cada actividad de valor añadido han de ser identificados los generadores de costes y valor. El marco de la cadena de valor enseguida se puso en el frente del pensamiento de gestión de empresa como una poderosa herramienta de análisis para planificación estratégica. Su objetivo último es maximizar la creación de valor mientras se minimizan los costes. De lo que se trata es de crear valor para el cliente, lo que se traduce en un margen entre lo que se acepta pagar y los costos incurridos”

Las cadenas de valor son utilizadas para tener una imagen clara de los distintos procesos que se realizan en la entidad y para el caso del Departamento de Reclamos la cadena de valor se representa a continuación.

Ilustración 33

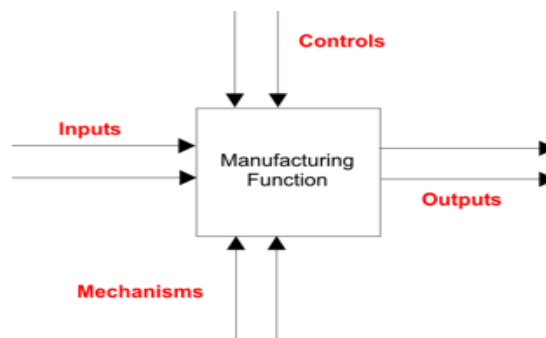


4.3. Diagrama IDEF-0

“IDEF-0 es un método diseñado para modelar las decisiones, las acciones, y las actividades de una organización o de un sistema. Los modelos eficaces de IDEF-0 ayudan a organizar el análisis de un sistema y a promover la buena comunicación entre el analista y el cliente.

Es útil en establecer el alcance de un análisis, especialmente para un análisis funcional.

Metodología para representar de manera estructurada y jerárquica las actividades que conforman un sistema o empresa y los objetos o datos que soportan la interacción de esas actividades.



Entradas:

- Material o información consumida o transformada por una actividad para producir “salidas”.
- Asociadas al lado izquierdo de la actividad (caja).
- Una actividad puede no tener entradas.

Salidas:

- Objetos producidos por la actividad o proceso.
- Asociadas al lado derecho de la actividad.

Control:

- Objetos que gobiernan o regulan cómo, cuándo y si una actividad se ejecuta o no.
- Ejemplos: Normas, guías, políticas, calendarios, presupuesto, reglas, especificaciones, procedimientos.
- Asociados al lado superior de la actividad.

Mecanismos:

- Recursos necesarios para ejecutar un proceso.
- Ejemplos: Maquinaria, programas de cómputo, Instalaciones, Recursos humanos.
- Asociados al lado inferior de la actividad.
- Una actividad puede no tener mecanismos.

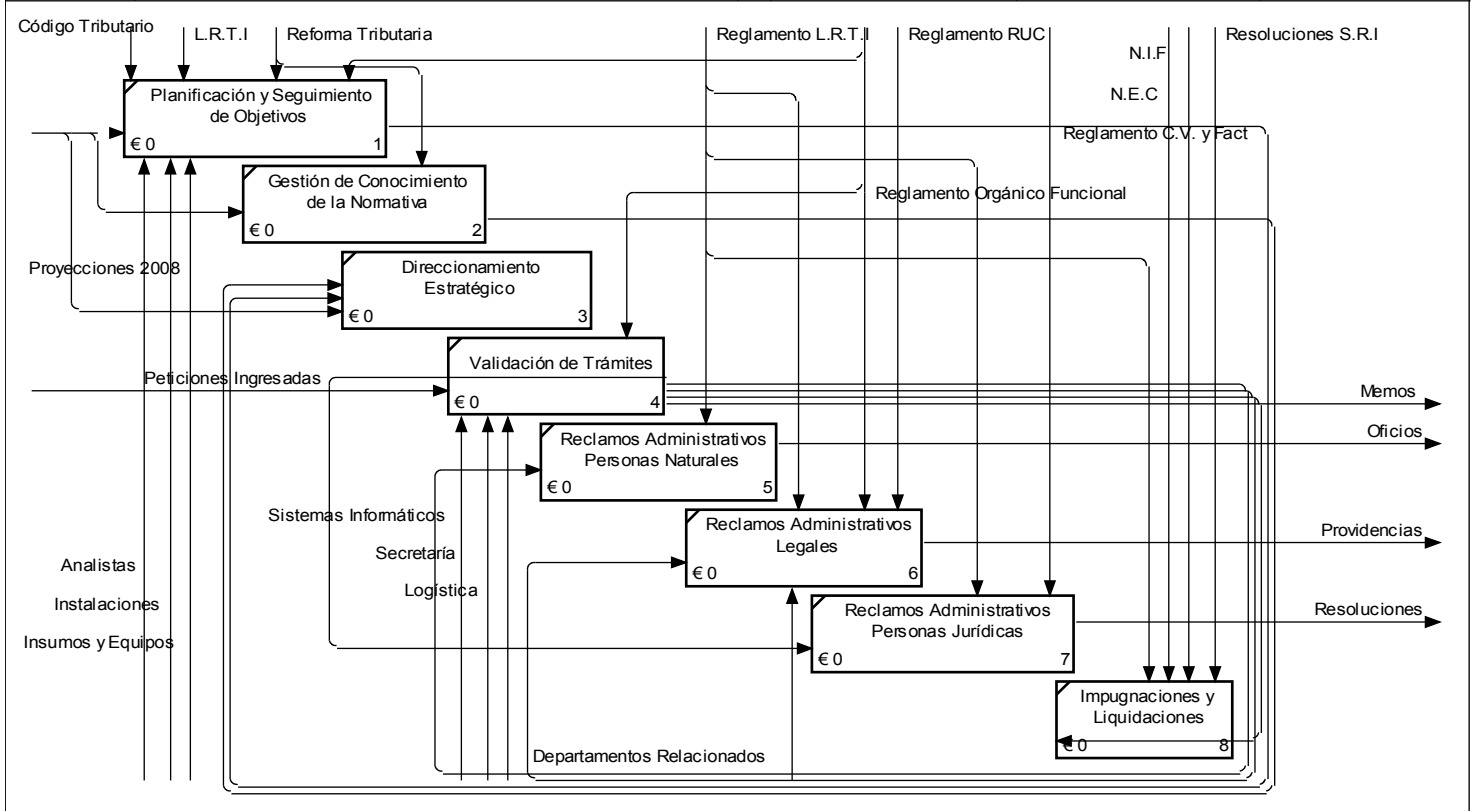
Fuerzas y debilidades de IDEF-0

La fuerza primaria de IDEF-0 es que el método ha probado ser eficaz en detallar las actividades del sistema para la función que modelaba, la meta estructurada original de la comunicación del análisis para IDEF-0. Las actividades se pueden describir por sus entradas, salidas, controles, y mecanismos (ICOMs)".

A continuación se presenta el diagrama IDEF-0, para el Departamento de Reclamos.

Ilustración 34

USED AT:	AUTHOR: Mbisés Guapás	DATE: 20/01/2008	WORKING	READER	DATE	CONTEXT:
	PROJECT: Departamento de Reclamos	REV: 20/01/2008	DRAFT			
			RECOMMENDED			
			PUBLICATION			
	NOTES: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10					A-0



NODE:	TITLE:	NUMBER:
A0	Departamento de Reclamos	

4.4. Inventario de Procesos

Antes de iniciar el análisis de procesos es necesario realizar un inventario de ellos, detallándolos por tipo de trámites los cuales son reasignados a los respectivos equipos tomando en consideración que solo obtendremos procesos básicos debido a la facultades proporcionadas por el Servicio de Rentas Internas al Departamento de Reclamos a fin de identificar los diferentes procesos existentes :

Procesos Básicos por Línea de Servicio

PROCESO	SUB-PROCESO	ACTIVIDADES Y TAREAS
Validación de peticiones ingresadas	Ingreso, verificación y validación de los trámites	Confirmación de los trámites según la guía
		Validación de los trámites
	Asignación de los trámites	Redireccionamiento de los flujos de trámites por el Sistema.
		Asignación del físico de los trámites a los analistas
		Solicitud de cambios de Registros en el Sistema de Tramites.
	Envío de documentos	Entrega y Registro de Razones de Notificación
		Preparación y envío de vencimientos.
		Envío de los trámites de vehículos a cálculos.
		Solicitud de salvados para trámites

Reclamos Administrativos de Personas Naturales	Verificación inicial del trámite	Recepción del trámite por el analista	
		Verificación de datos registrados en la guía de entrega vs. físicos recibidos	
		Ingreso de datos en la base individual de trámites	
		Impresión de papeles de trabajo: RUC, Trámites por contribuyente y Cruce de diferencias	
	Análisis de la petición ingresada	Revisión del trámite:	
		Leer la petición	
		Verificar si el trámite está legitimado y completo	
		Legitimación del trámite y determinación de apertura de prueba	
		Emisión de la providencia de legitimación	
		Verificación del cumplimiento de la providencia	
		Revisión de la documentación presentada y determinar si necesita abrirse prueba	
		Emisión de la providencia para completar requisitos	
		Verificación del cumplimiento de la providencia	
		Si el trámite está completo o se han cumplido las providencias:	
		Extracción de ingresos y retenciones reportados por terceros (Consulta Consolidada o Discoverer)	
		Verificación de diferencias de ingresos y retenciones	
		Preparación e impresión de los papeles de trabajo	
		Ingreso de datos al modelo combinado de resoluciones	
	Elaboración del documento de respuesta	Elaboración de la resolución	
		Ingreso e impresión de datos en el sistema Workflow y SAD	
		Finalización del documento incluyendo el No. de resolución obtenido del sistema Workflow	
		Revisión de forma y fondo de la resolución	
		Impresión de la resolución y razones de notificación	
		Creación e impresión del Checklist	
		Firmas y preparación de expediente	
	Supervisión del documento de respuesta	Entrega del trámite resuelto a la supervisora del equipo	
		Recepción del trámite por la supervisión	
		Revisión del fondo y forma de la resolución vs. el expediente	
		Registro del trámite en la base de datos	
		Entrega del trámite al Responsable del Area	

Reclamos Administrativos Legales	Verificación inicial del trámite	Recepción del trámite por el analista
		Verificación de datos registrados en la guía de entrega vs. físicos recibidos
		Impresión de papeles de trabajo:RUC, Lista Blanca, Discoverer, Pantalla Vehiculos
	Análisis de la petición ingresada	Revisión del trámite:
		Verificar si el trámite está legitimado y completo
		Emisión de la providencia de legitimación
		Verificación del cumplimiento de la providencia
	Elaboración del documento de respuesta	Preparación e impresión de los papeles de trabajo
		Elaboración de la resolución
		Ingreso e impresión de datos en el sistema Workflow y SAD
		Finalización del documento incluyendo el No. de resolución obtenido del sistema Workflow
		Impresión de la resolución y razones de notificación
		Creación e impresión del Checklist
		Firmas y preparación de expediente
	Supervisión del documento de respuesta	Entrega del trámite resuelto al supervisor del equipo
		Recepción del trámite por la supervisión
		Revisión del fondo y forma de la resolución vs. el expediente
		Registro del trámite en la base de datos
		Entrega del trámite al Responsable del Area

Reclamos Administrativos de Personas Jurídicas	Verificación Inicial del trámite	Recepción del trámite por el analista
		Verificación de datos registrados en la guía de entrega vs. físicos recibidos
		Ingresos de datos en la base individual de trámites
		Impresión de papeles de trabajo: RUC, Lista Blanca, Trámites por contribuyente, Declaraciones
	Análisis de la petición previo a la revisión de documentos	Revisión del trámite para identificar si requiere abrirse providencia
		Leer la petición
		Verificar si el trámite está legitimado y completo
		Revisar la documentación presentada y determinar si necesita abrirse prueba
		Si el trámite está completo y no necesita abrirse providencia:
		Levantamiento de base para envío a revisión de comprobantes
		Envío de la base de revisión de comprobantes via mail al encargado del equipo de apoyo
		Entrega de comprobantes de retención a revisor responsable
	Revisión de documentos	Ingreso de la documentación a revisar
		Revisión y ordenamiento de la base de datos
		Obtención de la información proporcionada por terceros
		Cruce de información con terceros
		Constatación física de comprobantes
		Unificación de la información
		Elaboración e impresión del informe
		Entrega del informe al analista
	Análisis de la petición ingresada	Recepción del informe de revisión
		Extracción del detalle de las declaraciones del Discoverer
		Preparación de los papeles de trabajo
		Impresión de papeles de trabajo
		Revisión de información contable vs. declaraciones
		Elaboración de la resolución y razón de notificación
		Ingreso e impresión de datos en el sistema Workflow y SAD
Elaboración del documento de respuesta	Finalización del documento incluyendo el No. de resolución obtenido del sistema Workflow	
	Revisión de forma y fondo de la resolución	
	Impresión de la resolución y razones de notificación	
	Creación e impresión del Checklist	
	Creación e impresión de memo para envío de expediente a Secretaría	
	Firmas y preparación de expediente	
Supervisión del documento de respuesta	Entrega del trámite resuelto a la supervisora del equipo	
	Recepción del trámite por la supervisión	
	Revisión del fondo y forma de la resolución vs. el expediente	
	Registro del trámite en la base de datos	

Impugnación de Actas de Determinación	Verificación y revisión inicial del trámite	Recepción Trámite en Validación
		Registro Trámite Base Individual Analista
		Revisión del Escrito de Impugnación
		Revisión del Acta de Determinación
		Análisis Contable y Legal de las Glosas
		Resumen de las Glosas
		Revisión de la documentación adjunta al expediente del Reclamo Administrativo
		Revisión de la documentación adjunta al expediente del Acta de Determinación
		Impresión Papeles del Sistema
	Análisis de la Impugnación	Organización expediente Reclamo Administrativo
		Elaboración Providencia
		Revisión de la Providencia (Supervisor)
		Recepción y Revisión del Anexo
		Lectura y Constatación del Anexo
		Análisis del Anexo
		Escaneo y corrección del escrito de Impugnación
		Reunión con áreas relacionadas (Auditoría, Procuración, Dirección Nacional)
		Inspección Contable
		Elaboración Papeles de trabajo
	Elaboración del documento de respuesta y supervisión del documento	Elaboración del Borrador
		Revisión del Borrador (Supervisor)
		Corrección del borrador
		Elaboración Checklist
		Generación Número de Resolución y SAD
		Firma Resolución (Supervisor)
		Revisión del caso con Responsable departamento
		Corrección de la Resolución
		Devolución del expediente a auditoria
		Actualización Sistema de Cobranzas

Peticiones de Depreciación Acumulada	Verificación y revisión inicial del trámite	Recepción Trámite en Validación
		Registro Trámite Base Individual Analista
		Revisión de la Petición
		Análisis Contable y Legal del trámite
		Revisión de la documentación adjunta al expediente de la petición
	Análisis de la petición ingresada	Impresión Papeles del Sistema
		Organización expediente Reclamo Administrativo
		Elaboración Providencia
		Revisión de las Providencia (Supervisor)
		Recepción y Revisión del Anexo
		Lectura y Constatación del Anexo
		Análisis del Anexo
		Escaneo y corrección del escrito de Impugnación
		Inspección Contable
	Elaboración Papeles de trabajo	
	Elaboración del documento de respuesta y supervisión del documento	Elaboración del Borrador
		Revisión del Borrador (Supervisor)
		Corrección del borrador
		Elaboración Checklist
		Generación Número de Resolución
		Firma Resolución (Supervisor)
		Revisión del caso con Responsable departamento
		Corrección de la Resolución

Liquidación por diferencias en la declaración	Verificación y revisión inicial del trámite	Recepción Trámite en Validación
		Registro Trámite Base Individual Analista
		Revisión del Escrito de Impugnación
		Revisión de La Liquidación
		Análisis Contable y Legal de las Glosas
		Revisión de la documentación adjunta al expediente del Reclamo Administrativo
		Revisión de la documentación adjunta al expediente de la Liquidación
		Impresión Papeles del Sistema
	Análisis de la petición ingresada	Organización expediente Reclamo Administrativo
		Elaboración Providencia
		Elaboración Requerimiento a terceros
		Revisión de las Providencia (Supervisor)
		Recepción y Revisión del Anexo
		Recepción y Revisión de los Requerimientos
		Consolidación de los Requerimientos
		Análisis del Anexo
		Escaneo y corrección del escrito de Impugnación
		Reunión con áreas relacionadas (Gestión, Procuración, Dirección Nacional)
		Elaboración Papeles de trabajo
		Elaboración del Borrador
	Elaboración del documento de respuesta y supervisión del documento	Revisión del Borrador (Supervisor)
		Corrección del borrador
		Elaboración Checklist
		Generación Número de Resolución y SAD
		Firma Resolución (Supervisor)
		Revisión del caso con Responsable departamento
		Corrección de la Resolución
		Devolución del expediente a gestión
		Actualización Sistema de Cobranzas

Procesos que sirven de apoyo al desarrollo de las actividades de Reclamos

PROCESO	ACTIVIDAD DE DEPENDENCIA
Logística	Traslado de documentos e insumos
Sistemas	Mantenimiento de los sistemas informáticos
	Mantenimiento de los equipos de cómputo
	SopORTE técnico
Recursos Humanos	Inducción del talento humano
	Capacitación al talento humano
Auditoría y Gestión Tributaria	SopORTE en actas y liquidaciones emitidas

4.5. Mapa de Procesos

“Una aproximación que define la organización como un sistema de procesos interrelacionados. El mapa de procesos impulsa a la organización a poseer una visión más allá de sus límites geográficos y funcionales, mostrando cómo sus actividades están relacionadas con los clientes externos, proveedores y grupos de interés. Tales "mapas" dan la oportunidad de mejorar la coordinación entre los elementos clave de la organización. Asimismo dan la oportunidad de distinguir entre procesos clave, estratégicos y de soporte, constituyendo el primer paso para seleccionar los procesos sobre los que actuar.”

En el mapa de procesos para el Departamento de Reclamos aplica solo a los procesos básicos debido a que calificación es de carácter productivo sin embargo se ha considerado reflejar los procesos de apoyo del Servicio de Rentas Internas que sirven de soporte para la formulación del documento de respuesta al contribuyente.

A continuación podemos observar los diferentes procesos que conforma el mapa de procesos:

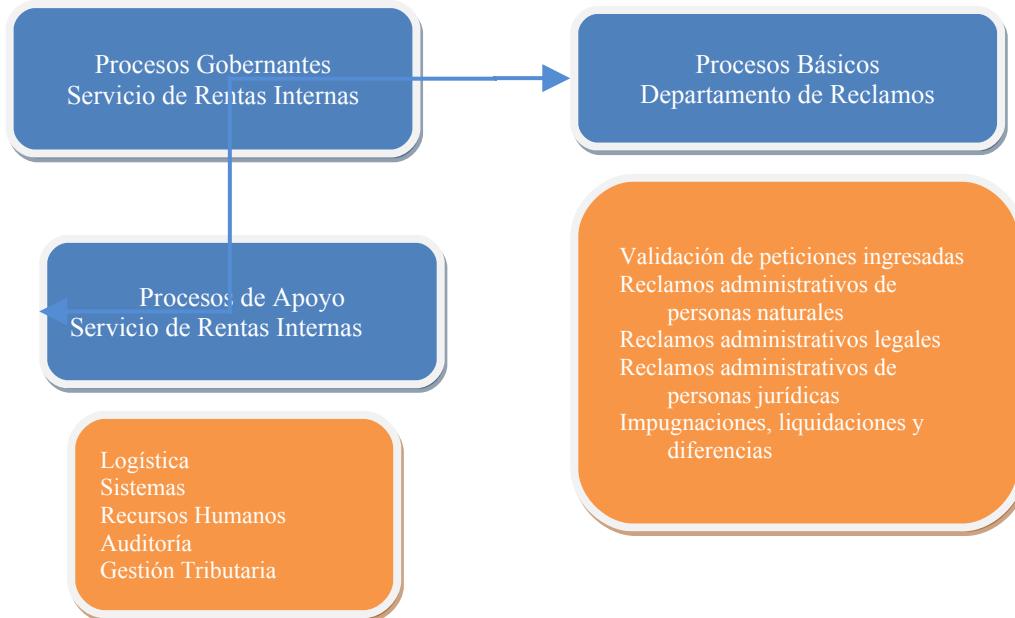
Gobernantes.- “Son aquellos que proporcionan directrices a todos los demás procesos y son realizados por la dirección o por otras entidades. Se suelen referir a las leyes, normativas,... aplicables al servicio y que no son controladas por el mismo.”

Básicos.- “Atañen a diferentes áreas del Servicio y tienen impacto en el cliente creando valor para éste. Son las actividades esenciales del Servicio, su razón de ser.”

Apoyo.- Dan apoyo a los procesos fundamentales que realiza un Servicio. Son los procesos que realizan otros Servicios y que nos ayudan a la hora de realizar nuestros procesos fundamentales.

A continuación se muestra el mapa de procesos vigentes en el Departamento de Reclamos:

Ilustración 35



4.6. Diseño del Proceso de Determinaciones Complementarias

La determinación es el acto o conjunto de actos provenientes de los sujetos pasivos o emanados de la Administración Tributaria, encaminados a declarar o establecer la existencia del hecho generador, de la base imponible y la cuantía de un tributo.

En este capítulo se señalarán los procedimientos que el Auditor Responsable deberá aplicar durante la revisión de los casos designados. Cabe recalcar que al referirse el presente guía a procesos determinativos, considera las liquidaciones de pago y las órdenes de determinación, tal como lo ha señalado la Corte Suprema de Justicia en los juicios no. 140-2003, 142-2003 y 144-2003 (R.O. No. 439 del 11 de octubre del 2004), por lo que se deberán tomar en cuenta ciertos aspectos que se mencionarán posteriormente en ambos procesos.

4.6.1. Orden de Determinación Tributaria

Si del resultado del proceso de revisión preliminar y previa aprobación de la Dirección Nacional, se ha definido la apertura de una orden de determinación, el Responsable de Unidad emitirá un memorando de designación al Auditor Responsable de la determinación.

4.6.2.Caducidad

Se debe considerar tres plazos para que opere la caducidad:

1. En **tres años**, contados desde la fecha de la declaración, en los tributos en que la Ley exija determinación por parte del sujeto pasivo.

Ejemplo:

En mayo de 1995 el contribuyente causó IVA, el cual debía ser declarado el mes posterior, esto es junio de 1995. Para efecto de la caducidad contaremos tres años a partir del año siguiente al mes de la declaración así tendremos:

un año: desde junio de 1995 hasta junio de 1996

dos años: desde junio de 1996 hasta junio de 1997 y,

tres años: desde junio de 1997 hasta junio de 1998.

Si la Administración pretendiera efectuar un acto de determinación, en julio del 98, correspondiente al IVA declarado en junio del 95, el contribuyente podría impugnar el resultado, aduciendo que ha caducado la facultad determinadora de la Administración. (En este caso hablamos de caducidad, no de prescripción)

2. En **seis años**, contados desde la fecha en que fue exigible la declaración, cuando ésta no se haya presentado o sea parcial. Al respecto citamos un extracto de la sentencia dictada por la Corte Suprema de Justicia, referente a la caducidad de la facultad determinadora de la Administración Tributaria (Expediente No. 59-94, R.O. 92, 21-XII-98):

“CUARTO.- Que, al haber declarado el actor sólo en parte las ventas realizadas en su actividad económica en el año 1987 y no en su totalidad, conforme es de ley, según se refiere en el considerando anterior, es indudable que a partir del 26 de enero de 1988 hasta la media noche del 25 de enero de 1994, la administración fiscal tenía el ejercicio de la facultad determinadora para verificar al responsable tributario por las declaraciones de impuesto a las transacciones mercantiles y prestación de servicios, determinándose en consecuencia existe falta de aplicación del numeral 2 del Art. 94 del Código de Tributario y por ende una indebida aplicación del numeral 1 del mismo artículo. Por las consideraciones que anteceden, la Sala de lo Fiscal de la Corte Suprema de Justicia, ADMINISTRANDO JUSTICIA EN NOMBRE DE LA REPÚBLICA Y POR AUTORIDAD DE LA LEY, acepta el recurso de casación interpuesto, surtiendo en consecuencia plenos efectos jurídicos la Resolución No. 5926 dictada el 2 de julio de 1992, por el Director General de Rentas, que ratifica los resultados del Acta de Fiscalización No. 17-01-174 levantada en concepto de impuesto a las transacciones mercantiles por el ejercicio de 1987 a nombre de C. G. ...”

3. Cuando existe un acto de determinación ya practicado por la Administración Tributaria o efectuado de forma mixta, la caducidad se produce al cabo de **un año** contado desde la notificación de dicho acto determinativo.

Posteriormente se emite y notifica la Orden de Determinación al contribuyente a auditar. Mediante este documento se causa la interrupción del plazo de caducidad. Es decir, que el momento en que se notifica la citada orden, el plazo para la caducidad deja de correr o se suspende. Por lo tanto, el paso del tiempo ya no se computa para la caducidad, entendiéndose que se puede congelar la caducidad del período(s) a ser revisado y determinar las obligaciones tributarias, para lo cual es importante tomar en cuenta los siguientes aspectos:

1. Si dentro de los **20 días** posteriores a la notificación de la Orden de Determinación, el SRI no efectúa ningún acto de fiscalización (un requerimiento de información, la inspección contable, etc.), o si luego de

iniciada, la suspende por 15 días consecutivos, la orden de determinación queda sin efecto y por lo tanto, el tiempo para la caducidad se computará como si nunca hubiera existido tal orden.

Esto quiere decir que iniciada una determinación con la Orden, el Auditor Responsable deberá atenerse al tiempo señalado por la Ley y realizar las acciones pertinentes (inspecciones, visitas, requerimientos, informes etc.) tanto en los 20 días iniciales, así como emitir los informes quincenales de fiscalización **cada 15 días** calendario, sin considerar otros oficios o documentos que hayan sido emitidos.

2. La interrupción de la caducidad (efectuada por la Administración) no podrá durar más de **un año**, cuando la orden de determinación hubiere sido notificada dentro del último año para que se produzca la caducidad. Si en este último año el contribuyente no fuere notificado con el Acta de Determinación respectiva, se entenderá que la facultad determinadora de la Administración ha caducado.

Ejemplo:

La facultad determinadora de la Administración, correspondiente al Impuesto a la Renta del ejercicio económico de 1998, de un contribuyente que ha presentado su declaración el 8 de abril de 1999, caducará el 8 de abril de 2002. Por lo tanto si la orden de determinación ha sido notificada el día 15 de junio de 2001, es decir faltando menos de un año para que opere la caducidad; el proceso de determinación no podrá extenderse por más de un año, contado a partir de la fecha en que se notificó la orden de determinación, a saber, hasta el 15 de junio de 2002, sin importar que originalmente la facultad habría caducado el 8 de abril de 2002. Es importante tomar en cuenta que dentro de ese año debe notificarse el Acta de Determinación definitiva, es decir debe haberse realizado previamente la revisión del Acta-Borrador, su discusión, las observaciones del contribuyente (veinte días), y el análisis por parte del equipo de auditores de las justificaciones y observaciones realizadas por el sujeto pasivo.

3. Cuando la notificación, al sujeto pasivo, con la orden de determinación, se produzca faltando más de un año para que opere la caducidad, la Administración deberá concluir el proceso, emitiendo las Actas de Determinación Definitivas, dentro del tiempo de caducidad respectivo.

Ejemplo:

Tomando como base el ejemplo anterior, si la orden de determinación ha sido notificada el 10 de octubre de 2000, es decir faltando más de un año para que opere la caducidad; el proceso de determinación puede extenderse solamente hasta la fecha en la que caducaría la facultad determinadora, es decir hasta el 8 de abril de 2002.

Se debe mencionar que en materia tributaria “plazo” y “término” son sinónimos, por lo que cuando se hable de meses o años, los plazos son continuos, es decir que debe tomarse en cuenta tanto los días hábiles como los feriados (sábados y domingos).

Ejemplo:

Un año contado desde el 5 de junio de 1998 corresponde al 5 de junio de 1999.

Por otro lado, cuando se hable de días estos se refieren solo a días hábiles. En caso de que los plazos coincidan con un día inhábil, estos se trasladarán al primer día hábil siguiente.

4.6.3. Tipos de Determinación Tributaria

Existen tres formas de realizar una determinación:

1. **Por determinación del sujeto pasivo:** Es aquella que efectúa el contribuyente mediante su declaración. El contribuyente dentro del año siguiente a la presentación de la declaración puede rectificar los errores de hecho o de cálculo, siempre que la administración no hubiere intervenido

anteriormente. Una vez ordenado un proceso de determinación el contribuyente no podrá presentar declaración sustitutiva o pedir rectificar errores.

Cabe destacar que de conformidad con lo dispuesto por el artículo 98 y 101 de la Ley de Régimen Tributario Interno, el contribuyente es responsable por la exactitud y veracidad de los datos contenidos en sus declaraciones.²⁵

2. **Por determinación del sujeto activo:** Cuando la Administración Tributaria, en uso de su facultad determinadora, establece los valores de las obligaciones tributarias correspondientes al sujeto pasivo.²⁶ Esta determinación puede ser de tres formas:

- a) Forma directa: La que se realiza con base en la declaración del contribuyente, su contabilidad, registros y demás documentos que posea; así como en la información que conste en el SRI o la que se recabe de terceros.²⁷
- b) Forma Presuntiva: La que se efectúa cuando no existan elementos que posibiliten una determinación directa, para lo cual se utilizarán los hechos o indicios que permitan presumir la configuración del hecho generador y la cuantía del tributo.²⁸

Presunción se denomina a la consecuencia lógica que se desprende de un antecedente conocido. En este caso se deberán emitir las respectivas actas de determinación, sin perjuicio de las sanciones a que hubiere lugar por el incumplimiento de los demás deberes formales.

Se entenderá que no existen elementos suficientes para realizar una determinación directa cuando:

²⁵ Artículo 89. Código Tributario

²⁶ Artículo 90. ibídem

²⁷ Artículo 91. ibídem

²⁸ Artículo 92. ibídem

- No exista declaración del sujeto pasivo a pesar de haber sido notificado por la Administración Tributaria.
- No existan documentos que respalden la declaración.
- Los documentos presentados como respaldo no sean aceptables por una razón fundamental o no presten mérito suficiente para acreditar la declaración.

Considerando los puntos señalados anteriormente, el Auditor Responsable emitirá y notificará la respectiva orden de determinación presuntiva, luego de lo cual la ejecución del proceso de auditoría será llevado a cabo normalmente.

3. **Determinación Mixta:** La que efectúa la Administración sobre datos proporcionados por terceros, quienes quedan vinculados para todos los efectos por su información. Es decir cuando la Administración y los contribuyentes de forma conjunta trabajan para determinar la obligación.²⁹

4.6.4.Desarrollo del Plan de Auditoría

El objetivo de los procedimientos desarrollados durante esta etapa es dar al Auditor Tributario la suficiente información que le permita diseñar un plan de auditoría, a nivel de cuenta, efectivo y enfocado en los riesgos tributarios.

Dentro de esta etapa también se diseñan las pruebas recurrentes sobre conceptos tributarios específicos.

Dentro de este proceso se encuentra:

²⁹ Artículo 93. ibídem

- a. Programa de revisión de compras y gastos.
- b. Levantamiento de los procesos de control interno
- c. Determinación de pruebas de auditoría para los riesgos
- d. Administración del trabajo: Pruebas y Programas de Trabajo

La obtención de información para estos procesos podrá ser recopilada mediante requerimientos de información emitidos al propio contribuyente o terceros, o inspecciones contables ejecutadas por el Auditor Responsable.

a. Programa de Revisión de Compras y Gastos

Por la naturaleza de la auditoría tributaria, la revisión de los documentos soporte de compras y gastos es una de las pruebas de auditoría más importantes. El objetivo de esta prueba es revisar la validez de los documentos soporte de compras y gastos, presentados por el contribuyente. Si alguna compra (por ejemplo, de inventario de materia prima) no está soportada con un documento válido, el valor reflejado en el costo de ventas, correspondiente a esa compra, no estaría soportado, lo cual influiría en la determinación del impuesto a la renta y en las declaraciones de impuesto al valor agregado (si el contribuyente considera el IVA pagado en la compra como crédito tributario). De igual forma para el caso del análisis de gastos.

Para la selección de la muestra, se utiliza la materialidad calculada en la etapa de planificación. En primer lugar, se hace una preselección de las cuentas de compras y gastos a analizar. Esta preselección es en base a la declaración de impuesto a la renta que debe cruzar con el balance de comprobación, posteriormente se revisará una selección de cuentas incluidas en los casilleros de la declaración.

Una vez seleccionadas las cuentas, el Auditor Responsable debe analizar la naturaleza de la cuenta y diseñar una prueba adecuada. Cuando en la cuenta se registren gastos o compras respaldados por comprobantes de venta (facturas, notas de débito, notas de venta, etc.), el Auditor debe realizar una prueba de detalle que involucra el análisis de la validez de los documentos

presentados. Si en la cuenta no se registran gastos soportados con comprobantes de venta, el auditor debe diseñar una prueba alternativa para verificar la validez del gasto. Por ejemplo, en el caso de gastos por intereses ocasionados por un préstamo, el auditor podría realizar un recálculo de los intereses y cotejar el valor calculado con el declarado por el contribuyente (prueba analítica). La descripción de algunas pruebas de este tipo se encuentra en la parte referente a los Programas de Auditoría.

b. Revisión de los Procesos de Control Interno

El control interno se define como un proceso controlado por la gerencia, los organismos gobernantes y los empleados de una organización. Está diseñado para asegurar, hasta un grado razonable, que se lograrán una cantidad de objetivos, como la efectividad y las eficiencias de las actividades de negocios, la confiabilidad de la información, la minimización de riesgos de fraudes o malversación de fondos por parte de los empleados y directivos, y el cumplimiento con las leyes y otras regulaciones.

El Auditor debe usar su juicio profesional para evaluar el riesgo de auditoría en los procesos de control interno del contribuyente. Para entender el negocio de un contribuyente es necesario identificar los riesgos que impactan en los estados financieros. Para esto se hace un levantamiento de las principales actividades que se desarrollan dentro de la organización y de las personas que intervienen en los distintos procesos. De esta manera, el auditor identifica los posibles riesgos dentro del proceso que podrían tener algún impacto sobre los estados financieros. Para verificar si dichos riesgos han afectado los estados financieros, se evalúan los controles internos del contribuyente, como base de seguridad y del consecuente alcance de las pruebas de auditoría. Es decir, para los principales ciclos (aquellos en los que existe el mayor volumen de actividad) como compras, ventas, cuentas por cobrar, inventario, etc., se debe consultar sobre:

- Autorización, registros y protección de activos.

- Autorización general y específica para las operaciones de crédito, compra, etc..
- Ejecución de transacciones, es decir evidenciar las actividades del personal de compras y ventas mediante la observación cuando se estén llevando a cabo.
- Registro de transacciones, oportuno, prenumerado, organizado, etc..
- Acceso de los activos con los debidos límites de acceso; posibilidad de realizar inventarios.
- Documentación del sistema exponiendo por escrito las líneas de autoridad, responsabilidad y todas las políticas y procedimientos.
- Organigrama, descripción de puestos, guía de políticas y procedimientos, diagrama de flujos.

Los ciclos más importantes que pueden encontrarse en un contribuyente son:

Ciclo de ingresos: Este ciclo cubre las funciones comprendidas en la recepción y aceptación de solicitudes de bienes y servicios; entrega o prestación de servicios; otorgamiento de crédito, cobros en efectivo y actividades de cobranzas; facturación; contabilización de los ingresos, cuentas por cobrar, comisiones, garantías, cuentas malas, devoluciones de mercancías, cuentas por pagar, cargos a inventarios y otros ajustes.

Ciclo de desembolsos: En este ciclo se ubican las funciones de compras, nóminas y pagos.

Ciclo de producción: Este ciclo cubre las funciones en la planeación y control de la producción, planeación y control de los inventarios, contabilidad de los activos fijos, costos diferidos y contabilidad de costos.

Ciclo de financiamiento: En este ciclo se ubican las funciones comprendidas en la emisión y devolución de capital en acciones y registro de las transacciones correspondientes, pago de dividendos, administración de la deuda, etc.

Ciclo de informes financieros externos: Se refiere a las funciones de la preparación de asientos de diario, consolidación de información, preparación de estados financieros y otros informes financieros, etc.

c. Evaluación de los Sistemas de Información Computarizados³⁰

El Auditor Responsable debe analizar si los sistemas informáticos o computacionales tienen influencia importante sobre los procesos contables del contribuyente. Si se detectan riesgos importantes sobre manipulación de dichos sistemas computacionales se debe incluir dentro de la planificación una evaluación de los sistemas de información, a desarrollarse por profesionales competentes.

De acuerdo a la Norma Ecuatoriana de Auditoría No. 11, referente a la “Auditoría en un Ambiente de Sistemas de Información por Computadora (SIC)”, dentro de la comprensión de los sistemas computacionales se puede incluir asuntos como:

- La importancia y complejidad del procesamiento por computadora en cada operación importante de contabilidad. La importancia se refiere al carácter significativo de las aseveraciones de los estados financieros afectados por el procesamiento por computadora. Se puede considerar como compleja una aplicación cuando, por ejemplo:
 - El volumen de transacciones es tal que los usuarios encontrarían difícil identificar y corregir errores en el procesamiento.
 - La computadora automáticamente genera transacciones o entradas de carácter significativo directamente a otra aplicación.
 - La computadora desarrolla cálculos complicados de información financiera y/o automáticamente genera transacciones o entradas de carácter significativo que no pueden ser (o no son) validadas independientemente.

³⁰ La Norma Ecuatoriana de Auditoría No. 11 trata acerca de la evaluación de sistemas de información por computadora.

- Las transacciones son intercambiadas electrónicamente con otras organizaciones (como en los sistemas electrónicos de intercambio de datos-EDI) sin revisión guía para la propiedad o razonabilidad.
- La estructura organizacional de las actividades SIC del cliente y el grado de concentración o distribución del procesamiento por computadora en toda la entidad, particularmente en cuanto puedan afectar la segregación de deberes.
- La disponibilidad de datos. Los documentos fuente, ciertos archivos de computadora, y otro material de evidencia que pueden ser requeridos por el Auditor, pueden existir por un corto período de tiempo o sólo en forma legible por computadora. El SIC del cliente puede generar reportes internos que pueden ser útiles para llevar a cabo pruebas sustantivas (particularmente procedimientos analíticos). El potencial uso de técnicas de auditoría con ayuda de computadora puede permitir una mayor eficiencia en el desempeño de los procedimientos de auditoría, o puede capacitar al Auditor a aplicar en forma económica ciertos procedimientos a una población completa de cuentas o transacciones.

De igual forma, esta norma detalla algunos riesgos sobre los cuales debe centrarse el análisis:

- Falta de rastros de las transacciones. Algunos SIC son diseñados de modo que un rastro completo de una transacción, que podría ser útil para fines de auditoría, podría existir por sólo un corto período de tiempo o sólo en forma legible por computadora. Donde un sistema complejo de aplicaciones desempeña un gran número de pasos de procesamiento, puede no haber un rastro completo. Por consiguiente, los errores incrustados en la lógica de un programa de aplicaciones pueden ser difíciles de detectar oportunamente por procedimientos (usuarios) guías.
- Procesamiento uniforme de transacciones. El procesamiento por computadora procesa uniformemente transacciones iguales con las

mismas instrucciones de procesamiento. Así, los errores de oficina ordinariamente asociados con el procesamiento guía son virtualmente eliminados. Por el lado contrario, la programación de errores (u otros errores sistemáticos en el hardware o software) ordinariamente darán como resultado que todas las transacciones sean procesadas incorrectamente.

- Falta de segregación de funciones. Muchos procedimientos de control que ordinariamente serían desempeñados por individuos por separado en los sistemas guías, pueden ser concentrados en SIC. Así, un individuo que tiene acceso a los programas de computadora, al procesamiento o a los datos, puede estar en posición de desempeñar funciones incompatibles.
- Potencial para errores e irregularidades. El potencial para error humano en el desarrollo, mantenimiento y ejecución de SIC puede ser mayor que en los sistemas guías, parcialmente a causa del nivel de detalle inherente a estas actividades. También, el potencial para que los individuos ganen acceso no autorizado a los datos o a la alteración de datos sin evidencia visible puede ser mayor en SIC que en los sistemas guías.
- Además, la disminución de involucramiento humano en el manejo de transacciones procesadas por SIC puede reducir el potencial para observar errores e irregularidades. Los errores o irregularidades que ocurren durante el diseño o modificación de programas de aplicación o del software de los sistemas pueden permanecer sin ser detectados por largos períodos de tiempo.
- Iniciación o ejecución de transacciones. El SIC puede incluir la capacidad de iniciar o causar la ejecución de ciertos tipos de transacciones, automáticamente. La autorización de estas transacciones puede estar implícita en su aceptación del diseño del SIC y posterior modificación.
- Dependencia de otros controles del procesamiento por computadora. El procesamiento por computadora puede producir reportes y otros datos de salida que son usados en la realización de procedimientos de control

guías. La efectividad de estos procedimientos de control guías puede depender de la efectividad de controles sobre la integridad y precisión del procesamiento por computadora. A su vez, la efectividad y funcionamiento consistente de los controles de procesamiento de transacciones en las aplicaciones de computadora a menudo depende de la efectividad de los controles generales de SIC.

- Potencial para mayor supervisión de la administración. SIC puede ofrecer a la administración una variedad de herramientas analíticas que pueden ser usadas para revisar y supervisar las operaciones de la entidad. La disponibilidad de estos controles adicionales, si se usan, pueden servir para mejorar toda la estructura de control interno.
- Potencial para el uso de técnicas de auditoría con ayuda de computadora. El caso del procesamiento y análisis de grandes cantidades de datos usando computadoras puede brindar al auditor oportunidades para aplicar técnicas y herramientas generales o especializadas de auditoría con computadora en la ejecución de pruebas de auditoría.

Es necesario considerar que los riesgos detectados durante esta etapa de evaluación pueden ser producto de deficiencias en el diseño o en el mantenimiento de programas, en los procedimientos de respaldo de información, en el cuidado físico de los equipos y en las seguridades sobre el acceso a la información. Dichos riesgos pueden incrementar el potencial de riesgos o actividades fraudulentas como la anulación y modificación de transacciones, manejo múltiple de empresas, módulos separados (no enlazados).

Finalmente, en ocasiones el contribuyente aduce que no puede obtener información de sus sistemas contables. En estos casos, el análisis del profesional competente se centrará en la obtención de información y respaldos de los sistemas del contribuyente.

d. Determinación de Pruebas para los Riesgos Determinados

Para sustentar el proceso de determinación tributaria con una base razonable sobre las declaraciones de obligaciones tributarias y los estados financieros, los auditores acumulan y evalúan evidencia para obtener una base adecuada para establecer glosas a favor de la Administración Tributaria. La evidencia competente y suficiente debe obtenerse mediante inspección, observación, indagaciones y confirmaciones para determinar valores a cobrar relacionados con las declaraciones de obligaciones tributarias bajo auditoría.

Los procedimientos de auditoría están diseñados para obtener evidencia sobre:

- existencia u ocurrencias de activos, pasivos, patrimonio.
- totalidad sobre las transacciones presentadas en los estados financieros.
- derechos y obligaciones sobre los activos y pasivos.
- valuación o asignación de activos, pasivos, patrimonio, ingresos y gastos.
- Presentación y revelación de las cuentas registradas y clasificadas en los estados financieros.

La evidencia debe ser relevante y válida. Si se obtiene evidencia de fuentes independientes externas, si los controles internos son efectivos y si la evidencia se obtiene a través del examen físico, observación, cálculo e inspección esto proporciona más seguridad y una mayor confiabilidad de los registros contables.

Tipos de evidencia:

1. Evidencia física: existencia de propiedad
2. Declaraciones de terceros: confirmaciones, cartas a abogados, informes de especialistas
3. Evidencia documentaria: facturas, contratos, actas de reuniones, etc.
4. Cálculos: precisión numérica y matemática

5. Relaciones recíprocas o interrelaciones de información: comparación de las razones financieras
6. Declaraciones o representaciones de clientes: escritos o afirmaciones de los representantes
7. Registros de contabilidad: diarios, mayores, auxiliares

Pruebas sustantivas:

Son pruebas que buscan sustentar las cifras en los estados financieros en términos del balance general, estado de resultados, etc.

La realización de pruebas para la mitigación de riesgos puede incluir pruebas sustantivas analíticas, pruebas sustantivas de detalle o una combinación de ambas. Además, puede diseñarse pruebas especiales para la evaluación de las estimaciones contables consideradas por el contribuyente. Las pruebas deben incluirse en el plan de auditoría si, en base a las pruebas de controles, el Auditor no confía en los controles establecidos por el contribuyente y, por lo tanto, existe evidencia de errores potenciales en los valores declarados por el contribuyente.

- Procedimientos analíticos³¹:

Comprenden evaluaciones de la información de los estados financieros mediante un estudio de relaciones entre la información financiera y no financiera. Los procedimientos analíticos son más efectivos y eficientes para la evaluación de cuentas del estado de resultados. Estas cuentas generalmente representan acumulaciones de transacciones similares por un periodo de tiempo y frecuentemente tienen relación con otra información. Mediante procedimientos analíticos el auditor genera una expectativa razonable del saldo de cuenta. Por ejemplo, para el costo de ventas de un producto similar, es posible calcular una expectativa razonable en función de información como los montos de venta, los volúmenes de venta, los envíos, el precio de compra, los niveles de inventario, los métodos de costo o una combinación de estas variables.

³¹ Los procedimientos analíticos pueden formar parte del planeamiento preliminar. La Norma Ecuatoriana de Auditoría No. 15 trata sobre procedimientos analíticos.

Un ejemplo de un procedimiento analítico es el establecimiento de funciones entre variables relacionadas, mediante herramientas estadísticas como la regresión econométrica. Mediante la regresión, el auditor puede formarse una expectativa razonable de determinado saldo o valor.

Los procedimientos analíticos pueden incluir:

- información financiera de periodos anteriores comparables.
- razones financieras, análisis horizontal y vertical.
- resultados anticipados como los presupuestos, pronósticos o expectativas.
- información del sector que sea comparable (por ejemplo, índices financieros).
- relaciones entre diferentes variables de información financiera (por ejemplo, ventas vs. Costo de ventas).
- relaciones entre información financiera y no financiera (por ejemplo, ventas vs. Artículos vendidos).

Antes de utilizar procedimientos analíticos, el auditor debe tomar en cuenta³²:

- Los objetivos de los procedimientos analíticos y el grado al cual pueden ser confiables sus resultados.
- La naturaleza de la entidad y el grado al cual puede desagregarse la información. Por ejemplo, los procedimientos analíticos pueden ser más efectivos cuando se aplican a información financiera sobre secciones individuales de una operación o a estados financieros de componentes de una entidad diversificada, que cuando se aplican a los estados financieros, de la entidad en su conjunto.
- La disponibilidad de la información, lo mismo financiera como presupuestos o pronósticos, que no financiera, como el número de unidades producidas o vendidas.

³² Tomado de la Norma Ecuatoriana de Auditoría No. 15, titulada "Procedimientos Analíticos".

- La confiabilidad de la información disponible, por ejemplo, si los presupuestos son preparados con suficiente cuidado.
- La relevancia de la información disponible, por ejemplo, si los presupuestos han sido establecidos como resultados por esperar y no como metas por lograr.
- Fuente de la información disponible, por ejemplo, las fuentes independientes de la entidad son ordinariamente más confiables que las fuentes internas.
- La comparabilidad de la información disponible, por ejemplo, la información general de la industria puede necesitar ser complementada para ser comparable con la de una entidad que produce y vende productos especializados.
- El conocimiento ganado durante auditorías previas, junto con la comprensión del auditor de la efectividad de los sistemas de contabilidad y de control interno y de los tipos de problemas que en períodos anteriores han dado lugar a ajustes contables.

○ Procedimientos de Detalle:

Los procedimientos de detalle son usualmente más eficientes para las pruebas de cuentas de balance, debido a que las cuentas de balance no agrupan transacciones periódicas o de la misma naturaleza. Por lo tanto, son difíciles de predecir. Por ejemplo, la cuenta de caja depende de las necesidades de efectivo de la organización. No sigue un comportamiento uniforme ni estable, debido a que puede fluctuar en función de las necesidades de la organización.

Las pruebas de detalle contemplan principalmente la revisión de documentación. Por lo tanto, la extensión de dichas pruebas depende de la extensión de la muestra seleccionada por el auditor ³³. Por ejemplo, en la revisión de costos y gastos, la extensión de la muestra

³³ Para un mayor conocimiento sobre las técnicas de muestreo de auditoría, se puede revisar la Norma Ecuatoriana de Contabilidad No. 16, titulada "Muestreo de Auditoría".

para la Administración Tributaria debe incluir al menos del 70% al 80% de los montos materiales.

○ Evaluación de estimaciones contables:

Una estimación contable es la aproximación a un monto en ausencia de un medio preciso de medición. Algunos ejemplos son ³⁴:

- Para reducir inventario y cuentas por cobrar a su valor realizable estimado.
- Para asignar el costo de activos fijos sobre sus vidas útiles estimadas.
- Ingreso acumulado.
- Impuestos diferidos
- Para una pérdida por un caso legal.
- Pérdidas sobre contratos de construcción en desarrollo
- Para cumplir con reclamos de garantía.

Dentro del proceso de comprensión del negocio del contribuyente, el Auditor Responsable identificará estimaciones contables significativas realizadas por el contribuyente. El Auditor debe evaluar la razonabilidad de dichas estimaciones y obtener evidencia que soporte su opinión. Ejemplos son las provisiones sobre mantenimiento y reparaciones de maquinaria. Es posible de que en sectores o actividades muy especializadas sea necesaria la participación de un profesional competente.

Para evaluar la razonabilidad de las estimaciones contables se siguen los siguientes pasos:

- Identificación de operaciones del contribuyente en las que se hacen necesarias las estimaciones contables. Para esto, el Auditor utilizará la comprensión global de los procedimientos del

³⁴ Tomado de la Norma Ecuatoriana de Auditoría No. 17, titulada "Estimaciones Contables".

contribuyente y además prestará atención especial a información relativa como litigios o reclamos en contra del contribuyente y a información obtenida de las actas de reuniones de accionistas, directores o comités importantes.

- Comprensión de los procedimientos o metodologías establecidos por la gerencia para la determinación de las estimaciones contables. Debe evaluarse la exactitud y la confiabilidad de la información y presunciones utilizadas. Finalmente, el auditor debe establecer una expectativa propia de la estimación, basada en los procedimientos establecidos por la gerencia. Esta expectativa deberá ser comparada con la estimación utilizada por el contribuyente. En el caso de provisiones de gastos deberá revisar la utilización de estas en el período inmediato posterior.
- Evaluación de la razonabilidad de la información y de las presunciones involucradas en la estimación. Para esto el Auditor debe utilizar la información del sector económico al que pertenece el contribuyente, el conocimiento de las operaciones del contribuyente y otras observaciones realizadas durante el trabajo de auditoría. Si el Auditor considera razonables la información y las presunciones del contribuyente, debe calcular una estimación contable en función de dicha información y compararla con los valores utilizados por el contribuyente. Si el auditor no considera razonables la información y las presunciones del contribuyente, debe calcular una estimación independiente y compararla con los valores utilizados por el contribuyente. Por ejemplo, la vida útil de bienes usados adquiridos por el contribuyente puede ser estimada en función de un cálculo técnico; si dicho cálculo no existe, la estimación de la vida útil no sería razonable.

4.6.5. Informe Preliminar

Al término del análisis de las declaraciones, informes, contratos, de la recopilación, revisión y cruce de información realizados en el proceso de determinación, se levantará un Informe Preliminar en el que se resumirá lo siguiente:

- Antecedentes del caso
- Descripción del negocio
- Descripción de los vínculos comerciales y societarios de la empresa
- Análisis socio económico de la empresa
- Análisis financiero tributario
- Análisis sectorial
- Detección de riesgos tributarios
- Conclusiones y recomendaciones

El Informe Preliminar deberá tener la estructura señalada en el Anexo no. 16 de la presente guía, sin que el auditor se encuentre limitado a incluir otros aspectos relevantes.

El Informe deberá ser emitido por el Auditor Responsable del caso y revisado por el Responsable de Equipo o el Responsable de la Unidad de Auditoría Tributaria en el caso que corresponda, el mismo que deberá contar con las respectivas firmas de responsabilidad y será enviado por el Responsable de la Unidad de Auditoría al Director Regional para su conocimiento.

4.6.6. Emisión del Acta Borrador de Determinación Tributaria

Luego de realizado el análisis de auditoría, el Auditor Responsable procede a emitir las Actas Borrador de Determinación Tributaria. Estos documentos son expuestos al contribuyente en una reunión de “Lectura-Revisión de Actas Borrador”, la cual es debidamente informada al contribuyente mediante el Oficio para Lectura-Revisión de Actas Borrador de Determinación Tributaria, en el cual se exponen los procedimientos desarrollados por la Administración Tributaria para llegar a las conclusiones detalladas. En casos excepcionales en que el

contribuyente solicite una prórroga para presentarse a la diligencia de lectura, el Auditor Responsable a su juicio y criterio establecerá si es conveniente o no el otorgamiento de dicha prórroga, lo cual será comunicado al contribuyente mediante el Oficio de ampliación / negación de plazo para Lectura de Actas Borrador de Determinación Tributaria.

En la lectura de Actas Borrador de Determinación Tributaria se recomienda la presencia de las siguientes personas: Por parte de la Administración Tributaria, el Auditor Responsable, Responsable de Equipo, Responsable de la Unidad de Auditoria Tributaria, el Asesor Legal de la Unidad o Delegado de la Unidad Jurídica ; por parte del sujeto pasivo, el Representante Legal y Contador del contribuyente o las personas debidamente delegadas, quienes presentarán la debida autorización mediante oficio ingresado por la Secretaría Regional.

Las Actas Borrador de Determinación Tributaria serán entregadas al sujeto pasivo al inicio de la lectura, lo cual constará en el Acta de Lectura-Revisión de Actas Borrador, que será suscrita por los participantes.

Puede suceder que el sujeto pasivo no concurra a la diligencia de Lectura-Revisión de Acta Borrador de Determinación Tributaria, para esto el Auditor Responsable esperará un tiempo prudencial de treinta minutos, considerando que en asuntos civiles, el artículo 1006 del Código de Procedimiento Civil (Codificación del 12/07/2005) establece un tiempo mínimo de espera de diez minutos.

Posteriormente, el Auditor Responsable detallará en el Acta de Lectura-Revisión de Actas Borrador la inasistencia del sujeto pasivo y luego de esto, emitirá el Oficio de Entrega de Acta Borrador de Determinación Tributaria al sujeto pasivo, con el propósito de hacerle conocer que a partir de la fecha señalada para la Lectura- Revisión de Acta Borrador comienza el plazo de 20 días para fundamentar sus reparos, al cual adjuntará además el Acta Borrador de Determinación Tributaria.

4.6.7.Emisión del Acta de Determinación Tributaria

Posterior a la lectura de Acta Borrador, el contribuyente tiene el plazo de 20 días hábiles para presentar información justificativa de las glosas determinadas. La Administración Tributaria revisará dicha información y el Auditor Responsable emitirá las Actas de Determinación Tributaria.

Es importante señalar que posterior a la lectura de Actas Borrador de Determinación Tributaria es posible realizar requerimientos de información, inspecciones contables, comparecencias y cualquier otro procedimiento que se estime necesario, en función de los justificativos que presente el contribuyente sustentando las glosas determinadas.

En el Acta de Determinación Tributaria deberán constar todas las glosas mencionadas en el Acta Borrador, es decir, si una glosa ha sido debidamente justificada por el contribuyente el auditor deberá exponer los argumentos y las bases legales por las cuales dicha glosa queda sin efecto; por el contrario, si el contribuyente no presenta las pruebas suficientes y necesarias para dar de baja a una glosa establecida, ésta se mantendrá y será considerada en la Conciliación Tributaria.

4.7. Representación Gráfica de la Determinación Complementaria

4.7.1. Diagramas de Flujo (El diagrama se encuentra en el anexo IV-04)

4.8. Selección de Procesos

Una vez identificados los procesos del Departamento de Reclamos que se encuentran vigentes en su aplicación, se procede a identificar los de mayor impacto, sobre los requerimientos importantes del cliente externo; por ello se debe considerar si los procesos son importantes y necesarios para la empresa y además si constan dentro de las estrategias que se establecieron en el análisis FODA efectuado anteriormente.

4.8.1. Preguntas Claves

Para seleccionar los procesos más importantes y necesarios que deben analizarse en la entidad, se ha planteado tres preguntas claves:

- a) ¿Este proceso es importante y necesario para Reclamos? 33.33
- b) ¿Al mejorar éste proceso se mejora la efectividad y estabilidad del personal? 41.67
- c) ¿Al mejorar éste proceso se racionaliza distribución del trabajo?. 25

Las preguntas miden su afectación a los procesos con la escala de 5, 3 y 1; calificando si no tiene importancia 1 si es relevante 3 y muy importante 5.

Las preguntas se han planteado para cada uno de los procesos definidos y de esta manera se han seleccionado los procesos más importantes, como se muestra a continuación:

4.8.2. Matriz de Selección

Tabla 62

Proceso	Criterios de análisis	Importancia del Proceso	Efectividad y estabilidad del Personal	Distribución del trabajo	Total
		33,33%	41,67%	25,00%	100%
		1,67	2,08	1,25	5,00
Planificación y Seguimiento de Objetivos					
	Planificación y Seguimiento de Objetivos	1	1	1	3,00
	Estrategias para cumplimiento de metas	1,67	2	1	4,67
Gestión de Conocimiento de la Normativa					
	Revisión de la Normatividad	1	2	0,5	3,50
	Actualización de la Normatividad	0,5	1	0,5	2,00
	Difusión de la Normatividad vigente para su aplicación	0,5	1	0,5	2,00
Direccionamiento Estratégico					
	Planificación Estratégica	1	1	1	3,00
Validación					
	Ingreso, verificación y validación de los trámites	1	2	1,25	4,25
	Asignación de los trámites	0,5	1	1,25	2,75
	Envío de documentos	1,5	1	0,5	3,00
Personas Naturales					
	Verificación inicial del trámite	0,7	0,5	0,5	1,70
	Análisis de la petición ingresada	1,67	2,08	1,25	5,00
	Elaboración del documento de respuesta	1	1	0,5	2,50
	Supervisión del documento de respuesta	1	1,5	0,5	3,00
Legales					
	Verificación inicial del trámite	0,7	0,5	0,5	1,70
	Análisis de la petición ingresada	1,67	2,08	1,25	5,00
	Elaboración del documento de respuesta	1	1	0,5	2,50
	Supervisión del documento de respuesta	1	1,5	0,5	3,00
Personas Jurídicas					
	Verificación Inicial del trámite	0,7	0,5	0,5	1,70
	Análisis de la petición previo a la revisión de documentos	0,7	1	0,3	2,00
	Revisión de documentos	1,5	1,5	1,25	4,25
	Análisis de la petición ingresada	1,67	2,08	1,25	5,00
	Elaboración del documento de respuesta	1	1	0,5	2,50
	Supervisión del documento de respuesta	1	1,5	0,5	3,00
Actas de Determinación					
	Verificación y revisión inicial del trámite	0,7	0,5	0,5	1,70
	Análisis de la Impugnación	1,67	2,08	1,25	5,00
	Elaboración del documento de respuesta y supervisión del documento	1	1,5	0,5	3,00
Depreciación Acumulada					
	Verificación y revisión inicial del trámite	0,7	0,5	0,5	1,70
	Análisis de la petición ingresada	1,67	2,08	1,25	5,00
	Elaboración del documento de respuesta y supervisión del documento	1	1,5	0,5	3,00
Liquidación por diferencias en la declaración					
	Verificación y revisión inicial del trámite	0,7	0,5	0,5	1,70
	Análisis de la petición ingresada	1,67	2,08	1,25	5,00
	Elaboración del documento de respuesta y supervisión del documento	1	1,5	0,5	3,00
Logística					
	Traslado de documentos e insumos	1,67	1	0,5	3,17
Sistemas					
	Mantenimiento de los sistemas informáticos	1,5	2	1,25	4,75
	Mantenimiento de los equipos de cómputo	0,3	0,5	0,5	1,30
	Soporte técnico	0,3	0,5	0,5	1,30
Recursos Humanos					
	Inducción del talento humano	1,67	2,08	1,25	5,00
	Capacitación al talento humano	0,5	0,5	0,5	1,50
Auditoría y Gestión Tributaria					
	Soporte en actas y liquidaciones emitidas	1	2	1	4,00

PROCESOS SELECCIONADOS
Planificación y seguimiento de objetivos
Gestión de conocimiento de la normativa
Validación de peticiones ingresadas
Reclamos administrativos de personas naturales
Reclamos administrativos legales
Reclamos administrativos personas jurídicas
Impugnaciones y liquidaciones

4.9. Análisis de la Situación Actual de los Procesos

A continuación, los procesos seleccionados, son analizados individualmente y graficados mediante diagramas de flujo. Es necesario también incluir información de los costos y gastos del personal involucrado en los procesos, los cuales se reflejarán en la hoja de costos.

4.9.1. Hojas de Costos (Personal y Operativo)

En la siguiente tabla se detalla el sueldo por minuto de los funcionarios que laboran en el Departamento de Reclamos, para lo cual se encuestó a los funcionarios dependiendo el equipo al que pertenecen para conocer su ingreso mensual; además se calculó el costo de operación por minuto y costo total por minuto.

Para poder calcular el sueldo por minuto de cada funcionario se utilizó la siguiente fórmula:

$$\text{Sueldo por minuto} = \frac{\text{Total anual}}{12 \text{ meses} \times 30 \text{ días} \times 8 \text{ horas} \times 60 \text{ minutos}}$$

Para el cálculo de costo de operación por minuto del Departamento de Reclamos, la fórmula es la siguiente:

$$\text{Costo de operación por minuto} = \frac{\text{Costo anual de operación}}{12 \text{ meses} \times 30 \text{ días} \times 24 \text{ horas} \times 60 \text{ minutos}}$$

El Costo Total por minuto se lo obtuvo de la siguiente manera:

Costo total por minuto

$$= \text{suelo por minuto} + \text{costo de operación por minuto}$$

Costo Operativo

Tabla 63

Rubros	Valor		Costo de Operación por Minuto
	Mensual	Anual	
Depreciación	626,66	7.519,92	0,014506019
Servicios Básicos	315,23	3.782,76	0,007296991
Internet	150,00	1.800,00	0,003472222
Mantenimiento	165,85	1.990,20	0,00383912
Materiales de Aseo	200,00	2.400,00	0,00462963
Suministros y Materiales de Oficina	300,00	3.600,00	0,006944444
Capacitación	300,00	3.600,00	0,006944444
Almuerzo	315,00	3.780,00	0,007291667
Transporte	1.890,00	22.680,00	0,04375
TOTAL			0,098674537

Costo de Personal Resumido

Tabla 64

Equipo	Datos		
	Suma de Costo por Minuto	Suma de Costo de Operación por Minuto	Suma de Costo Total
ACTAS	0,8506	0,9867	1,8374
JURIDICAS	0,6236	0,8881	1,5117
LEGAL	0,2942	0,4934	0,7876
NATURALES	1,1026	1,7761	2,8787
RECLAMOS	0,1547	0,0987	0,2533
RECTIFICATORIAS	0,4328	0,7894	1,2222
REVISOR	0,3263	0,9867	1,3130
VALIDACIÓN	0,1014	0,1973	0,2988
Total general	3,8861	6,2165	10,1026

Nota: La tabla completa se encuentran en el anexo IV-01

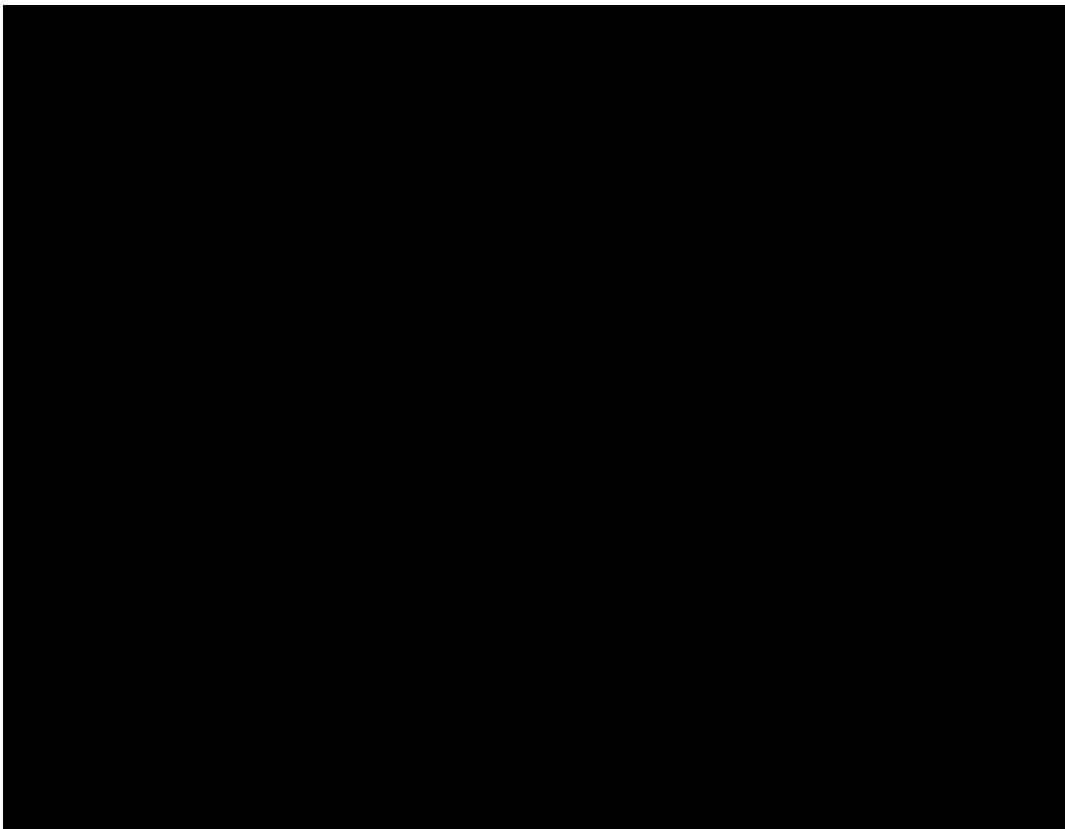
4.9.2. Diagramación y simbología

El diagrama de procesos es una “representación gráfica de los pasos que se siguen en toda una secuencia de actividades, dentro de un proceso o un procedimiento, identificándolos mediante símbolos de acuerdo con su naturaleza; incluye, además, toda la información que se considera necesaria para el análisis, tal como cantidad considerada, costo y tiempo requerido.”

Además el Diagrama de Procesos, permite identificar los problemas, detectar errores, necesidades, conflictos y desviaciones.

Como se menciona, el diagrama de procesos se fundamenta en una simbología, la cual se expresa a continuación:

Ilustración 36



Con el propósito de realizar el levantamiento de las actividades de los subprocesos se va utilizar el siguiente formato.

Ilustración 37



CURSOGRAMA ANALÍTICO DE LA INFORMACIÓN
PROYECTO AMAUTA - EXCELENCIA OPERACIONAL
DEPARTAMENTO DE PROCESOS

PROCESO: _____ CÓDIGO: _____
 PROCEDIMIENTO: _____ FECHA: ____/____/____
 OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO: _____

ACTIVIDADES	TIPO DE ACTIVIDAD (MARQUE CON UNA "X")					DURACIÓN (TIEMPO PROMEDIO)		EJECUTOR
	○	□	↔	▽	D	DÍAS / HORAS / MINUTOS	%	
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								
11								
12								
13								
14								
15								
16								
17								
18								
19								
20								
21								
22								
23								
24								
25								
26								
27								
28								
29								
30								
31								
32								
33								
34								
35								
36								
37								
38								
39								
40								
TOTAL ACTIVIDADES	0	0	0	0	0	0.00	0%	
% VOLUMEN	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%			
% TIEMPO	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%			

	VOLUMEN	TIEMPO
% TRABAJO EFECTIVO	0.00%	0.00%
% DESPERDICIO	0.00%	0.00%

Simbolo	Concepto
○	Actividades de operación
□	Actividades de inspección
↔	Actividades de transporte
▽	Actividades de archivo
D	Actividades de demora o espera

Los cursogramas respectivos de cada proceso detallan a continuación:

Ilustración 38



DEPARTAMENTO DE RECLAMOS

Nombre del subproceso:

Validación de Trámites

Entrada: Peticiones Ingresadas **Salidas:** Entrega de trámite al analista **Tiempo:** 105,00
Frecuencia: Diaria **Volumen:** 1 **Costo:** 13,11
Eficiencia de tiempo: 61,90% **Eficiencia en costos:** 61,90%

ACTIVIDADES	TIPO DE ACTIVIDAD					TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES
	○	□	⇒	▽	D	AV	NAV	AV	NAV	
1 Confirmación de los trámites según la guía		x					10,00		1,25	
2 Validación de los trámites	x					20,00		2,50		
3 Redireccionamiento de los flujos de trámites por el Sistema.	x					5,00		0,62		
4 Asignación del físico de los trámites a los analistas			x				5,00		0,62	
5 Solicitud de cambios de Registros en el Sistema de Tramites.	x					10,00		1,25		
6 Entrega y Registro de Razones de Notificación			x				5,00		0,62	Las razones de notifica
7 Preparación y envío de vencimientos.	x					30,00		3,75		
8 Envío de los trámites de vehículos a cálculos.			x				10,00		1,25	
9 Solicitud de salvados para trámites			x				10,00		1,25	
TOTAL ACTIVIDADES	4	1	4	0	0	65,00	40,00	8,12	5,00	
% VOLUMEN	44,44%	11,11%	44,44%	0,00%	0,00%					
	VOLUMEN		TIEMPO		COSTO					
% TRABAJO EFECTIVO	44,44%		61,90%		61,90%					
% DESPERDICIO	55,56%		38,10%		38,10%					

Ilustración 39



DEPARTAMENTO DE RECLAMOS

Nombre del subproceso:

Reclamos Administrativos de Personas Naturales

Entrada: Trámites asignados por validación **Salidas:** Emisión del documento respuesta **Tiempo:** 143,00
Frecuencia: Diaria **Volumen:** 1 **Costo:** 18,40
Eficiencia de tiempo: 67,83% **Eficiencia en costos:** 66,42%

ACTIVIDADES	TIPO DE ACTIVIDAD					TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES
	○	□	⇨	▽	D	AV	NAV	AV	NAV	
1 Recepción del trámite por el analista			x				5,00		0,62	
2 Verificación de datos registrados en la guía de entrega vs. físicos recibidos		x					5,00		0,62	
3 Ingreso de datos en la base individual de trámites	x					5,00		0,62		
4 Impresión de papeles de trabajo: RUC, Trámites por contribuyente y C...					x	10,00		1,25		
5 Revisión del trámite		x				5,00		0,62		
6 Legitimación del trámite y determinación de apertura de prueba	x					5,00		0,62		
7 Emisión de la providencia de legitimación	x					5,00		0,62		El tiempo que tarda en
8 Verificación del cumplimiento de la providencia				x		2,00		0,25		
9 Revisión de la documentación presentada y determinar si necesita abrir		x				5,00		0,62		
10 Emisión de la providencia para completar requisitos	x					5,00		0,62		
11 Verificación del cumplimiento de la providencia				x		2,00		0,25		
12 Extracción de ingresos y retenciones reportados por terceros (Consulta)	x					10,00		1,25		La descarga de los val
13 Verificación de diferencias de ingresos y retenciones	x					10,00		1,25		
14 Preparación e impresión de los papeles de trabajo	x					20,00		2,50		
15 Ingreso de datos al modelo combinado de resoluciones	x					5,00		0,62		
16 Elaboración de la resolución	x					15,00		1,87		
17 Ingreso e impresión de datos en el sistema Workflow y SAD	x					10,00		1,25		
18 Finalización del documento incluyendo el No. de resolución obtenido de	x					2,00		0,25		
19 Revisión de forma y fondo de la resolución		x				2,00		0,25		
20 Impresión de la resolución y razones de notificación					x	2,00		0,25		
21 Creación e impresión del Checklist	x					1,00		0,12		
22 Firmas y preparación de expediente	x					2,00		0,25		
23 Entrega del trámite resuelto a la supervisora del equipo			x				1,00		0,18	
24 Revisión del fondo y forma de la resolución vs. el expediente		x					5,00		0,90	La excesiva carga de tr
25 Registro del trámite en la base de datos	x					2,00		0,36		
26 Entrega del trámite al Responsable del Área			x				2,00		0,36	
TOTAL ACTIVIDADES	14	5	3	2	2	97,00	46,00	12,22	6,18	
% VOLUMEN	53,85%	19,23%	11,54%	7,69%	7,69%					

	VOLUMEN	TIEMPO	COSTO
% TRABAJO EFECTIVO	53,85%	67,83%	66,42%
% DESPERDICIO	46,15%	32,17%	33,58%

Ilustración 40



DEPARTAMENTO DE RECLAMOS

Nombre del subproceso:

Reclamos Administrativos Legales

Entrada: Trámites asignados por validación **Salidas:** Emisión del documento respuesta **Tiempo:** 256,84
Frecuencia: Diaria **Volumen:** 1 **Costo:** 28,60
Eficiencia de tiempo: 64,63% **Eficiencia en costos:** 67,21%

ACTIVIDADES	TIPO DE ACTIVIDAD					TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES
	○	□	⇒	▽	D	AV	NAV	AV	NAV	
1 Recepción del trámite por el analista			x				5,00		0,58	
2 Verificación de datos registrados en la guía de entrega vs. físicos recibidos		x					5,00		0,58	
3 Impresión de papeles de trabajo:RUC, Lista Blanca, Discoverer, Pantalla					x		25,00		2,90	
4 Revisión del trámite		x					10,00		1,16	
5 Verificar si el trámite está legitimado y completo		x					2,00		0,23	
6 Emisión de la providencia de legitimación	x					10,00		1,16		El tiempo que tarda en
7 Verificación del cumplimiento de la providencia				x			2,00		0,23	
8 Preparación e impresión de los papeles de trabajo	x					10,00		1,16		
9 Elaboración de la resolución	x					30,00		3,47		
10 Ingreso e impresión de datos en el sistema Workflow y SAD	x					10,00		1,16		
11 Finalización del documento incluyendo el No. de resolución obtenido del sistema	x					10,00		1,16		
12 Impresión de la resolución y razones de notificación					x		10,00		1,16	
13 Creación e impresión del Checklist	x					5,00		0,58		
14 Firmas y preparación de expediente	x					5,00		0,58		
15 Entrega del trámite resuelto al supervisor del equipo			x				2,00		0,23	
16 Revisión del fondo y forma de la resolución vs. el expediente		x					10,00		1,16	
17 Registro del trámite en la base de datos	x					5,00		0,58		
18 Entrega del trámite al Responsable del Area			x				10,00		1,16	
TOTAL ACTIVIDADES	8	4	3	1	2	166,00	90,84	19,22	9,38	
% VOLUMEN	44,44%	22,22%	16,67%	5,56%	11,11%					

	VOLUMEN	TIEMPO	COSTO
% TRABAJO EFECTIVO	44,44%	64,63%	67,21%
% DESPERDICIO	55,56%	35,37%	32,79%

Ilustración 41



DEPARTAMENTO DE RECLAMOS

Nombre del subproceso:

Reclamos Administrativos de Personas Jurídicas

Entrada: Trámites asignados por validación Salidas: Emisión del documento respuesta Tiempo: 3.084,00
 Frecuencia: Semanal Volumen: 1 Costo: 412,95
 Eficiencia de tiempo: 11,74% Eficiencia en costos: 11,74%

ACTIVIDADES	TIPO DE ACTIVIDAD					TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES
	○	□	↶	▽	D	AV	NAV	AV	NAV	
1) Recepción del trámite por el analista			x				2,00		0,27	
2) Verificación de datos registrados en la guía de entrega vs. físicos recibidos		x					2,00		0,27	
3) Ingresos de datos en la base individual de trámites	x					2,00		0,27		
4) Impresión de papeles de trabajo: RUC, Lista Blanca, Trámites por contri					x		10,00		1,34	
5) Revisión del trámite para identificar si requiere abrirse providencia		x					15,00		2,01	El tiempo que tarda en
6) Levantamiento de base para envío a revisión de comprobantes	x					5,00		0,67		
7) Envío de la base de revisión de comprobantes via mail al encargado del			x				2,00		0,27	
8) Entrega de comprobantes de retención a revisor responsable			x				3,00		0,40	
9) Preparación de la documentación a revisar	x					10,00		1,34		
10) Revisión y ordenamiento de la base de datos		x					184,00		24,64	La preparación de la ba
11) Obtención de la información proporcionada por terceros					x		40,00		5,36	La obtención de la infor
12) Cruce de información con terceros	x					10,00		1,34		
13) Constatación física de comprobantes	x						2.400,00		321,36	La constatación física d
14) Unificación de la información	x					120,00		16,07		
15) Elaboración e impresión del informe	x					20,00		2,68		
16) Entrega del informe al analista			x				5,00		0,67	
17) Recepción del informe de revisión			x				2,00		0,27	
18) Extracción del detalle de las declaraciones del Discoverer	x					20,00		2,68		
19) Preparación de los papeles de trabajo	x					30,00		4,02		
20) Impresión de papeles de trabajo					x		10,00		1,34	
21) Revisión de información contable vs. declaraciones		x					10,00		1,34	
22) Elaboración de la resolución y razón de notificación	x					120,00		16,07		
23) Ingreso e impresión de datos en el sistema Workflow y SAD	x					10,00		1,34		
24) Finalización del documento incluyendo el No. de resolución obtenido del	x					2,00		0,27		
25) Revisión de forma y fondo de la resolución		x					8,00		1,07	
26) Impresión de la resolución y razones de notificación					x		10,00		1,34	
27) Creación e impresión del Checklist	x					5,00		0,67		
28) Creación e impresión de memo para envío de expediente a Secretaría	x					3,00		0,40		
29) Firmas y preparación de expediente	x					2,00		0,27		
30) Entrega del trámite resuelto a la supervisora del equipo			x				2,00		0,27	
31) Revisión del fondo y forma de la resolución vs. el expediente		x					15,00		2,01	
32) Registro del trámite en la base de datos	x					3,00		0,40		
33) Entrega del trámite al Responsable del Area			x				2,00		0,27	
TOTAL ACTIVIDADES	16	6	7	0	4	362,00	2.722,00	48,47	364,48	
% VOLUMEN	48,48%	18,18%	21,21%	0,00%	12,12%					

	VOLUMEN	TIEMPO	COSTO
% TRABAJO EFECTIVO	48,48%	11,74%	11,74%
% DESPERDICIO	51,52%	88,26%	88,26%

Ilustración 42



DEPARTAMENTO DE RECLAMOS

Nombre del subproceso:

Elaboración de Actas de impugnación y liquidaciones

Entrada: Trámites asignados por validación Salidas: Emisión del documento respuesta Tiempo: 9.917,00
 Frecuencia: Semanal Volumen: 1 Costo: 1.507,38
 Eficiencia de tiempo: 71,49% Eficiencia en costos: 71,49%

ACTIVIDADES	TIPO DE ACTIVIDAD					TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES
	○	□	⇨	▽	D	AV	NAV	AV	NAV	
1 Recepción Trámite en Validación			x				7,00		1,06	
2 Registro Trámite Base Individual Analista	x					10,00		1,52		
3 Revisión del Escrito de Impugnación		x					120,00		18,24	
4 Revisión del Acta de Determinación		x					120,00		18,24	
5 Análisis Contable y Legal de las Glosas	x					80,00		12,16		
6 Resumen de las Glosas	x					120,00		18,24		
7 Revisión de la documentación adjunta al expediente del Reclamo Admin		x					15,00		2,28	
8 Revisión de la documentación adjunta al expediente del Acta de Determ		x					1.920,00		291,84	La revisión detallada de
9 Impresión Papeles del Sistema					x		15,00		2,28	
10 Organización expediente Reclamo Administrativo	x					15,00		2,28		
11 Elaboración Providencia	x					120,00		18,24		El tiempo que tarda en
12 Revisión de la Providencia (Supervisor)				x			30,00		4,56	
13 Recepción y Revisión del Anexo			x				30,00		4,56	
14 Lectura y Constatación del Anexo		x					60,00		9,12	
15 Análisis del Anexo	x					1.920,00		291,84		Debido al valor de la gl
16 Escaneo y corrección del escrito de Impugnación	x					480,00		72,96		
17 Reunión con áreas relacionadas (Auditoría, Procuración, Dirección Naci	x					300,00		45,60		
18 Inspección Contable	x					480,00		72,96		
19 Elaboración Papeles de trabajo	x					1.440,00		218,88		La elaboración de la re
20 Elaboración del Borrador	x					1.920,00		291,84		
21 Revisión del Borrador (Supervisor)				x			480,00		72,96	
22 Corrección del borrador	x					120,00		18,24		
23 Elaboración Checklist	x					15,00		2,28		
24 Generación Número de Resolución y SAD	x					10,00		1,52		
25 Firma Resolución (Supervisor)	x					5,00		0,76		
26 Revisión del caso con Responsable departamento		x					30,00		4,56	
27 Corrección de la Resolución	x					30,00		4,56		
28 Devolución del expediente a auditoría	x					10,00		1,52		
29 Actualización Sistema de Cobranzas	x					15,00		2,28		
TOTAL ACTIVIDADES	18	6	2	2	1	7.090,00	2.827,00	1.077,68	429,70	
% VOLUMEN	62,07%	20,69%	6,90%	6,90%	3,45%					

	VOLUMEN	TIEMPO	COSTO
% TRABAJO EFECTIVO	62,07%	71,49%	71,49%
% DESPERDICIO	37,93%	28,51%	28,51%

4.9.3. Informe de novedades encontradas

**DIRECCIÓN REGIONAL NORTE DEL
SERVICIO DE RENTAS INTERNAS
DEPARTAMENTO DE RECLAMOS**

MEMO No. RNO-RECM2008-00__

PARA : Ing. Mildrey Pazmiño (Responsable del Departamento de Reclamos)
DE : Moisés Guapás. (Analista del Equipo de Personas Naturales)
ASUNTO : Validación de las Peticiones Ingresadas
FECHA : Quito, 22 de Enero de 2008

Por medio del presente pongo a su consideración los resultados obtenidos del análisis realizado al proceso de validación; dentro del cual se encontraron las siguientes observaciones:

Novedades Cualitativas

- **Frecuencia:** Diaria
- **Volumen:** 1
- **Tiempo:** 105 minutos
- **Costo:** USD 13,11
- **Eficiencia en tiempo:** 61,90%
- **Eficiencia en costo:** 61,90%

Novedades Cuantitativas

- Durante el segundo y tercer semestre existe un incremento considerable en el ingreso de las peticiones.
- Las razones de notificación dependen del proceso realizado por secretaría

Atentamente,

Moisés Guapás B.
ANALISTA

Recibí conforme:

Ing Mildrey Pazmiño
RESPONSABLE

**DIRECCIÓN REGIONAL NORTE DEL
SERVICIO DE RENTAS INTERNAS
DEPARTAMENTO DE RECLAMOS**

MEMO No. RNO-RECM2008-00__

PARA : Ing. Mildrey Pazmiño (Responsable del Departamento de Reclamos)
DE : Moisés Guapás. (Analista del Equipo de Personas Naturales)
ASUNTO : Reclamos Administrativos de Personas Naturales
FECHA : Quito, 22 de Enero de 2008

Por medio del presente pongo a su consideración los resultados obtenidos del análisis realizado al equipo de personas naturales; dentro del cual se encontraron las siguientes observaciones:

Novedades Cualitativas

- **Frecuencia:** Diaria
- **Volumen:** 1
- **Tiempo:** 143 minutos
- **Costo:** USD 18,40
- **Eficiencia en tiempo:** 67,83%
- **Eficiencia en costo:** 66,42%

Novedades Cuantitativas

- Se incrementaron considerablemente las providencias de legitimación y declaración debido a la Reforma Tributaria
- El tiempo que tarda en ingresar el anexo varía de 10 a 30 días.
- La descarga de los valores en el sistemas es muy demorosa
- La excesiva carga de trabajo estanca las resoluciones durante la supervisión

Atentamente,

Moisés Guapás B.
ANALISTA

Recibí conforme:

Ing Mildrey Pazmiño
RESPONSABLE

**DIRECCIÓN REGIONAL NORTE DEL
SERVICIO DE RENTAS INTERNAS
DEPARTAMENTO DE RECLAMOS**

MEMO No. RNO-RECM2008-00__

PARA : Ing. Mildrey Pazmiño (Responsable del Departamento de Reclamos)
DE : Moisés Guapás. (Analista del Equipo de Personas Naturales)
ASUNTO : Reclamos Administrativos Legales
FECHA : Quito, 22 de Enero de 2008

Por medio del presente pongo a su consideración los resultados obtenidos del análisis realizado al equipo legal; dentro del cual se encontraron las siguientes observaciones:

Novedades Cualitativas

- **Frecuencia:** Diaria
- **Volumen:** 1
- **Tiempo:** 256,84 minutos
- **Costo:** USD 28,60
- **Eficiencia en tiempo:** 64,63%
- **Eficiencia en costo:** 67,21%

Novedades Cuantitativas

- El tiempo que tarda en ingresar el anexo varía de 10 a 30 días.

Atentamente,

Moisés Guapás B.
ANALISTA

Recibí conforme:

Ing Mildrey Pazmiño
RESPONSABLE

**DIRECCIÓN REGIONAL NORTE DEL
SERVICIO DE RENTAS INTERNAS
DEPARTAMENTO DE RECLAMOS**

MEMO No. RNO-RECM2008-00__

PARA : Ing. Mildrey Pazmiño (Responsable del Departamento de Reclamos)
DE : Moisés Guapás. (Analista del Equipo de Personas Naturales)
ASUNTO : Reclamos Administrativos de Personas Jurídicas
FECHA : Quito, 22 de Enero de 2008

Por medio del presente pongo a su consideración los resultados obtenidos del análisis realizado al equipo de personas jurídicas; dentro del cual se encontraron las siguientes observaciones:

Novedades Cualitativas

- **Frecuencia:** Semanal
- **Volumen:** 1
- **Tiempo:** 3.084 minutos
- **Costo:** USD 412,85
- **Eficiencia en tiempo:** 11,74%
- **Eficiencia en costo:** 11,74%

Novedades Cuantitativas

- El tiempo que tarda en ingresar el anexo varía de 10 a 30 días.
- La preparación de la base debido a la cantidad puede llevar hasta 4 días
- La descarga de los valores en el sistemas es muy demorosa
- La constatación física de los comprobante puede demorar semanas

Atentamente,

Moisés Guapás B.
ANALISTA

Recibí conforme:

Ing Mildrey Pazmiño
RESPONSABLE

**DIRECCIÓN REGIONAL NORTE DEL
SERVICIO DE RENTAS INTERNAS
DEPARTAMENTO DE RECLAMOS**

MEMO No. RNO-RECM2008-00__

PARA : Ing. Mildrey Pazmiño (Responsable del Departamento de Reclamos)
DE : Moisés Guapás. (Analista del Equipo de Personas Naturales)
ASUNTO : Reclamos Administrativos de impugnaciones, liquidaciones y diferencias
FECHA : Quito, 22 de Enero de 2008

Por medio del presente pongo a su consideración los resultados obtenidos del análisis realizado al equipo de actas; dentro del cual se encontraron las siguientes observaciones:

Novedades Cualitativas

- **Frecuencia:** Semanal
- **Volumen:** 1
- **Tiempo:** 9.917 minutos
- **Costo:** USD 1.507,38
- **Eficiencia en tiempo:** 71,49%
- **Eficiencia en costo:** 71,49%

Novedades Cuantitativas

- La revisión detallada de las glosas tienen un tiempo considerable dentro del proceso
- El tiempo que tarda en ingresar el anexo varía de 10 a 30 días.
- La descarga de los valores en el sistemas es muy demorosa
- Debido al valor de la glosa la documentación por revisar es muy voluminosa
- La elaboración de la resolución demanda una gran cantidad de tiempo

Atentamente,

Moisés Guapás B.
ANALISTA

Recibí conforme:

Ing Mildrey Pazmiño
RESPONSABLE

4.9.4. Matriz de análisis resumido

Tabla 65
Situación Actual

No	Proceso Analizado	Tiempos (minutos)				Costos (USD)				Frecuencia	Volumen
		AV	NAV	Total	Eficiencia	AV	NAV	Total	Eficiencia		
1	Validación de Trámites	65,00	40,00	105,00	61,90%	8,12	5,00	13,11	61,90%	Diaria	30 trámites
2	Reclamos Administrativos de Personas Naturales	97,00	46,00	143,00	67,83%	12,22	6,18	18,40	66,42%	Diaria	6 trámites
3	Reclamos Administrativos de tipo Legal	166,00	90,84	256,84	64,63%	19,22	9,38	28,60	67,21%	Diario	5 trámites
4	Reclamos Administrativos de Personas Jurídicas	362,00	2.722,00	3.084,00	11,74%	48,47	364,48	412,95	11,74%	Mensual	11 trámites
5	Elaboración de Actas de impugnación y liquidaciones	7.090,00	2.827,00	9.917,00	71,49%	1.077,68	429,70	1.507,38	71,49%	Mensual	3 trámites
	Totales Promedios	1.556,00	1.145,17	2.701,17	55,52%	233,14	162,95	396,09	55,75%		

Capítulo V Propuesta de Mejoramiento de los Procesos Seleccionados y Analizados

En el presente capítulo se elabora una mejora en base al análisis de los procesos seleccionados en el capítulo anterior, determinando eficiencias en tiempos y en costos, así como los problemas que existen en las distintas actividades que conforman un proceso.

Por lo tanto tiene la finalidad de proponer soluciones creativas a los problemas detectados y así mejorar los procesos e integrar al Departamento de Reclamos del Servicio de Rentas Internas.

5.1. Diseño de las Herramientas de Mejoramiento de Procesos

“Mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente, y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso.”³⁵

Para el mejoramiento de los procesos se pueden utilizar cuatro formas que se dan a conocer a continuación:

- **Mejoramiento:** de las actividades y del proceso, en general reduciendo los tiempos y costos.
- **Fusión:** de actividades o de procesos cuando el caso así lo amerite.
- **Eliminación o supresión:** de actividades o de procesos, cuando las actividades no sean necesarias.
- **Creación:** de actividades o de procesos, cuando sea indispensable para el adecuado funcionamiento de la empresa y para la consecución de sus objetivos.

Para mejorar procesos se utilizarán herramientas, las cuales contribuirán a la solución de los distintos problemas identificados en los procesos anteriormente analizados.

³⁵ Edward Deming Cita (1996)

Para el efecto se utiliza las siguientes herramientas:

- Flujodiagramación y Hojas ISO
- Hoja de Mejoramiento

5.1.1.Hoja ISO y Flujodiagramación

“La Hoja ISO es una herramienta que permite visualizar mejor los cambios que se realiza en los procesos, en las que se detalla el objetivo y alcance del proceso, así como los responsables con sus actividades, indicando los formularios y comités, la terminología a utilizarse y los cambios que se incorporan en el proceso.”³⁶

Esta hoja establece ciertos parámetros de normalización para realizar la mejora del proceso y son los siguientes:

- **Proceso.** Se coloca el nombre del proceso a desarrollar.
- **Logotipo.** De la Institución que se beneficiará con el cambio
- **Código.** Se refiere a la codificación a la que pertenece el proceso, el mismo que está dado por el área o departamento que lo realiza.
- **Objetivo.** Se refiere al objetivo del proceso a desarrollarse, y éste es el que guiará en la realización de la mejora.
- **Alcance.** Se refiere a la trayectoria del proceso, desde donde empieza hasta donde termina.
- **Responsables.** Aquí se encuentran las personas que deben realizar la actividad en mención.
- **Actividades.** Son las gestiones u operaciones que se realizan y que en conjunto formarán todo el proceso.
- **Terminología.** Al detallar el proceso mejorado puede encontrarse palabras no usuales, las mismas que serán explicadas y detalladas.
- **Relación.** Es la relación que tiene el proceso con el que le antecede y con el que le sigue.

³⁶ <http://www.miliarium.com/Páginas/Normas/pfa.htm>

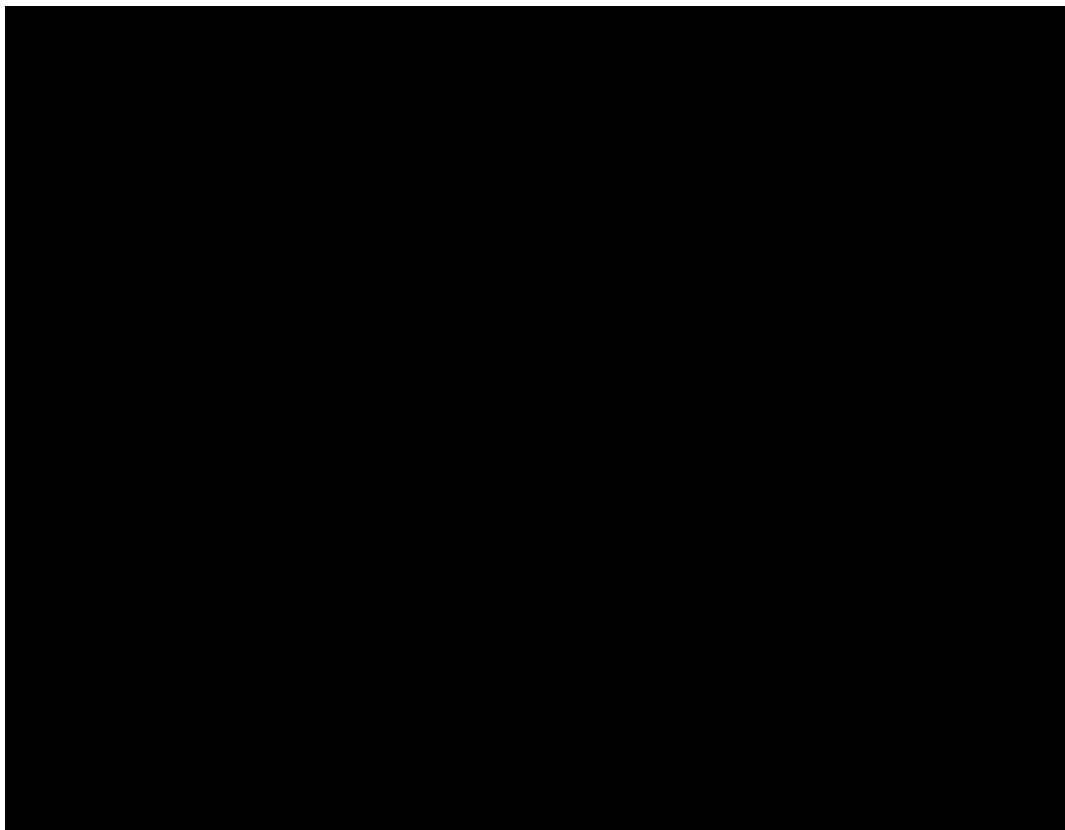
- **Formularios.** Aquí se listan los formatos o registros que se utilizan en el proceso.
- **Elaborado por.** Está el nombre de la persona que prepara la Hoja ISO.
- **Revisado por.** Se coloca el nombre de la persona que ha revisado la hoja.
- **Aprobado.** Es la persona que aprueba la hoja con sus mejoras.
- **Cambios.** Aquí se colocan los cambios realizados en el proceso dependiendo si son mejoras, supresión, fusión o creación en las diferentes actividades.
- **Incremento de actividades que: (Agregan Valor A.V. y No Agregan Valor (N.A.V.))** Valor numérico que indica si la actividad genera valor agregado o no genera valor agregado con el fin de establecer la eficiencia en tiempo y en costo.
- **Representación gráfica.** Muestra al proceso de manera ilustrada mediante los respectivos símbolos de flujo.
- **Indicadores de gestión.** Son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización. Los indicadores de gestión suelen establecerse por los líderes del proyecto u organización, y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados.
Los indicadores de gestión suelen estar ligados con resultados cuantificables, como ventas anuales o reducción de costos en manufactura.

*“La flujodiagramación es la representación simbólica o pictórica de un procedimiento administrativo, también se lo denomina flujograma, carta de flujo de procedimientos, es un diagrama que expresa gráficamente las distintas operaciones que componen un procedimiento o parte de éste, estableciendo su secuencia cronológica”.*³⁷

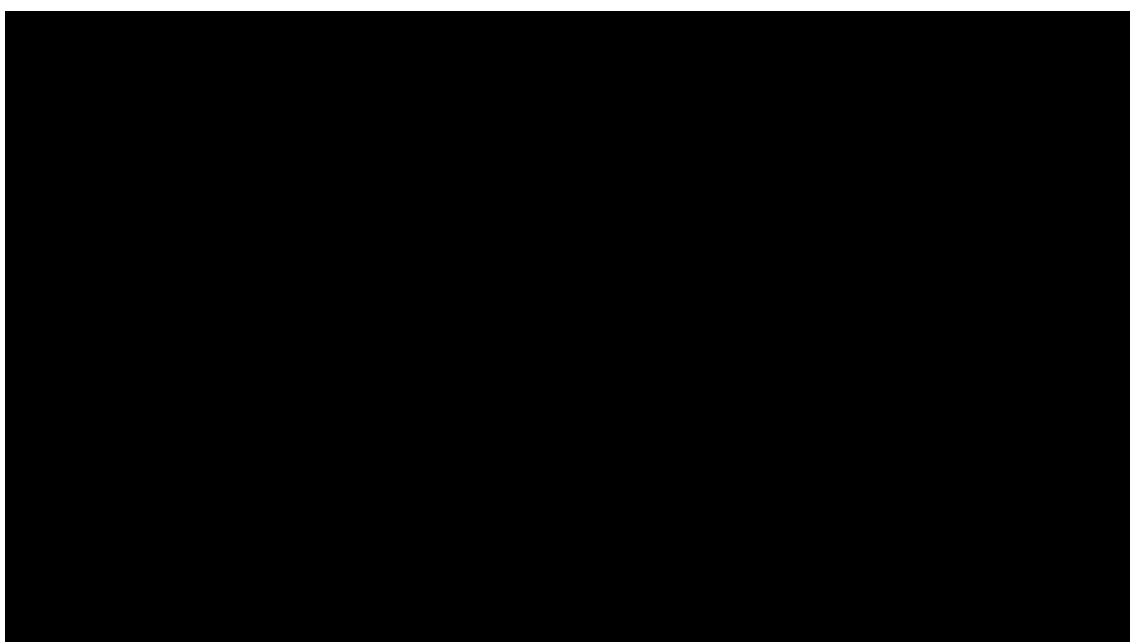
³⁷ Gómez Guillermo 2002 Organización y Métodos Mc GRAW HILL México, p.287, 288

Los símbolos para los diagramas que se utilizará se detallan a continuación:

Ilustración 43



El formato a utilizarse en el Departamento de Reclamos es el siguiente:



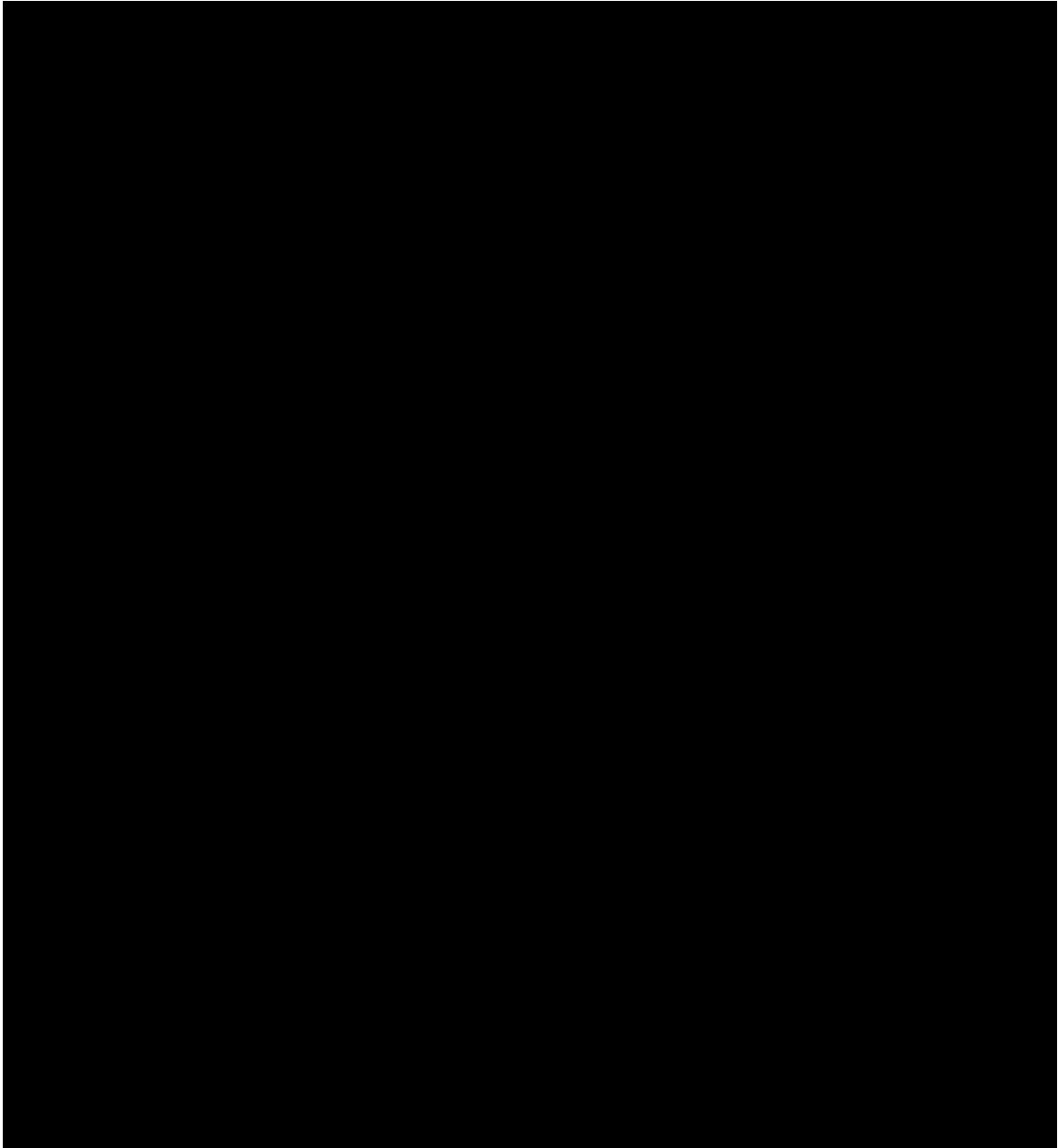
5.1.2.Hoja de Mejoramiento

Es una herramienta que permite ver de mejor manera los problemas y las soluciones propuestas, especificando la situación actual, situación propuesta y las diferencias entre ellas, además se determinan los beneficios esperados en tiempos y observaciones si el caso lo amerita.

Contiene los siguientes campos:

- **Nombre del Proceso.** Se coloca el nombre del proceso a desarrollar.
- **Código.** Se refiere a la codificación a la que pertenece el proceso.
- **Problemas detectados.** Son los problemas detectados en el capítulo anterior cuando se realizó el análisis y otros que se hayan visto al momento de proponer la mejoría.
- **Soluciones propuestas.** Son las alternativas para superar los problemas mencionados anteriormente.
- **Situación actual.** Aquí se colocan los tiempos de la situación actual del proceso (antes del mejoramiento).
- **Propuesta.** Aquí se colocan los tiempos y costos de la situación propuesta con las correcciones y mejoras del proceso.
- **Diferencia.** Se realiza una resta entre la situación actual y propuesta de los tiempos para ver si es a favor o en contra.
- **Beneficio del proceso.** Se coloca cual es el tiempo y el costo que ahorra la empresa al mejorar los procesos, mediante una comparación y diferencias que exista, de la situación actual, y la que se propone.

El formato a utilizar como Hoja de Mejoramiento para el Departamento de Reclamos es el siguiente:



5.2. Aplicación de las Herramientas en cada Proceso Seleccionado y Analizado

A continuación se detallan las hojas ISO y Flujogramas propuestos de cada línea de servicio:

Ilustración 44

SRI		FLUJODIAGRAMACION Y HOJA ISO							
Proceso:		Validación de Trámites							
Código:	RN-DREC-PB004	Fecha:	10 de Febrero de 2008	Status:	Propuesta				
Objetivo:	Recibir y enviar la documentación ingresada al departamento en forma rápida y precisa								
Alcance:	Desde	Ingreso de la petición al departamento							
	Hasta	Salida del documento de respuesta							
Entradas:	Peticiones ingresadas a secretaria								
Salidas:	Resoluciones, oficios, providencias, memos								
Responsable:	Validadores								
Frecuencia:	Diaria	Volumen:	30 trámites						
Tiempo (min):	115	Costo (US)	14,988						
Eficiencia en Tiempo:	91,30%		Eficiencia en Costo:	91,67%					
N°	ACTIVIDAD	Secretaría	Validación	Analista	TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES PROPUESTA DE MEJORA
					AV	NAV	AV	NAV	
		INICIO							
1	Envío de los expedientes desde secretaria	1							Inicio del proceso general
2	Confirmación de los trámites según la guía		2			10,000		1,249	
3	Validación de los trámites		3		20,000		2,498		
4	Redireccionamiento de los flujos de trámites por el Siste		4		5,000		0,625		
5	Asignación del expediente a los analistas		5	5	5,000		0,625		
6	Envío de providencias	6	6	6	10,000		1,249		Actividad creada
7	Entrega de razones de notificación a los analistas		7	7	10,000		1,249		
8	Entrega de anexos ingresados por los contribuyentes	8	8	8	10,000		1,249		Actividad creada
9	Indicador de gestión (valid tos/valid realiza)		9		5,000		1,249		Actividad creada
10	Envío de documentos para cálculos o corrección	10	10		10,000		1,249		Fusión
11	Preparación y envío de documentos	11	11	FIN	30,000		3,747		
Totales					105,00	10,00	13,739	1,249	
CAMBIOS		TERMINOLOGIA		PROCESOS QUE TIENEN RELACION			FORMULARIOS		
MEJORA				Este proceso tiene relación con los procesos de reclamos administrativos de todo el departamento y los procesos de secretaria			Guías de entrega de expedientes y documentos		
FUSION	1						Formato de providencias		
CREACION	3						Formato de razones de notificación		
ELIMINACION									
Elaborado por:				Supervisado por:			Autorizado por:		
Moisés Guapás				Ing. Mildrey Pazmiño			Ec. Marcelo León Jara		

Ilustración 45

FLUJODIAGRAMACION Y HOJA ISO										
Proceso:		Reclamos Administrativos de Personas Naturales								
Código:	RN-DREC-PB006	Fecha:	10 de Febrero de 2008	Status:	Propuesta					
Objetivo:	Atender las peticiones ingresadas de personas naturales al generarse un pago indebido o en exceso									
Alcance:	Desde:	Recepción del expediente								
	Hasta:	Entrega del documento final a validación								
Entradas:	Peticiones ingresadas a secretaría									
Salidas:	Resoluciones, oficios, providencias, memos									
Responsable:	Analistas									
Frecuencia:	Diana			Volumen:	6 trámites					
Tiempo (min):	115			Costo (US):	18,0753					
Eficiencia en Tiempo:	84,35%			Eficiencia en Costo:	87,56%					
N°	ACTIVIDAD	Validación	Analista	Supervisión	TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES PROPUESTA DE MEJORA	
					AV	NAV	AV	NAV		
		INICIO								
1	Envío del expediente al analista encargado		1					2,000	0,250	Mejorada
2	Verificación de datos registrados en la guía de entrega		2					5,000	0,625	
3	Ingreso de datos en la base del analista e impresión de		3			5,000			0,625	
4	Revisión del expediente ingresado		4					2,500	0,312	
5	Verificación para emitir providencias (completar, pruebas)		5					2,500	0,312	Mejorada
6	Emisión y registro de la providencia de legitimación		6			5,000			0,625	Actividad creada
7	Verificación de cumplimiento de la providencia		7					2,000	0,250	
8	Solicitar el certificado de no anexo		8					2,000	0,250	Actividad creada
9	Emisión y registro de la providencia para completar r		9			2,000			0,625	Actividad creada
10	Verificación de cumplimiento de la providencia		10					2,000		
11	Solicitar el certificado de no anexo		11					2,000	0,250	Actividad creada
12	Análisis comparativo entre ingresos y retenciones		12			5,000			1,249	
13	Elaboración e impresión de los documentos de respaldo		13			10,000			2,498	
14	Ingreso de datos al modelo combinado de resoluciones		14			5,000			0,625	
15	Elaboración de la resolución		15			5,000			0,625	
16	Ingreso e impresión de datos en el sistema Workflow y		16			15,000			1,874	
17	Finalización del documento incluyendo el No. de resol		17			2,000			0,250	
18	Revisión de forma y fondo de la resolución		18				2,000		0,250	
19	Impresión de la resolución, razones de notificación y cr		19			10,000			1,249	Fusión
20	Firmas y organización del expediente		20			2,000			0,250	
21	Entrega del trámite a supervisión y registro de despach		21			2,000			0,358	Fusión
22	Indicador de gestión		22			5,000			0,896	Actividad creada
23	Revisión y retroalimentación del trámite resuelto		23			10,000			1,791	
24	Entrega al responsable y registro de despacho		24			10,000			1,791	
Totales						97,00	18,00	15,8265	2,2484	
CAMBIOS		TERMINOLOGÍA		PROCESOS QUE TIENEN RELACION				FORMULARIOS		
MEJORA	6			Este proceso tiene relación con los procesos de secretaría, vehículos y validación				Resoluciones de Impuesto a la Renta		
FUSION	2							Formato de providencias		
CREACION	4							Formato de razones de notificación		
ELIMINACION	2							Papeles de trabajo		
Elaborado por:			Supervisado por:			Autorizado por:				
Moisés Guaspás			Ing. Midrey Pazmiño			Ec. Marcelo León Jara				

Ilustración 46

SRI										FLUJODIAGRAMACION Y HOJA ISO			
Proceso:		Reclamos Administrativos Legales											
Código:		RN-DREC-PB004		Fecha:		10 de Febrero de 2008		Status:		Propuesta			
Objetivo:		Atender las peticiones ingresadas de tipo legal											
Alcance:		Desde		Recepción del expediente									
		Hasta		Entrega del documento final a validación									
Entradas:		Peticiones ingresadas a secretaría											
Salidas:		Resoluciones, oficios, providencias, memos											
Responsable:		Analistas											
Frecuencia:		Diario		Volumen:		5 trámites							
Tiempo (min):		120		Costo (US)		13,896							
Eficiencia en Tiempo:		88,33%				Eficiencia en Costo:		88,33%					
N°	ACTIVIDAD	Validación	Analista	Supervisión	TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES PROPUESTA DE MEJORA				
					AV	NAV	AV	NAV					
		INICIO											
1	Recepción del trámite por el analista	1						2,000	0,232	Mejorada			
2	Verificación de datos registrados en la guía de entrega		2				5,000	0,579					
3	Impresión de papeles de trabajo:RUC, Lista Blanca, Di		3		5,000			0,579					
4	Revisión del trámite		4			2,500		0,290					
5	Apertura de providencias		5			2,500		0,290					
6	Emisión de la providencia de legitimación		6		5,000			0,579					
7	Verificación del cumplimiento de la providencia		7			2,000		0,232					
8	Emisión del certificado de no anexo	8	8		2,000			0,232					
9	Preparación e impresión de los papeles de trabajo		9		10,000			1,158					
10	Elaboración de la resolución		10		30,000			3,474					
11	Ingreso e impresión de datos en el sistema Workflow y		11		10,000			1,158					
12	Finalización del documento incluyendo el No. de resolu		12		5,000			0,579					
13	Impresión de la resolución, razones de notificación y ch		13		10,000			1,158	Fusión				
14	Firmas y organización del expediente		14		2,000			0,232					
15	Entrega del trámite a supervisión y registro de despach		15		2,000			0,232	Fusión				
16	Indicador de gestión		16		5,000			0,579	Actividad creada				
17	Revisión y retroalimentación del trámite resuelto		17		10,000			1,158					
18	Entrega al responsable y registro de despacho	FIN	18		10,000			1,158					
Totales					106,00	14,00	12,2748	1,6212					
CAMBIOS		TERMINOLOGIA		PROCESOS QUE TIENEN RELACION				FORMULARIOS					
MEJORA	1			Este proceso tiene relación con los procesos de secretaría, vehículos, cobranzas y validación				Papeles de trabajo					
FUSION	2							Formato de providencias					
CREACION	1							Formato de razones de notificación					
ELIMINACION	0												
Elaborado por:				Supervisado por:				Autorizado por:					
Moisés Guapás				Ing. Mildrey Pazmiño				Ec. Marcelo León Jara					

Ilustración 47

SRI		FLUJODIAGRAMACION Y HOJA ISO							
SEPARADO DE ENTES INTERNAS		Reclamos Administrativos de Personas Jurídicas							
Proceso:									
Código:	RN-DREC-PB007	Fecha:	10 de Febrero de 2008	Status:	Propuesta				
Objetivo:	Atender las peticiones ingresadas de personas naturales al generarse un pago indebido o en exceso								
Alcance:	Desde: Recepción del expediente Hasta: Entrega del documento final a validación								
Entradas:	Peticiones ingresadas a secretaria								
Salidas:	Resoluciones, oficios, providencias, memos								
Responsable:	Analistas								
Frecuencia:	Mensual	Volumen:	11 trámites						
Tiempo (min):	326,5	Costo (US):	43,71835						
Eficiencia en Tiempo:	72,59%		Eficiencia en Costo:	72,59%					
N°	ACTIVIDAD	Validación	Analista	Supervisión	TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES PROPUESTA DE MEJORA
					AV	NAV	AV	NAV	
		INICIO							
1	Envío del expediente al analista encargado	1				2,000		0,268	Mejorada
2	Verificación de datos registrados en la guía de entrega	2				5,000		0,670	
3	Ingreso de datos en la base del analista e impresión de	3	3		5,000		0,670		
4	Revisión del expediente ingresado	4				30,000		4,017	
5	Verificación para emitir providencias (completar, prueba	5				2,600		0,335	
6	Emisión y registro de la providencia de legitimación	6			30,000		4,017		
7	Verificación de cumplimiento de la providencia	7				20,000		2,678	Actividad creada
8	Solicitar el certificado de no anexo	8			5,000		0,670		Actividad creada
9	Levantamiento de la información previa al envío	9			5,000		0,670		
10	Envío de bases y documentos al equipo de revisión	10				5,000		0,670	
11	Recepción del informe de revisión	11				5,000		0,670	
12	Revisión de información contable vs. declaraciones	12				20,000		2,678	
13	Elaboración de la resolución y razón de notificación	13			60,000		8,034		
14	Ingreso e impresión de datos en el sistema Workflow y	14			15,000		2,009		
15	Finalización del documento, revisión de forma y fondo de	15			15,000		2,009		
16	Impresión de la resolución, razones de notificación y ch	16			15,000		2,009		Fusión
17	Creación e impresión de memo para envío de expedie	17			10,000		1,339		
18	Firmas y organización del expediente	18			5,000		0,670		
19	Entrega del trámite a supervisión y registro de despach	19			2,000		0,268		Fusión
20	Indicador de gestión	20			5,000		0,670		Actividad creada
21	Revisión y retroalimentación del trámite resuelto	21			45,000		6,026		
22	Entrega al responsable y registro de despacho	FIN	22		20,000		2,678		
Totales					237,00	89,50	31,7343	11,98405	
CAMBIOS		TERMINOLOGIA		PROCESOS QUE TIENEN RELACION			FORMULARIOS		
MEJORA	1	Este proceso tiene relación con los procesos de secretaria, vehiculos y validación			Papeles de trabajo				
FUSION	2				Formato de providencias				
CREACION	3				Formato de razones de notificación				
ELIMINACION	11								
Elaborado por:				Supervisado por:			Autorizado por:		
Moisés Guapás				Ing. Midrey Pazmiño			Ec. Marcelo León Jara		

Ilustración 48

SRI		FLUJODIAGRAMACION Y HOJA ISO							
SERVICIO DE RENTAS INTERNAS		Revisión de Documentos							
Proceso:									
Código:	RN-DREC-PB008	Fecha:	10 de Febrero de 2008	Status:	Propuesta				
Objetivo:	Revisar la documentación presentada por el contribuyente para sustentar el crédito tributario								
Alcance:	Desde	Entrega de la base al revisor encargado							
	Hasta	Entrega del informe final al analista							
Entradas:	Base de datos y documentos ingresados por el contribuyente								
Salidas:	Informe final								
Responsable:	Revisores								
Frecuencia:	Diaria	Volumen:	1.200 comprobantes						
Tiempo (min):	644	Costo (US)	86,2382						
Eficiencia en Tiempo:	99,07%		Eficiencia en Costo:	99,06%					
N°	ACTIVIDAD	Analista	Revisor	TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES PROPUESTA DE MEJORA	
				AV	NAV	AV	NAV		
		INICIO							
1	Envío de la base al revisor encargado						2,000	0,270	Mejorada
2	Comprobar existencia de medio magnético						2,000	0,270	Actividad creada
3	Levantamiento de base de datos			136,000		18,210			Actividad creada
4	Depuración de base			120,000		16,068			Actividad creada
5	Descarga de la información de terceros			30,000		4,017			
6	Unificación de información			30,000		4,017			
7	Cruce de información			20,000		2,678			
8	Obtención de resultados y listado a revisar			10,000		1,339			
9	Revisión física			272,000		36,421			
10	Elaboración e impresión del informe			10,000		1,339			
11	Indicador de gestión			10,000		1,339			Actividad creada
12	Entrega del informe al analista						2,000	0,270	
Totales				638,00	6,00	85,4282	0,81		
CAMBIOS		TERMINOLOGIA		PROCESOS QUE TIENEN RELACION			FORMULARIOS		
MEJORA	1	Este proceso tiene relación con los procesos de personas jurídicas y personas naturales			Cruce de diferencias				
FUSION	0				Detalle de aceptados y negados				
CREACION	4				Informe final				
ELIMINACION	0								
Elaborado por:				Supervisado por:			Autorizado por:		
Moisés Guapás				Ing. Mildrey Pazmiño			Ec. Marcelo León Jara		

Ilustración 49

SRI		FLUJODIAGRAMACION Y HOJA ISO							
SERVICIO DE RENTAS INTERIAS		Actos de determinación, liquidaciones y depreciación acelerada							
Proceso:	Actos de determinación, liquidaciones y depreciación acelerada								
Código:	RIN-DREC-PB009	Fecha:	10 de Febrero de 2008	Status:	Propuesta				
Objetivo:	Atender las peticiones ingresadas referentes a impugnación de actos de determinación, liquidación y depreciación								
Alcance:	Desde:	Recepción del expediente							
	Hasta:	Entrega del documento final a validación							
Entradas:	Peticiones ingresadas a secretaría								
Salidas:	Resoluciones, oficios, providencias, memos								
Responsable:	Analistas								
Frecuencia:	Mensual	Volumen:	3 trámites						
Tiempo (min):	5449	Costo (US)	828,248						
Eficiencia en Tiempo:	94,37%			Eficiencia en Costo:	94,37%				
N°	ACTIVIDAD	Validación	Analista	Supervisión	TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES PROPUESTA DE MEJORA
					AV	NAV	AV	NAV	
		INICIO							
1	Envío del expediente al analista encargado	1	2			2,000		0,304	Mejorada
2	Registro del trámite en el base individual		2		2,000		0,304		Mejorada
3	Revisión del escrito de impugnación y acta de determinación		3			200,000		30,400	Fusión
4	Análisis contable y legal de las glosas		4		120,000		18,240		
5	Resumen de glosas		5		120,000		18,240		
6	Revisión de la documentación adjunta al expediente		6			15,000		2,280	
7	Impresión Papeles del Sistema y organización del expediente		7		15,000		2,280		Fusión
8	Emisión y revisión de la providencia		8		30,000		4,560		
9	Verificación de cumplimiento de la providencia		9			60,000		9,120	
10	Escaneo y corrección del escrito de impugnación		10		480,000		72,960		
11	Reunión con áreas relacionadas (Auditoría, Procuraduría)		11		300,000		45,600		
12	Inspección Contable		12		480,000		72,960		
13	Elaboración Papeles de trabajo		13		1440,000		218,880		
14	Elaboración y revisión de la resolución borrador		14		1920,000		291,840		
15	Corrección del acta borrador		15		120,000		18,240		
16	Generación Número de Resolución y SAD		16		10,000		1,520		
17	Impresión de la resolución, razones de notificación y carta		17		20,000		3,040		Fusión
18	Firmas y organización del expediente		18		10,000		1,520		
19	Entrega del trámite a supervisión y registro de despacho		19		10,000		1,520		
20	Indicador de gestión		20		10,000		1,520		
21	Revisión con el responsable del departamento		21			30,000		4,560	
22	Corrección de la resolución	22	22		30,000		4,560		
23	Devolución del expediente a auditoría		23		10,000		1,520		
24	Actualización Sistema de Cobranzas	FIN	24		15,000		2,280		
Totales					5142,00	307,00	781,584	46,664	
CAMBIOS		TERMINOLOGÍA		PROCESOS QUE TIENEN RELACION				FORMULARIOS	
MEJORA	2	Este proceso tiene relación con los procesos de secretaría, auditoría, cobranzas y validación				Papeles de trabajo			
FUSION	3					Formato de providencias			
CREACION	0					Formato de razones de notificación			
ELIMINACION	5								
Elaborado por:				Supervisado por:				Autorizado por:	
Moisés Guapás				Ing. Mildrey Pazmiño				Ec. Marcelo León Jara	

Continuando con el análisis se adjuntan las hojas de mejoramiento por línea de servicio:

Validación de Trámites

Ilustración 50

HOJA DE MEJORAMIENTO					
Proceso:	Validación de Trámites				
Código:	RN-DREC-PB004	Fecha:	10 de Febrero de 2008	Status:	Propuesta
Objetivo:	Recibir y enviar la documentación ingresada al departamento en forma rápida y precisa				
Alcance:	Desde	Ingreso de la petición al departamento			
	Hasta	Salida del documento de respuesta			
Entradas:	Peticiónes ingresadas a secretaría				
Salidas:	Resoluciones, oficios, providencias, memos				
Responsable:	Validadores				
Frecuencia:	Diaria	Volumen:	30 trámites		
Tiempo (min):	115	Costo (USD):	14,988		
Eficiencia en Tiempo:	91,30%	Eficiencia en Costo:	91,67%		
Problemas detectados:	Las razones de notificación dependen del tiempo que demore el proceso de secretaría				
	No existía indicadores de gestión				
Solución a los problemas:	Se ha firmado un convenio con secretaría para que la notificación se la realice en un plazo máximo de 3 días				
	Se ha incrementado 2 actividades no consideradas en el proceso y se instaló el indicador de gestión				
Situación Actual					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
105	13,11	61,90%	61,90%	Diaria	30
Situación Propuesta					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
115	14,99	91,30%	91,67%	Diaria	30
Diferencia			Beneficio Esperado		
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	TIEMPO	COSTO
-10	-1,878	29,40%	29,77%	-10	-1,878

Reclamos Administrativos de Personas Naturales

Ilustración 51

HOJA DE MEJORAMIENTO					
Proceso:	Reclamos Administrativos de Personas Naturales				
Código:	RN-DREC-PB005	Fecha:	10 de Febrero de 2008	Status:	Propuesta
Objetivo:	Atender las peticiones ingresadas de personas naturales al generarse un pago indebido o en exceso				
Alcance:	Desde	Recepción del expediente			
	Hasta	Entrega del documento final a validación			
Entradas:	Peticiones ingresadas a secretaría				
Salidas:	Resoluciones, oficios, providencias, memos				
Responsable:	Analistas				
Frecuencia:	Diaría	Volumen:	6 trámites		
Tiempo (min):	115	Costo (USD):	18,0753		
Eficiencia en Tiempo:	84,35%	Eficiencia en Costo:	87,56%		
Problemas detectados:					
Los trámites se demoran hasta un mes para su asignación al analista					
Las razones de notificación dependen del tiempo que demore el proceso de secretaría					
Incremento en la elaboración de las providencias					
Descarga de información muy demorosa					
Excesiva carga de trabajo					
Solución a los problemas:					
El compromiso adquirido con secretaría realizará la entrega máximo un día después del ingreso					
Se partitionó al equipo para que 2 personas sean las encargadas de la emisión de las providencias necesarias para el trámite					
La implementará una herramienta de nombre Quick Hit la cual arroja toda la información en una sola hoja					
Los analistas dejarán de liquidar ingresos y su análisis será basado en la veracidad de los comprobantes de retención					
Situación Actual					
TIEMPO (min)	COSTO (\$)	EFICIENCIA TIEMPO (%)	EFICIENCIA COSTO (%)	FRECUENCIA	VOLUMEN
143	18,40	67,83%	66,42%	Diaría	6 trámites
Situación Propuesta					
TIEMPO (min)	COSTO (\$)	EFICIENCIA TIEMPO (%)	EFICIENCIA COSTO (%)	FRECUENCIA	VOLUMEN
115	18,08	84,35%	87,56%	Diaría	6 trámites
Diferencia			Beneficio Esperado		
TIEMPO (min)	COSTO (\$)	EFICIENCIA TIEMPO (%)	EFICIENCIA COSTO (%)		
28	0,32	16,52%	21,14%	TIEMPO (min)	28
				COSTO (min)	0,32

Reclamos Administrativos Legales

Ilustración 52

HOJA DE MEJORAMIENTO						
Proceso:		Reclamos Administrativos Legales				
Código:	RN-DREC-PB004	Fecha:	10 de Febrero de 2008	Status:	Propuesta	
Objetivo:	Atender las peticiones ingresadas de tipo legal					
Alcance:	Desde	Recepción del expediente				
	Hasta	Entrega del documento final a validación				
Entradas:	Peticiones ingresadas a secretaría					
Salidas:	Resoluciones, oficios, providencias, memos					
Responsable:	Analistas					
Frecuencia:	Diario		Volumen:	5 trámites		
Tiempo (min):	120		Costo (USD):	13,896		
Eficiencia en Tiempo:	88,33%		Eficiencia en Costo:	88,33%		
Problemas detectados:						
Los trámites se demoran hasta un mes para su asignación al analista						
Las razones de notificación dependen del tiempo que demore el proceso de secretaría						
Solución a los problemas:						
El compromiso adquirido con secretaría realizará la entrega máximo un día después del ingreso						
Se ha firmado un convenio con secretaría para que la notificación se la realice en un plazo máximo de 3 días						
Situación Actual						
TIEMPO (min)	COSTO (\$)	EFICIENCIA TIEMPO (%)	EFICIENCIA COSTO (%)	FRECUENCIA	VOLUMEN	
256,84	28,60	64,63%	67,21%	Diario	5 trámites	
Situación Propuesta						
TIEMPO (min)	COSTO (\$)	EFICIENCIA TIEMPO (%)	EFICIENCIA COSTO (%)	FRECUENCIA	VOLUMEN	
120	13,90	88,33%	88,33%	Diario	5 trámites	
Diferencia			Beneficio Esperado			
TIEMPO (min)	COSTO (\$)	EFICIENCIA TIEMPO (%)	EFICIENCIA COSTO (%)			
136,84	14,70	23,70%	21,12%	TIEMPO (min)	136,84	
				COSTO (min)	14,70	

Reclamos Administrativos de Personas Jurídicas

Ilustración 53

HOJA DE MEJORAMIENTO					
Proceso:	Reclamos Administrativos de Personas Jurídicas				
Código:	RN-DREC-PB007	Fecha:	10 de Febrero de 2008	Status:	Propuesta
Objetivo:	Atender las peticiones ingresadas de personas naturales al generarse un pago indebido o en exceso				
Alcance:	Desde	Recepción del expediente			
	Hasta	Entrega del documento final a validación			
Entradas:	Peticiones ingresadas a secretaría				
Salidas:	Resoluciones, oficios, providencias, memos				
Responsable:	Analistas				
Frecuencia:	Mensual	Volumen:	11 trámites		
Tiempo (min):	326,5	Costo (USD):	43,71835		
Eficiencia en Tiempo:	72,59%		Eficiencia en Costo:	72,59%	
Problemas detectados:					
Los trámites se demoran hasta un mes para su asignación al analista					
Las razones de notificación dependen del tiempo que demore el proceso de secretaría					
Solución a los problemas:					
El compromiso adquirido con secretaría realizará la entrega máximo un día después del ingreso					
Se ha firmado un convenio con secretaría para que la notificación se realice en un plazo máximo de 3 días					
Situación Actual					
TIEMPO (min)	COSTO (\$)	EFICIENCIA TIEMPO (%)	EFICIENCIA COSTO (%)	FRECUENCIA	VOLUMEN
3084	412,00	11,74%	11,74%	Mensual	11 trámites
Situación Propuesta					
TIEMPO (min)	COSTO (\$)	EFICIENCIA TIEMPO (%)	EFICIENCIA COSTO (%)	FRECUENCIA	VOLUMEN
970,5	129,96	72,59%	72,59%	Mensual	11 trámites
Diferencia			Beneficio Esperado		
TIEMPO (min)	COSTO (\$)	EFICIENCIA TIEMPO (%)	EFICIENCIA COSTO (%)	TIEMPO (min)	2113,5
2113,5	282,04	60,85%	60,85%	COSTO (min)	282,04

Reclamos Administrativos de Actos de determinación

Ilustración 54

HOJA DE MEJORAMIENTO						
Proceso:	Actos de determinación, liquidaciones y depreciación acelerada					
Código:	RN-DREC-PB009	Fecha:	10 de Febrero de 2008	Status:	Propuesta	
Objetivo:	Atender las peticiones ingresadas referentes a impugnación de actos de determinación, liquidación y depreciación					
Alcance:	Desde	Recepción del expediente				
	Hasta	Entrega del documento final a validación				
Entradas:	Peticiones ingresadas a secretaría					
Salidas:	Resoluciones, oficios, providencias, memos					
Responsable:	Analistas					
Frecuencia:	Mensual			Volumen:	3 trámites	
Tiempo (min):	5449			Costo (USD):	828,248	
Eficiencia en Tiempo:	94,37%			Eficiencia en Costo:	94,37%	
Problemas detectados:						
Los trámites se demoran hasta un mes para su asignación al analista						
Las razones de notificación dependen del tiempo que demore el proceso de secretaría						
Solución a los problemas:						
El compromiso adquirido con secretaría realizará la entrega máximo un día después del ingreso						
Se ha firmado un convenio con secretaría para que la notificación se la realice en un plazo máximo de 3 días						
Situación Actual						
TIEMPO (min)	COSTO (\$)	EFICIENCIA TIEMPO (%)	EFICIENCIA COSTO (%)	FRECUENCIA	VOLUMEN	
9917	1507,38	71,49%	71,49%	Mensual	3 trámites	
Situación Propuesta						
TIEMPO (min)	COSTO (\$)	EFICIENCIA TIEMPO (%)	EFICIENCIA COSTO (%)	FRECUENCIA	VOLUMEN	
5449	828,25	94,37%	94,37%	Mensual	3 trámites	
Diferencia			Beneficio Esperado			
TIEMPO (min)	COSTO (\$)	EFICIENCIA TIEMPO (%)	EFICIENCIA COSTO (%)			
4468	679,13	22,88%	22,88%	TIEMPO (min)	4468	
				COSTO (min)	679,13	

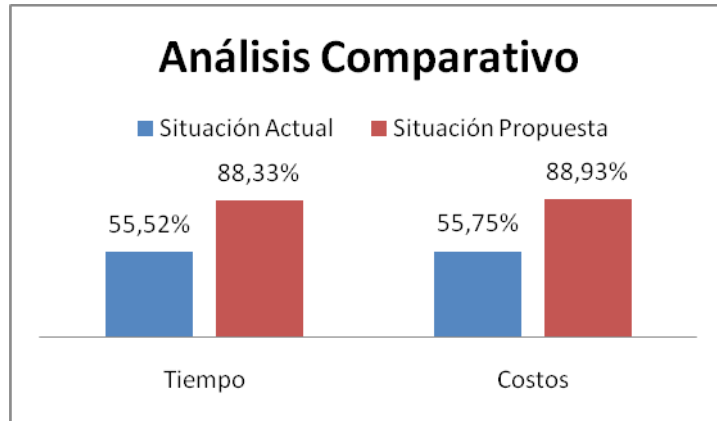
5.3. Matriz de Análisis Comparativo

5.3.1. Matriz Resumida

Ilustración 55

Situación Actual											
No	Proceso Analizado	Tiempos (minutos)				Costos (USD)				Frecuencia	Volumen
		AV	NAV	Total	Eficiencia	AV	NAV	Total	Eficiencia		
1	Validación de Trámites	65,00	40,00	105,00	61,90%	8,12	5,00	13,11	61,90%	Diaria	30 trámites
2	Reclamos Administrativos de Personas Naturales	97,00	46,00	143,00	67,83%	12,22	6,18	18,40	66,42%	Diaria	6 trámites
3	Reclamos Administrativos de tipo Legal	166,00	90,84	256,84	64,63%	19,22	9,38	28,60	67,21%	Diario	5 trámites
4	Reclamos Administrativos de Personas Jurídicas	362,00	2.722,00	3.084,00	11,74%	48,47	364,48	412,95	11,74%	Mensual	11 trámites
5	Elaboración de Actas de impugnación y liquidaciones	7.090,00	2.827,00	9.917,00	71,49%	1.077,68	429,70	1.507,38	71,49%	Mensual	3 trámites
	Totales Promedios	1.556,00	1.145,17	2.701,17	55,52%	233,14	162,95	396,09	55,75%		
Situación Propuesta											
No	Proceso Analizado	Tiempos (minutos)				Costos (USD)				Frecuencia	Volumen
		AV	NAV	Total	Eficiencia	AV	NAV	Total	Eficiencia		
1	Validación de Trámites	105,00	10,00	115,00	91,30%	13,74	1,25	14,99	91,67%	Diaria	30 trámites
2	Reclamos Administrativos de Personas Naturales	97,00	18,00	115,00	84,35%	15,83	2,25	18,08	87,56%	Diaria	6 trámites
3	Reclamos Administrativos de tipo Legal	106,00	14,00	120,00	88,33%	12,27	1,62	13,90	88,33%	Diario	5 trámites
4	Reclamos Administrativos de Personas Jurídicas	237,00	89,50	326,50	72,59%	31,73	11,98	43,72	72,59%	Mensual	11 trámites
5	Revisión de documentos	638,00	6,00	644,00	99,07%	85,43	0,81	86,24	99,06%	Diaria	1.200 comprobantes
6	Elaboración de Actas de impugnación y liquidaciones	5.142,00	307,00	5.449,00	94,37%	781,58	46,66	828,25	94,37%	Mensual	3 trámites
	Totales Promedios	1.054,17	74,08	1.128,25	88,33%	156,76	10,76	167,53	88,93%		

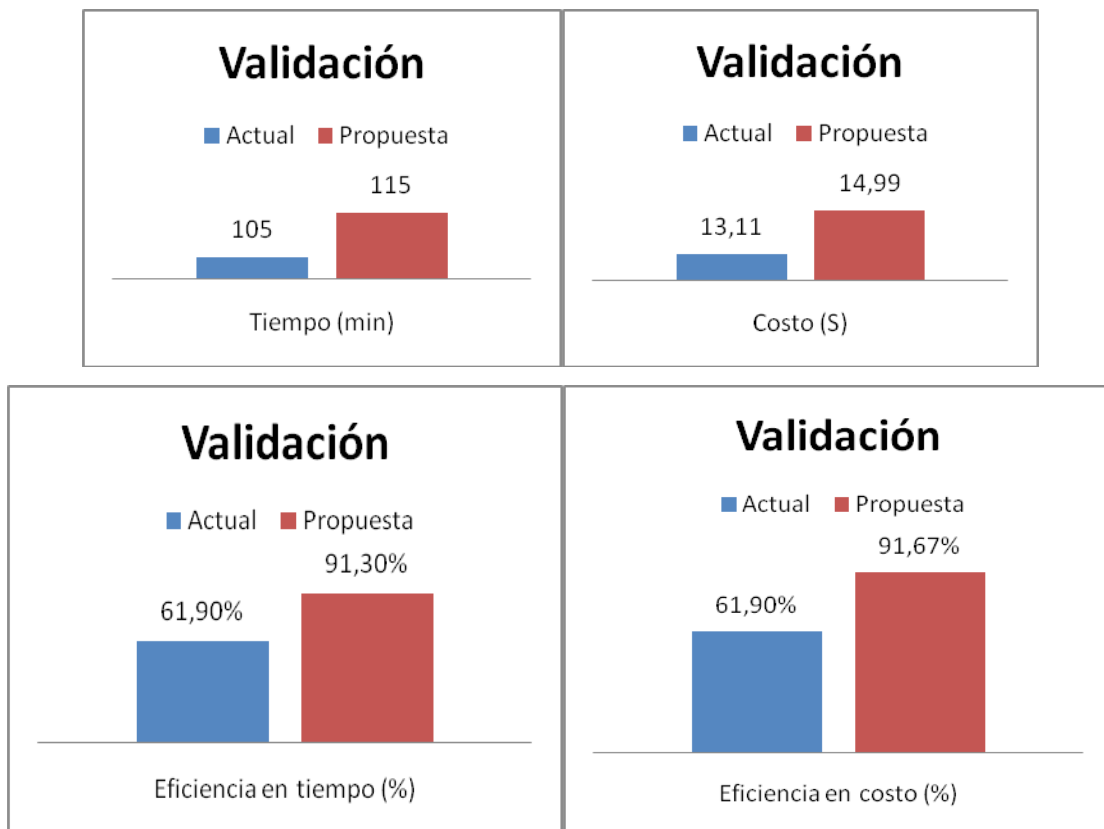
Ilustración 56



Luego del análisis realizado y mediante las propuestas de mejora determinadas se ha obtenido un incremento mayor al 30% tanto en tiempo como en costos; con lo cual podemos recomendar la ejecución de los procesos mediante la organización y flujo recomendado.

5.3.2. Equipo de Validación

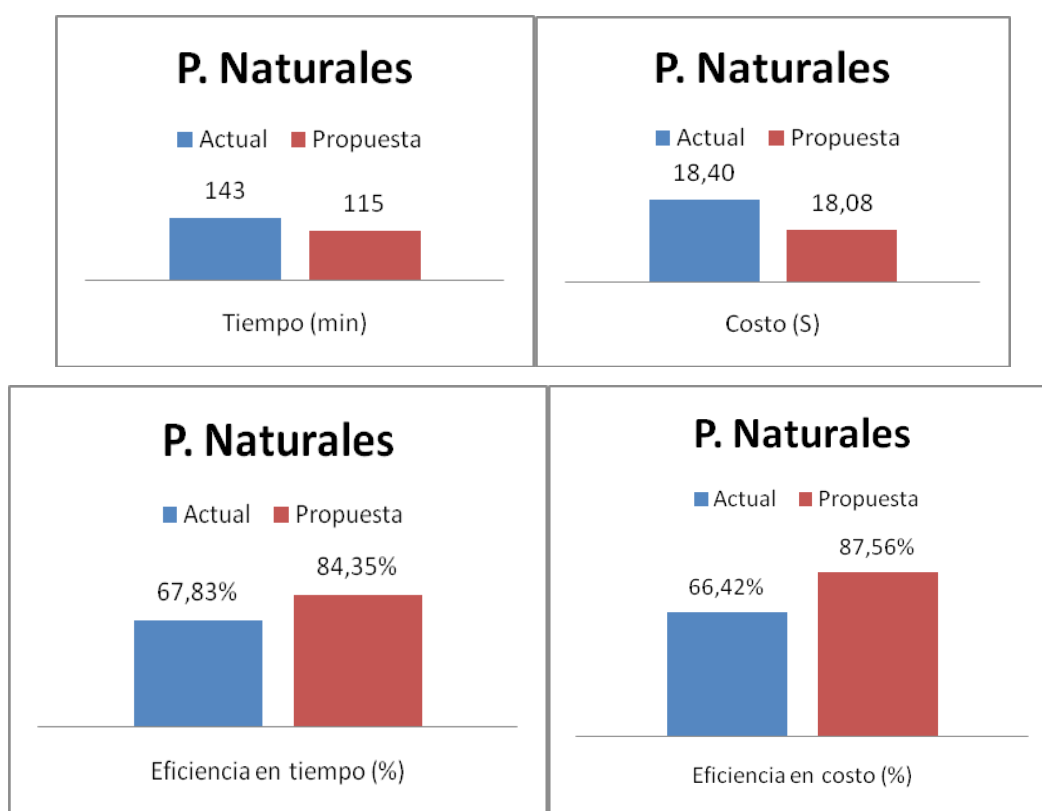
Ilustración 57



En este equipo se obtiene un incremento tanto en tiempo como en costos debido a que existen actividades que no fueron consideradas dentro del inventario en la situación actual; pese a esto se puede apreciar que la eficiencia se incrementa en ambos factores considerando a la propuesta como efectiva.

5.3.3. Equipo de Personas Naturales

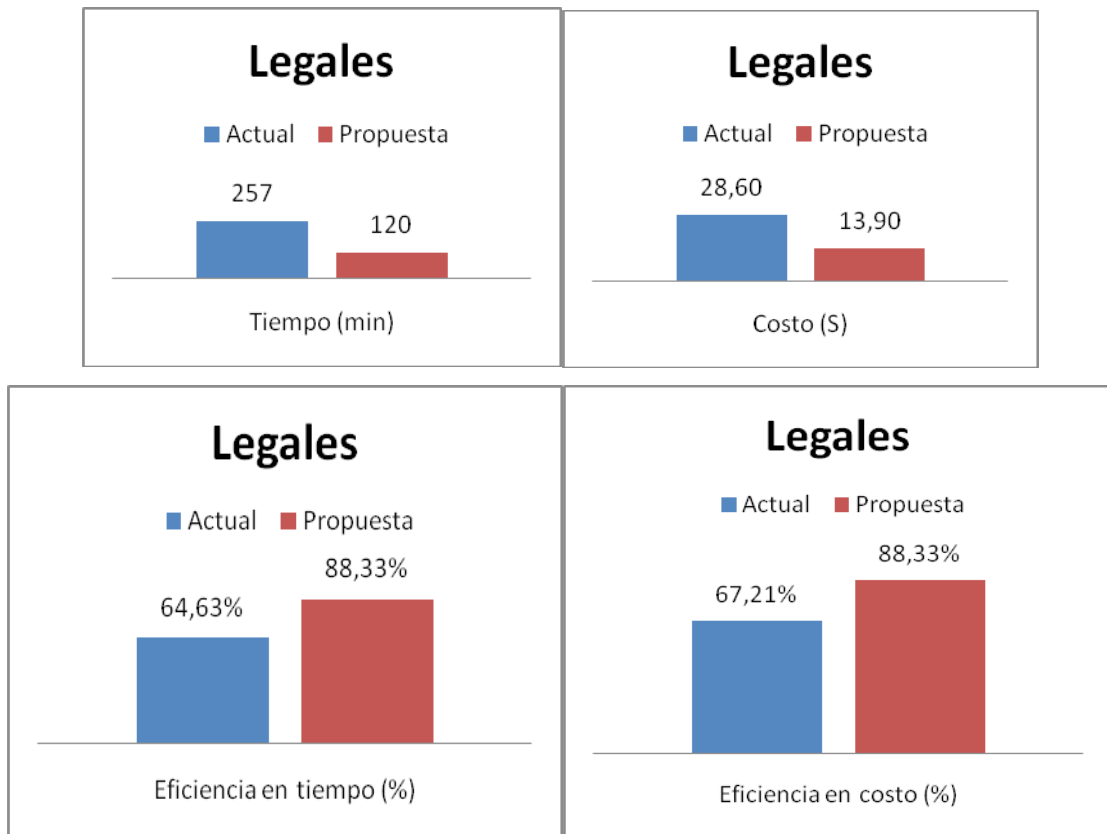
Ilustración 58



Como se puede apreciar el beneficio adquirido mediante la propuesta servirá de apoyo para el desarrollo de las actividades de los analistas, debido al gran volumen de trámites ingresados a este equipo; las propuestas sugeridas han reducido tiempos y acelerando los tiempos de notificación y emisión de providencias.

5.3.4. Equipo Legal

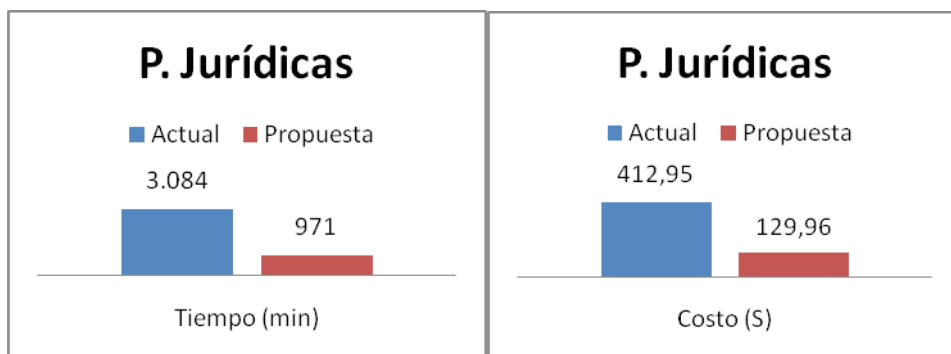
Ilustración 59

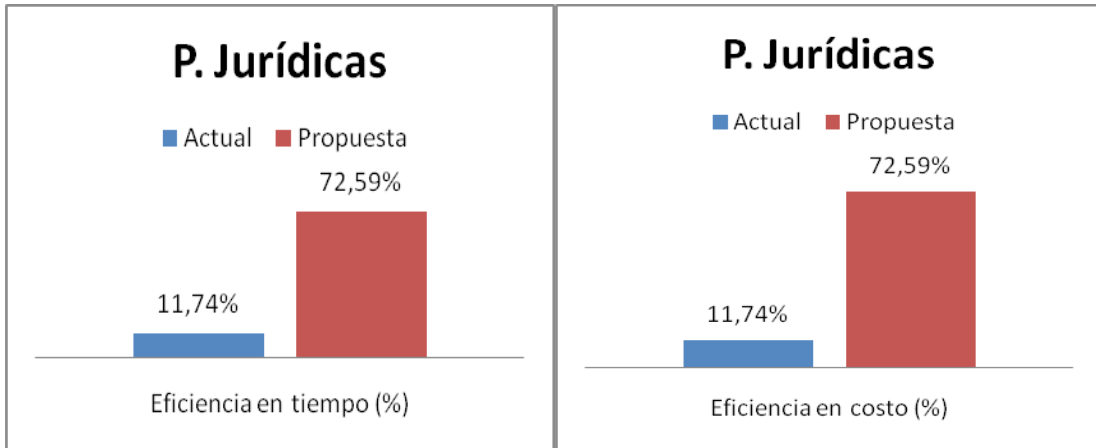


En este equipo se obtuvo un beneficio mayor al 50% debido a que en varias líneas del proceso se han implementado modelos de resolución mediante combinación de correspondencia.

5.3.5. Equipo de Personas Jurídicas y Revisión de Documentos

Ilustración 60

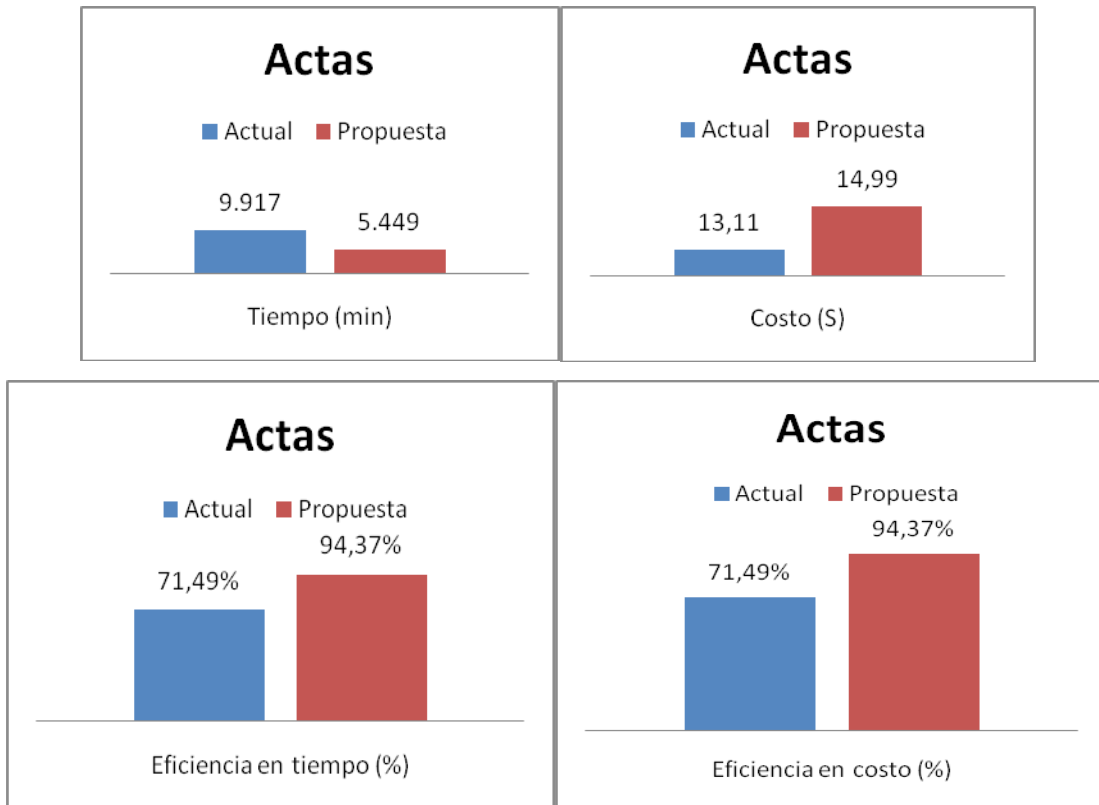




Dentro de este equipo se realizaron las mejoras mayormente significativas; fue necesario sub dividir al proceso para realizar el análisis más a fondo tanto a las actividades realizadas por los analistas, así como las actividades realizadas por los revisores de esta manera se pudo determinar los tiempos de espera para la eliminación de tiempo muerto.

5.3.6. Equipo de Actas

Ilustración 61



Capítulo VI Propuesta Organizacional

Mediante el capítulo VI, se realizará un mejoramiento de la gestión del Departamento de Reclamos, utilizando la información y análisis que se desarrolló en los capítulos anteriores, para el efecto se utilizará las siguientes herramientas.

- Diagrama de calidad y mapa de procesos por cada uno de los procesos mejorados
- Diagramas IDEF-0 por cada uno de los procesos mejorados
- Diseño de factores de éxito o resultados para cada cadena de valor.
- Diseño de indicadores de gestión
- Diseño de la organización por proceso.

6.1. Diagramas de calidad y mapa de procesos por líneas de servicio

Ilustración 62



Ilustración 63

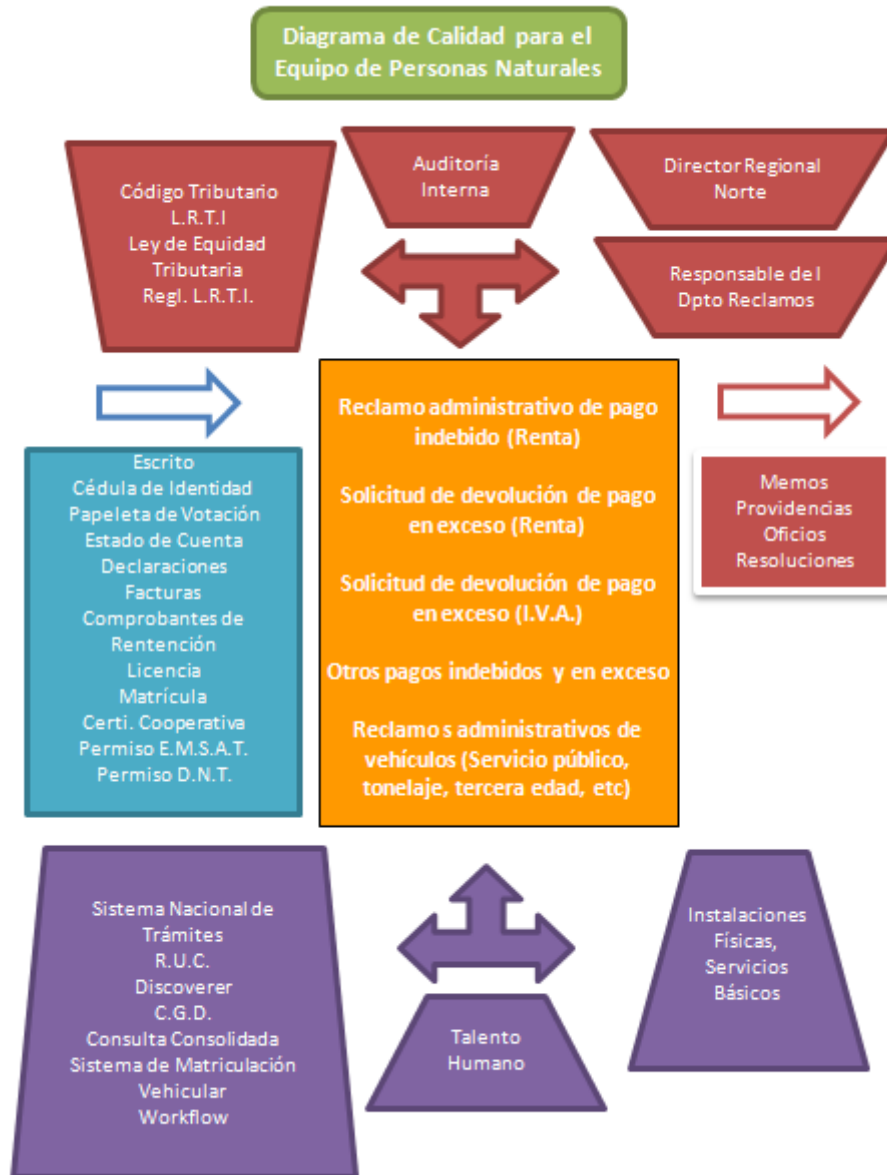


Ilustración 64

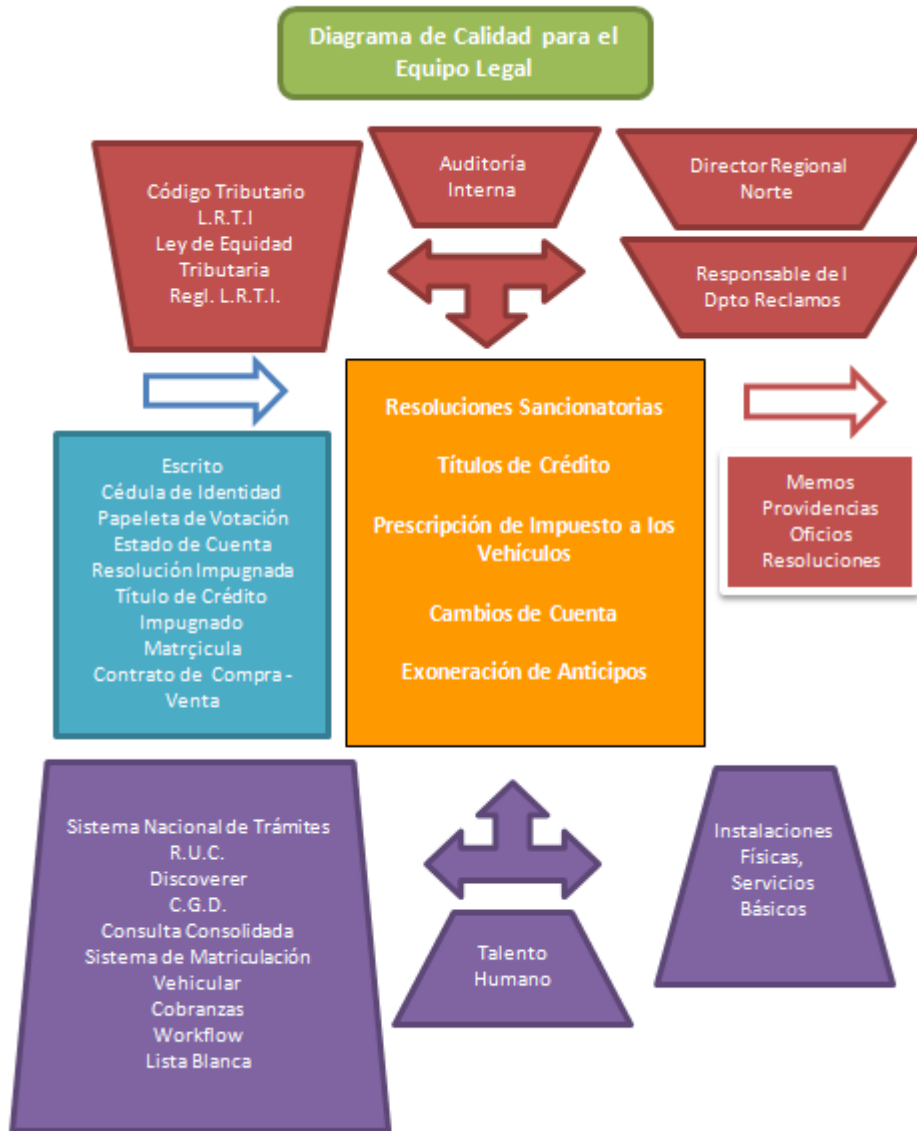


Ilustración 65

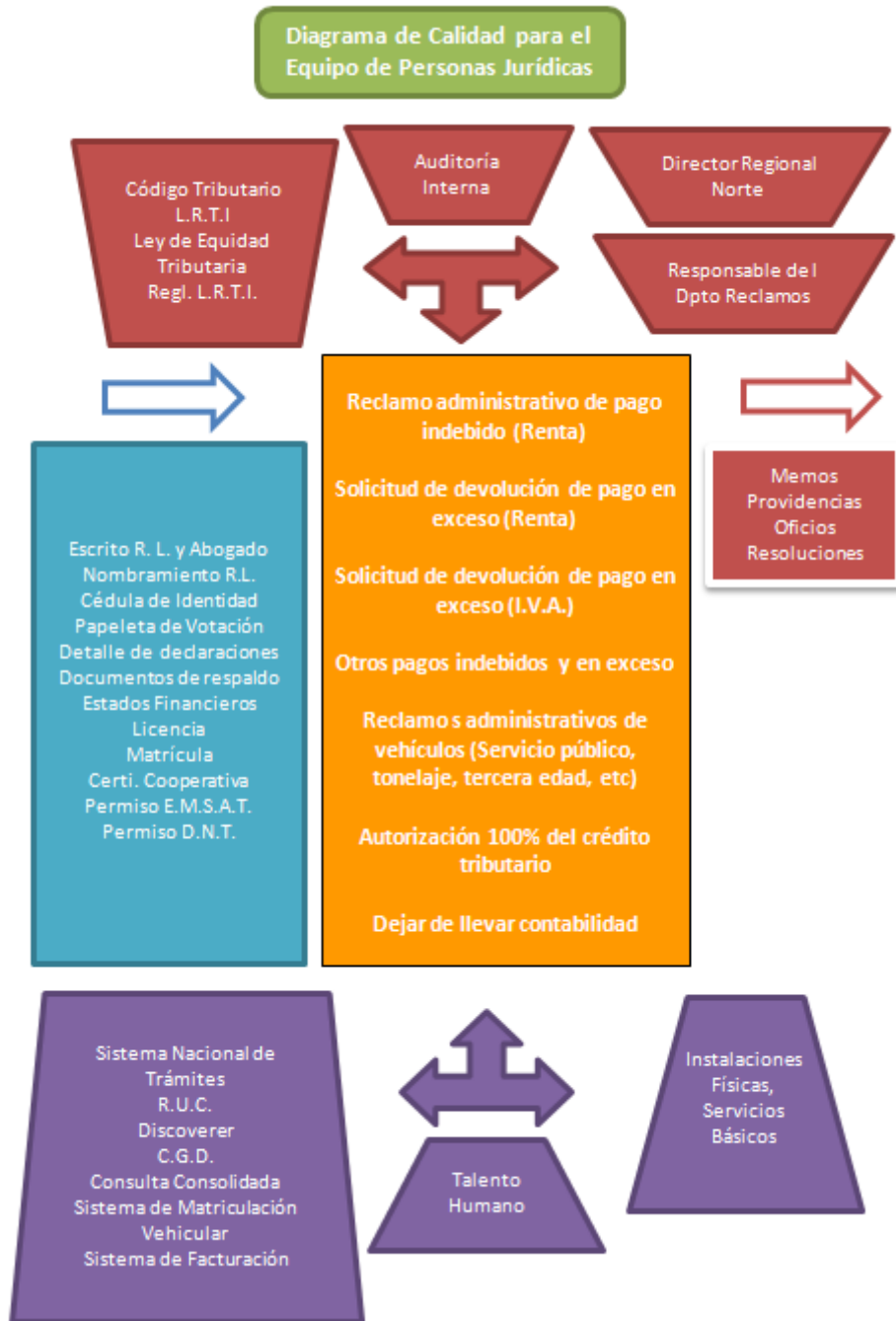


Ilustración 66

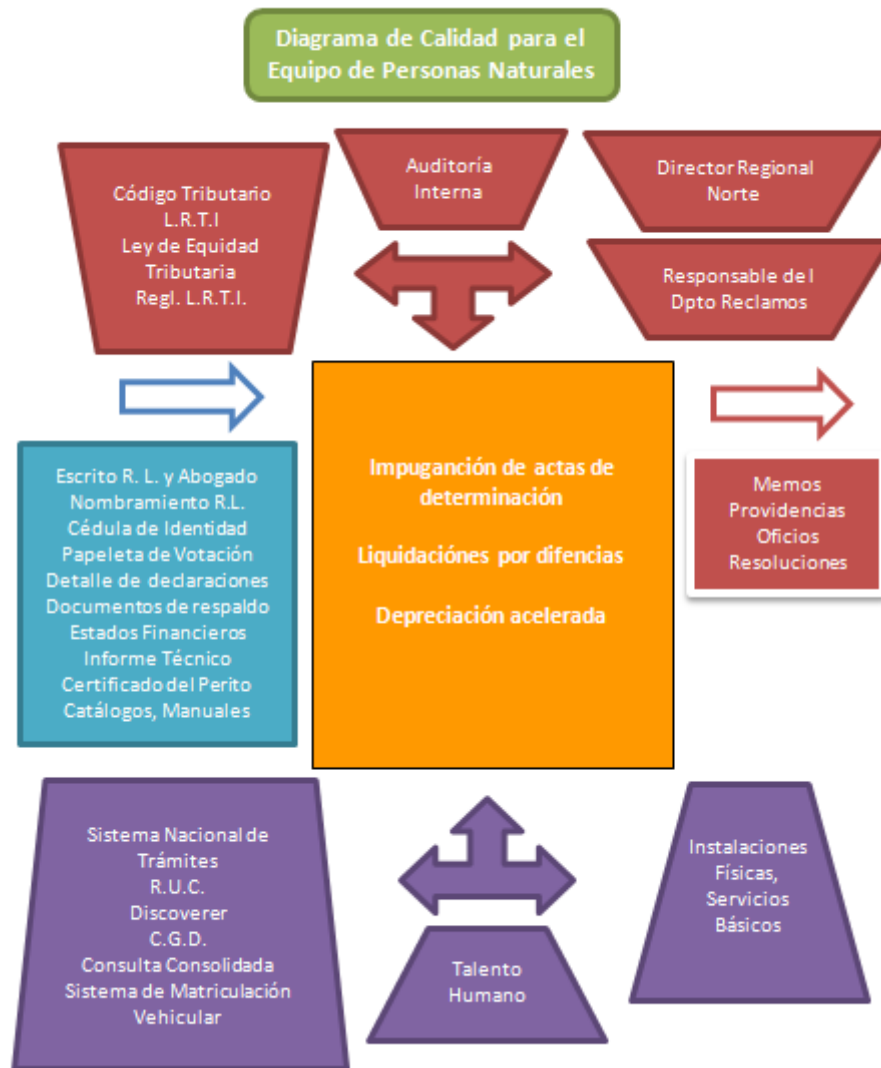


Ilustración 67

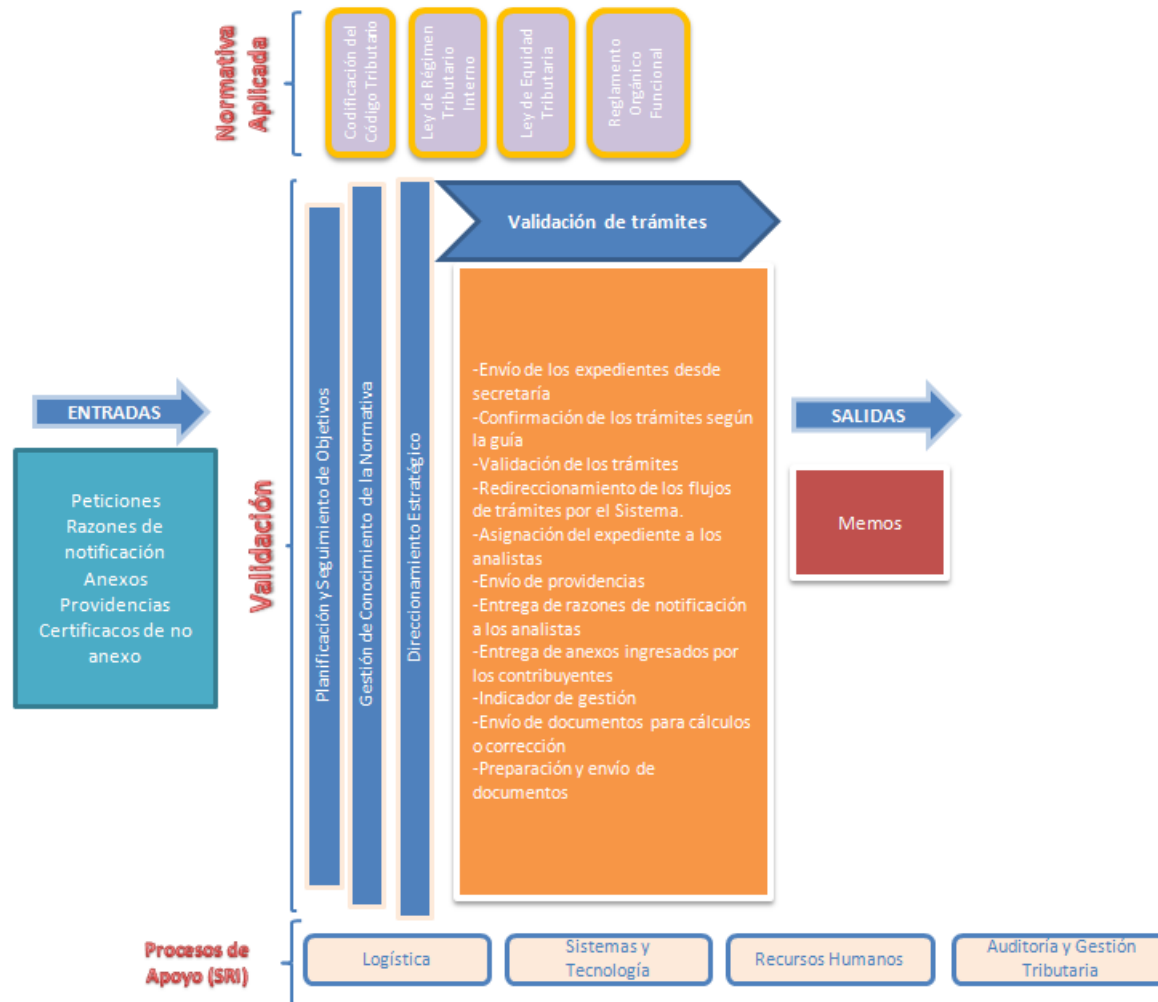


Ilustración 68

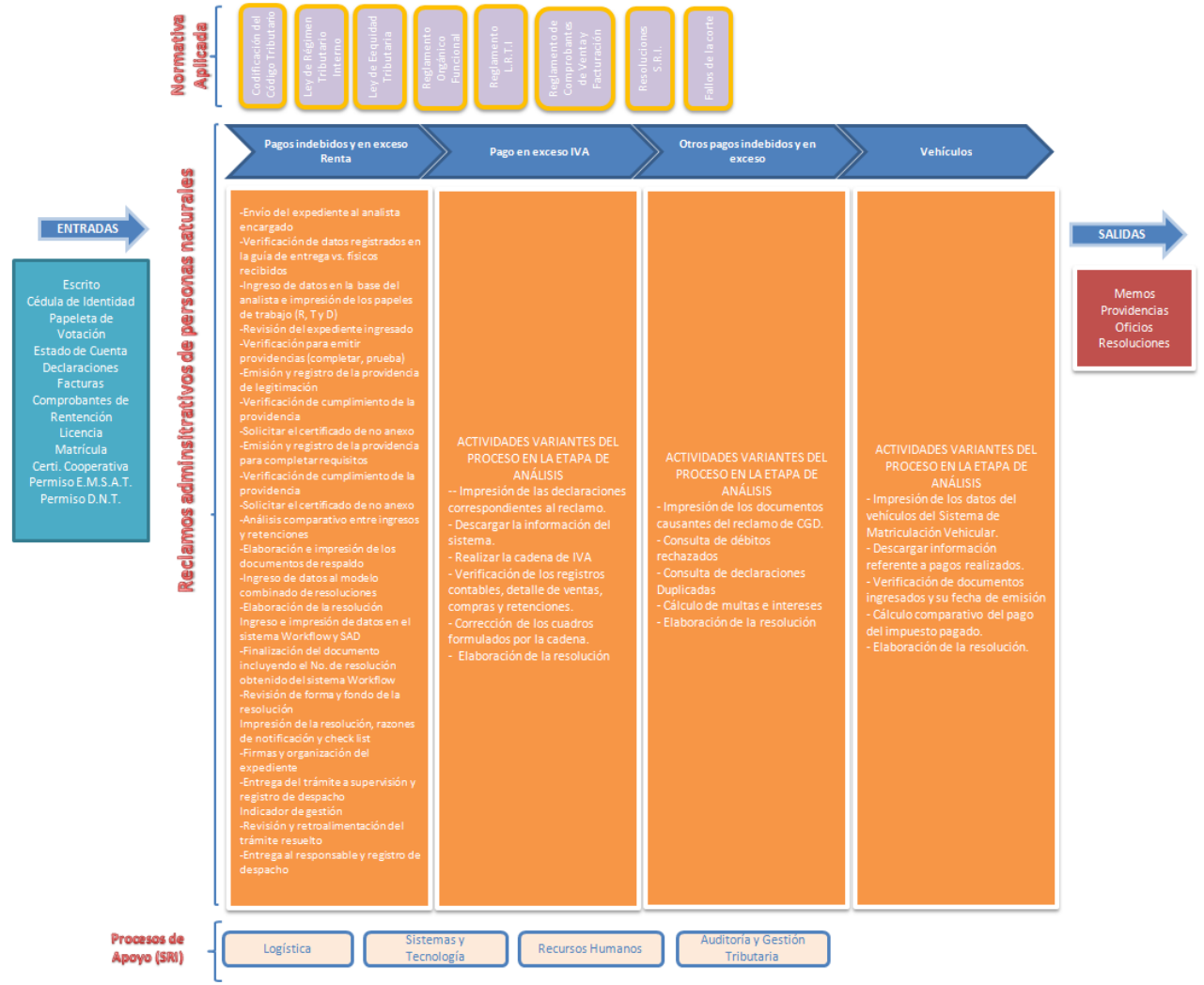


Ilustración 69

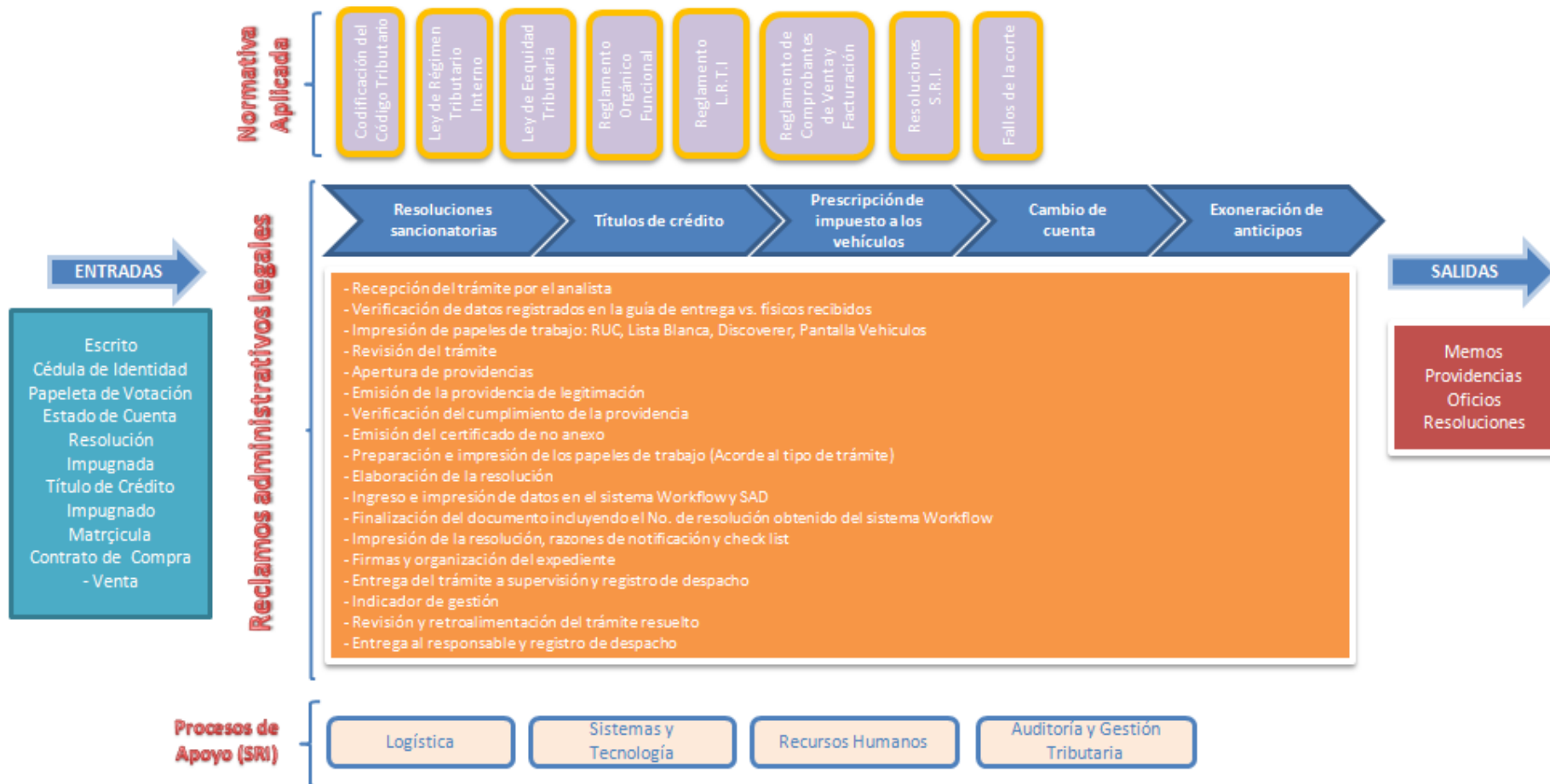


Ilustración 70

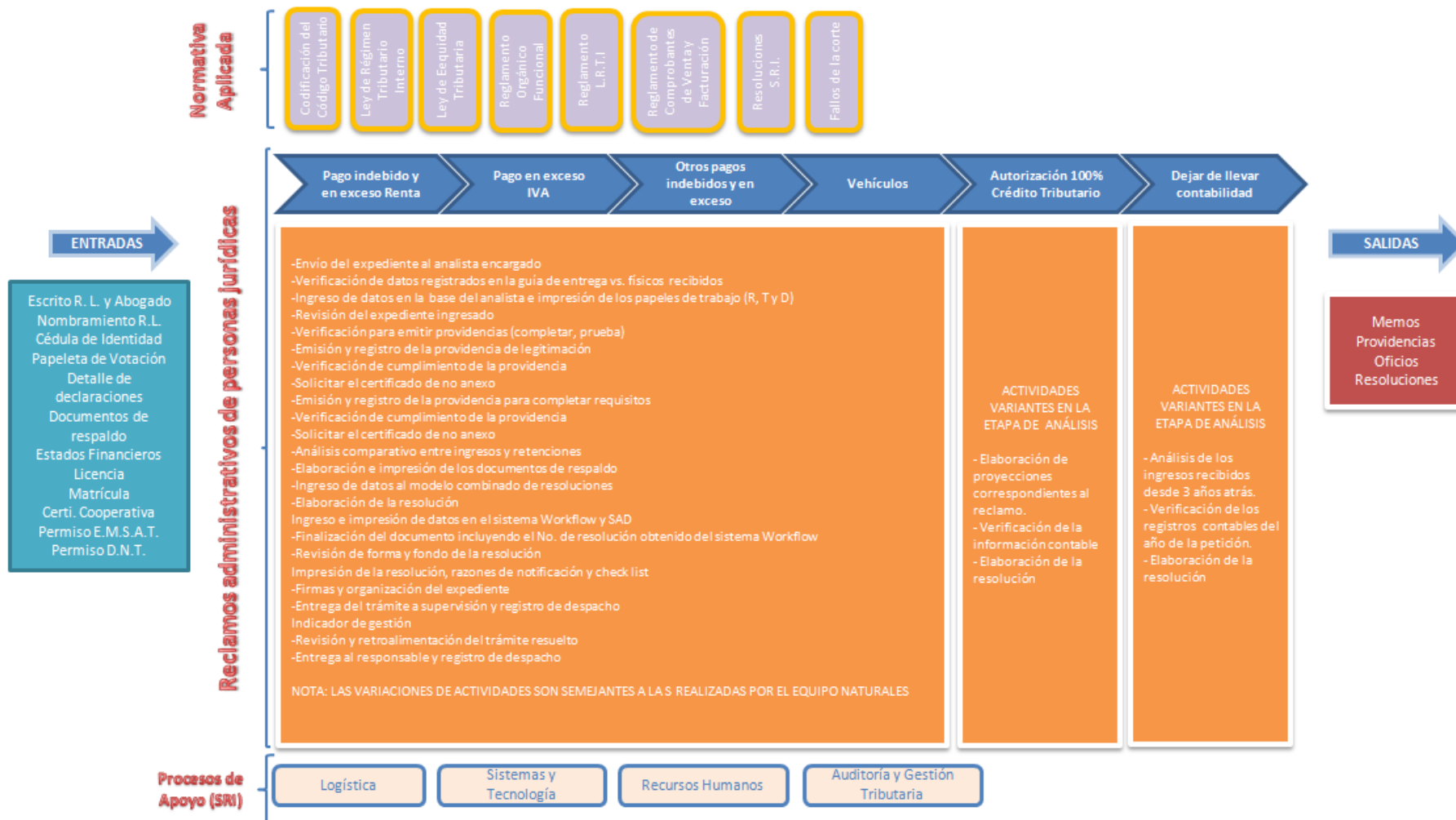
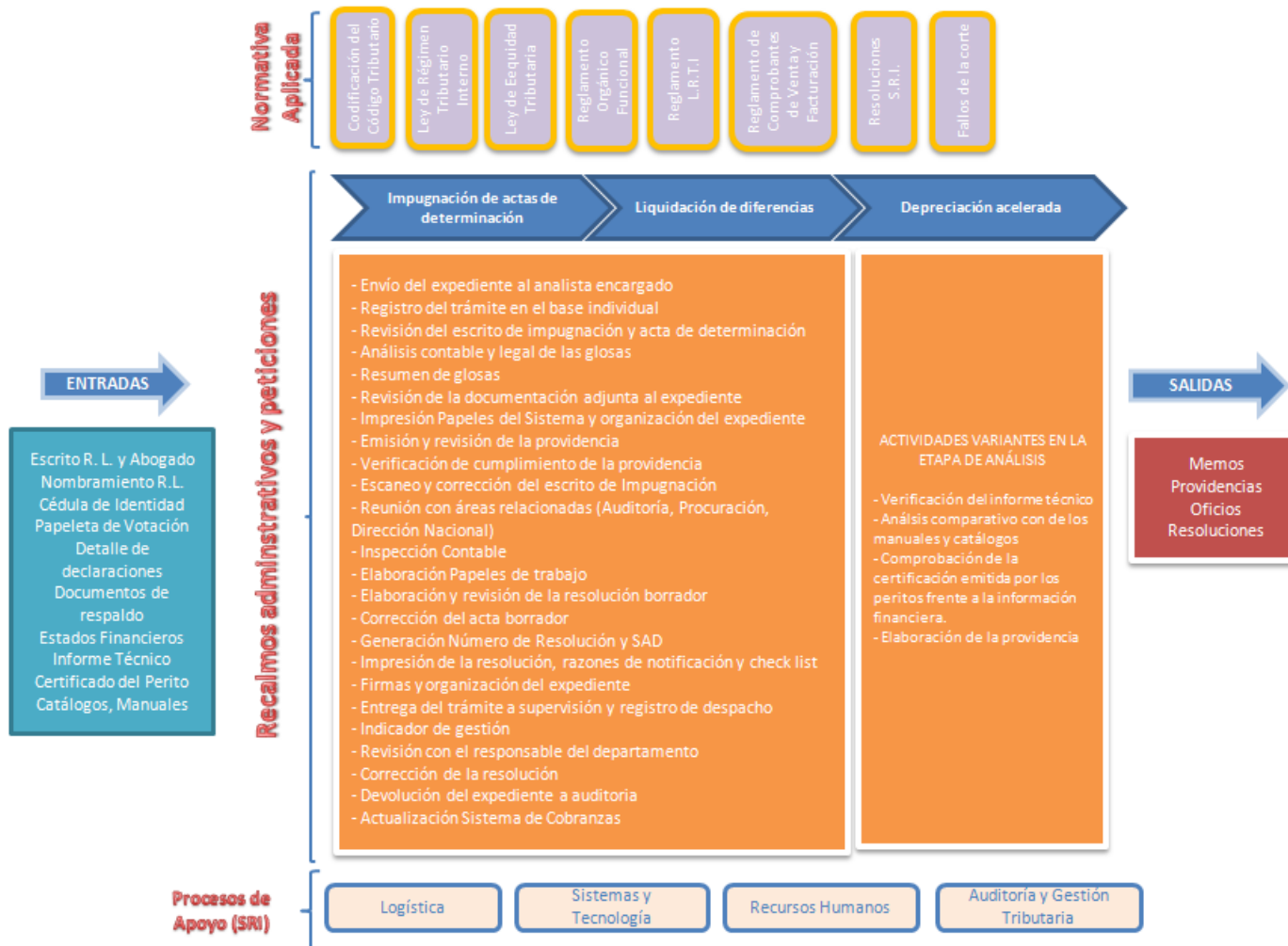


Ilustración 71



6.2. IDEF-0 por líneas de servicio

Ilustración 72

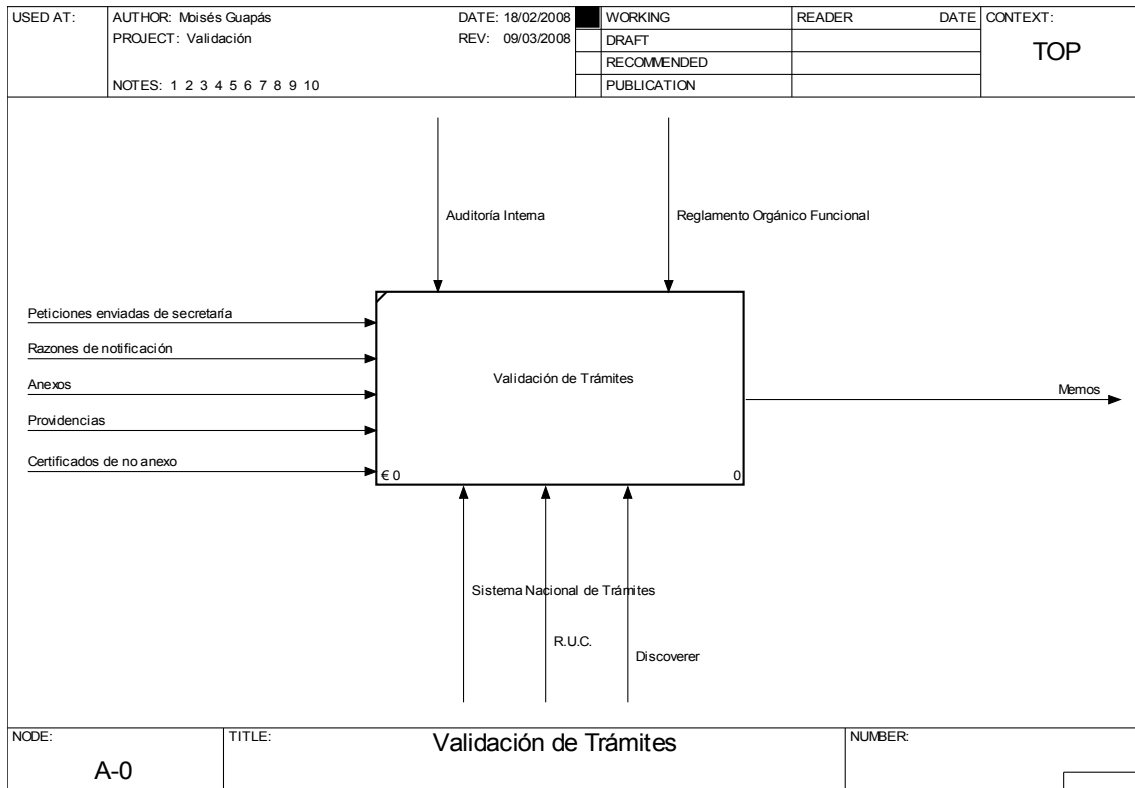


Ilustración 73

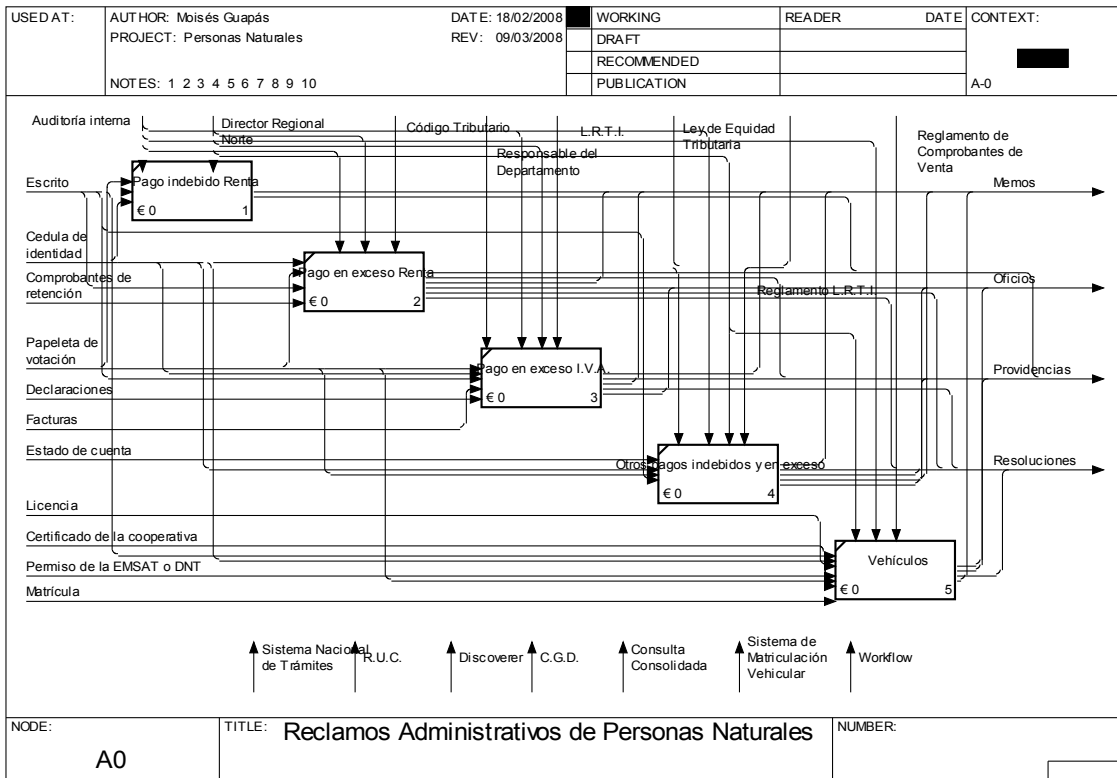


Ilustración 74

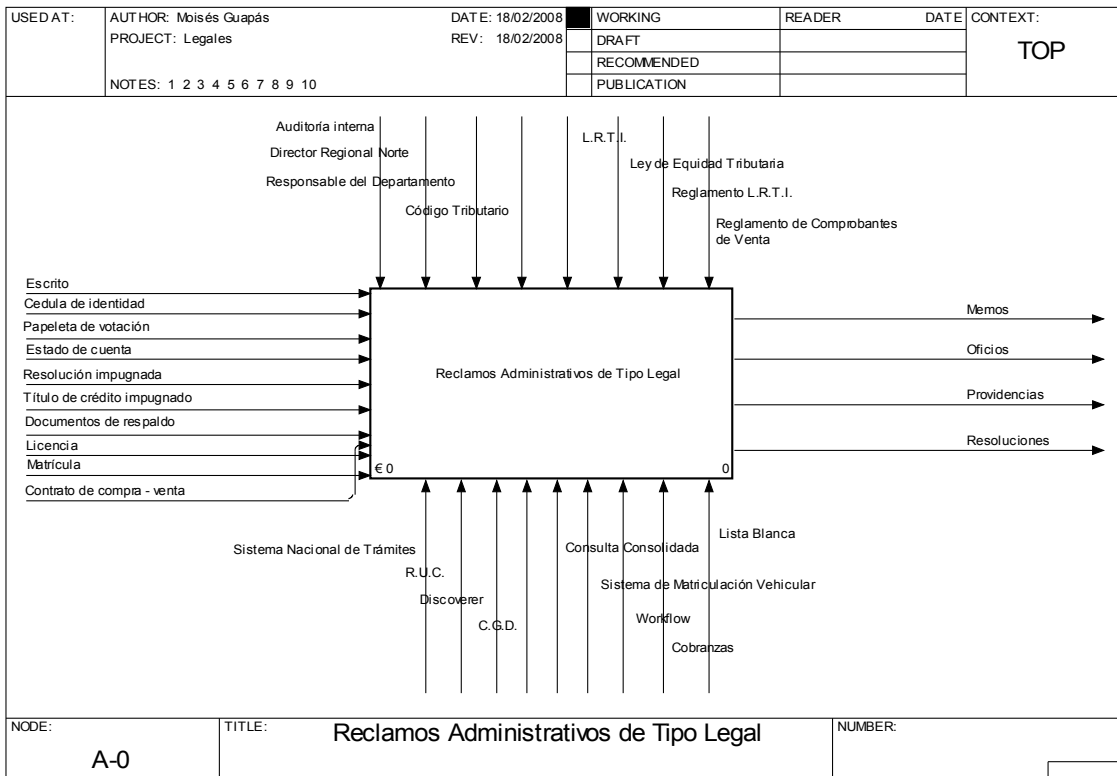


Ilustración 75

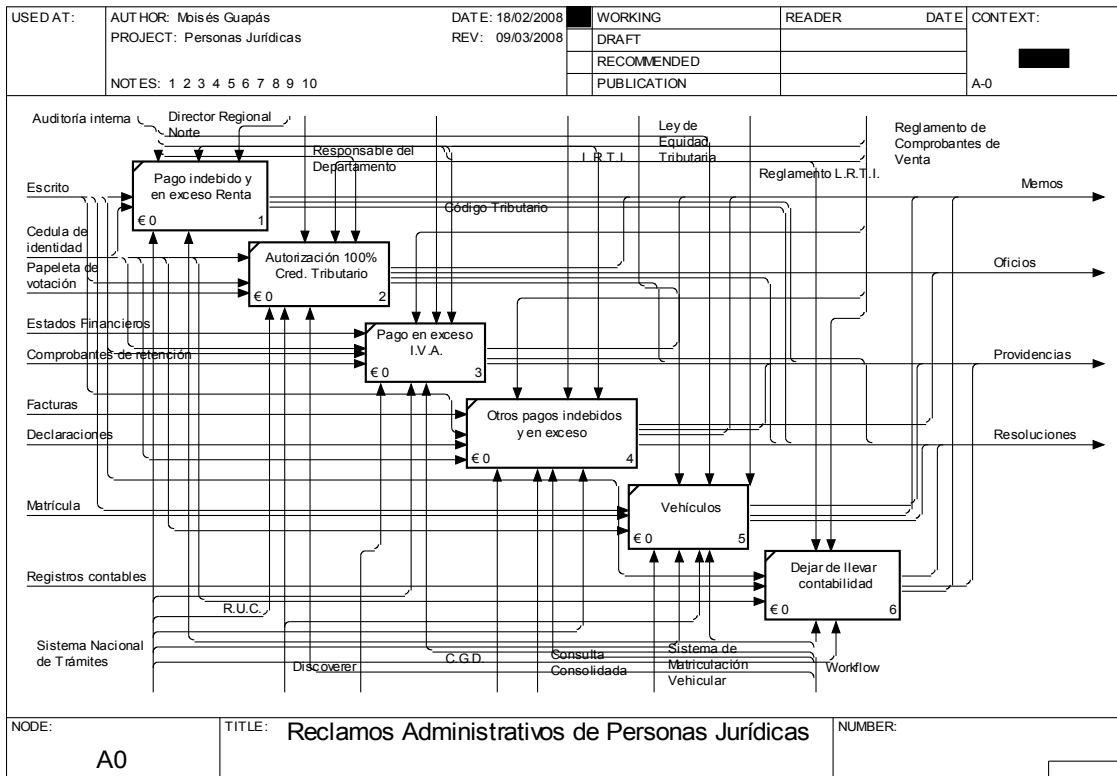
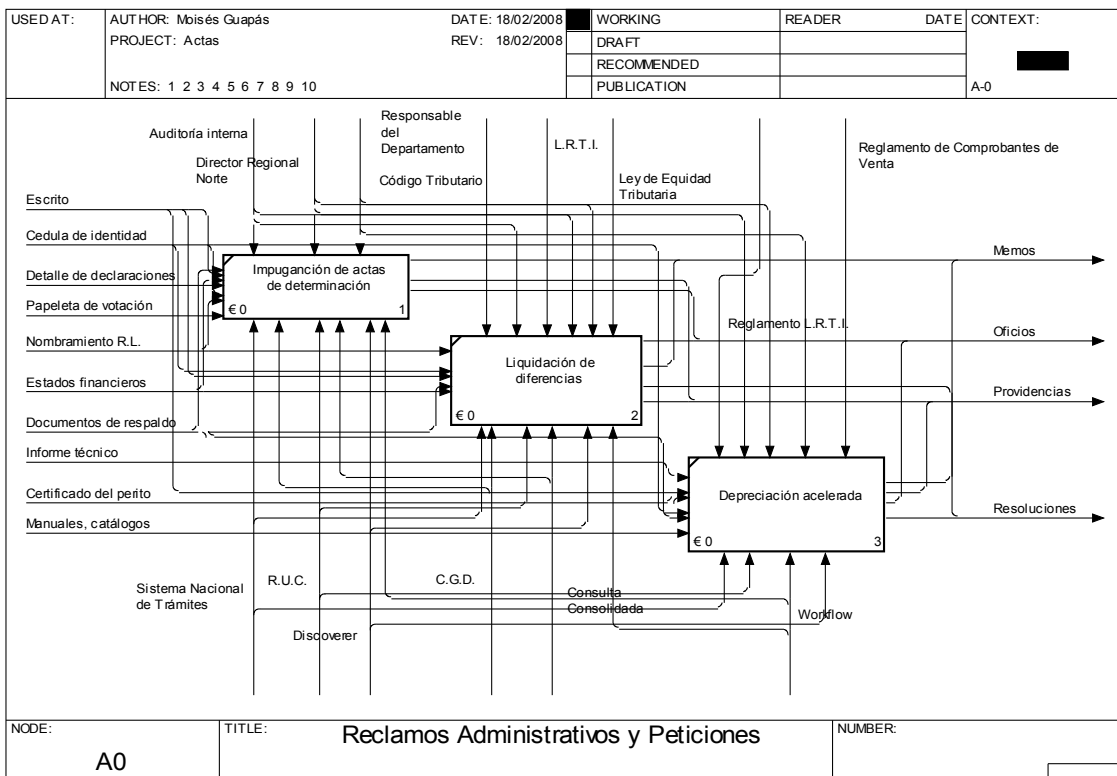


Ilustración 76



6.3. Diseño de los Factores de Éxito

“Factores de éxito son aquellos parámetros como el sentido de la competencia, la comunicación efectiva, el trabajo en equipo, la creatividad y la disciplina, que combinándolos y aplicándolos en momentos oportunos fueron posicionando a la organización dentro del mercado.”³⁸

En resumen se puede decir, que los factores de éxito es lo positivo que el Departamento de Reclamos quiere lograr en referencia a clientes internos o funcionarios, proveedores, autoridades, el personal etc.

Es probable que algunos de los factores más determinantes del éxito que pueda tener el Departamento de Reclamos corresponderían a su imagen frente a los demás departamentos y ante el contribuyente; y su capacidad de trabajo en equipo ejercido con alta competitividad.

Contribuyentes	Alcanzar la mayor satisfacción y confianza en los contribuyentes mediante informativos que generen cultura tributaria y aporten a la interacción del contribuyente con la entidad tributaria con el fin de reducir costos e incrementar la presión tributaria; para que los impuestos administrados sean reflejados dentro del Presupuesto General del Estado.
Financiero	Distribuir de manera eficiente con la adecuada utilización de los recursos asignados para las actividades previstas; bajo una correcta planeación presupuestaria, que optimice el desarrollo y colaboren con el cumplimiento de objetivos y metas planteadas.
Gestión de Procesos	Desarrollo y estandarización de procesos modernos, actualizados y automatizados bajo un estricto control tendiente a la mejora continua de los mismos impulsando al departamento al alcance de altos índices de calidad, basados en la eliminación de actividades que no generan valor agregado.
Departamentos Relacionados	Impulsar la correcta y oportuna comunicación e interacción con los departamentos de apoyo que conozcan sus necesidades y expectativas; con facultad para superar las dificultades al adecuarse a las necesidades cambiantes del contribuyente.
Funcionarios	El verdadero desarrollo de la entidad tributaria se respalda en su personal comprometido, motivado, capacitado y conocedor de las reformas tributarias.

6.4. Indicadores de Gestión

El desempeño de una empresa debe medirse en términos de resultados y el uso de indicadores obedece a la necesidad de disponer de un marco de referencia para evaluar los resultados de la gestión de una organización.

“Indicador.- es un punto en una estadística simple o compuesta que refleja rasgo importante de un sistema dentro de un contexto de interpretación, establece una

³⁸ <http://www.monografias.com/trabajos14/exitoempresar/exitoempresar.shtml#FACTO>

relación cuantitativa entre dos cantidades que corresponden a un mismo proceso o procesos diferentes.”³⁹

“Índices de gestión.- son una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia.”⁴⁰

Los indicadores son elementos informativos del control de cómo funciona una actividad, pues hacen referencia a parámetros estables que sirven de magnitud de comprobación del funcionamiento de ésta. Son los elementos básicos de las técnicas de control de gestión.

Hay distintas clases de indicadores, entre las cuales tenemos a los de eficiencia, eficacia y de calidad.

INDICADOR DE EFICIENCIA

“Elemento de estadística que permite identificar la relación que existe entre las metas alcanzadas, tiempo y recursos consumidos con respecto a un estándar, una norma o una situación semejante. Posibilita dimensionar el logro del máximo de resultados con el mínimo de recursos utilizados.”⁴¹

INDICADOR DE EFICACIA

“El indicador de eficacia mide el logro de los resultados propuestos. Nos indica si se hicieron las cosas que se debían hacer, los aspectos correctos del proceso.”⁴²

INDICADOR DE CALIDAD

“El Indicador de Calidad es una herramienta importante para evaluar el rendimiento de una empresa o de un área de trabajo determinada.

³⁹ http://andresnaranjo.typepad.com/implementando/2007/03/la_cadena_de_va.html

⁴⁰ SERNA, Humberto. (1994), Planeación y Gestión Estratégica, Legis Editores Colombia p.243

⁴¹ <http://www.indetec.gob.mx/e-financiero1/glosario.asp?letter=i>

⁴² <http://www.monografias.com/trabajos11/plantac/plantac.shtml>

Conceptualmente, la formulación de este indicador responde a un concepto integral de la calidad, ya que no sólo se ocupa de la faz estrictamente productiva, sino también de los aspectos referidos al desenvolvimiento del personal, la optimización en el uso de los recursos y las demás cuestiones que hacen al proceso. ⁴³

INDICADOR DE PRODUCTIVIDAD

El indicador de productividad es el que relaciona trabajo con el recurso tiempo, se puede medir la productividad mediante la satisfacción de los clientes. “La productividad se define como la relación entre insumos y productos, en las empresas que miden su productividad, la fórmula que se utiliza con más frecuencia es: Productividad: Número de unidades producidas/Insumos empleados”⁴⁴

A continuación se representa los indicadores de gestión aplicables al Departamento de Reclamos según los respectivos equipos.

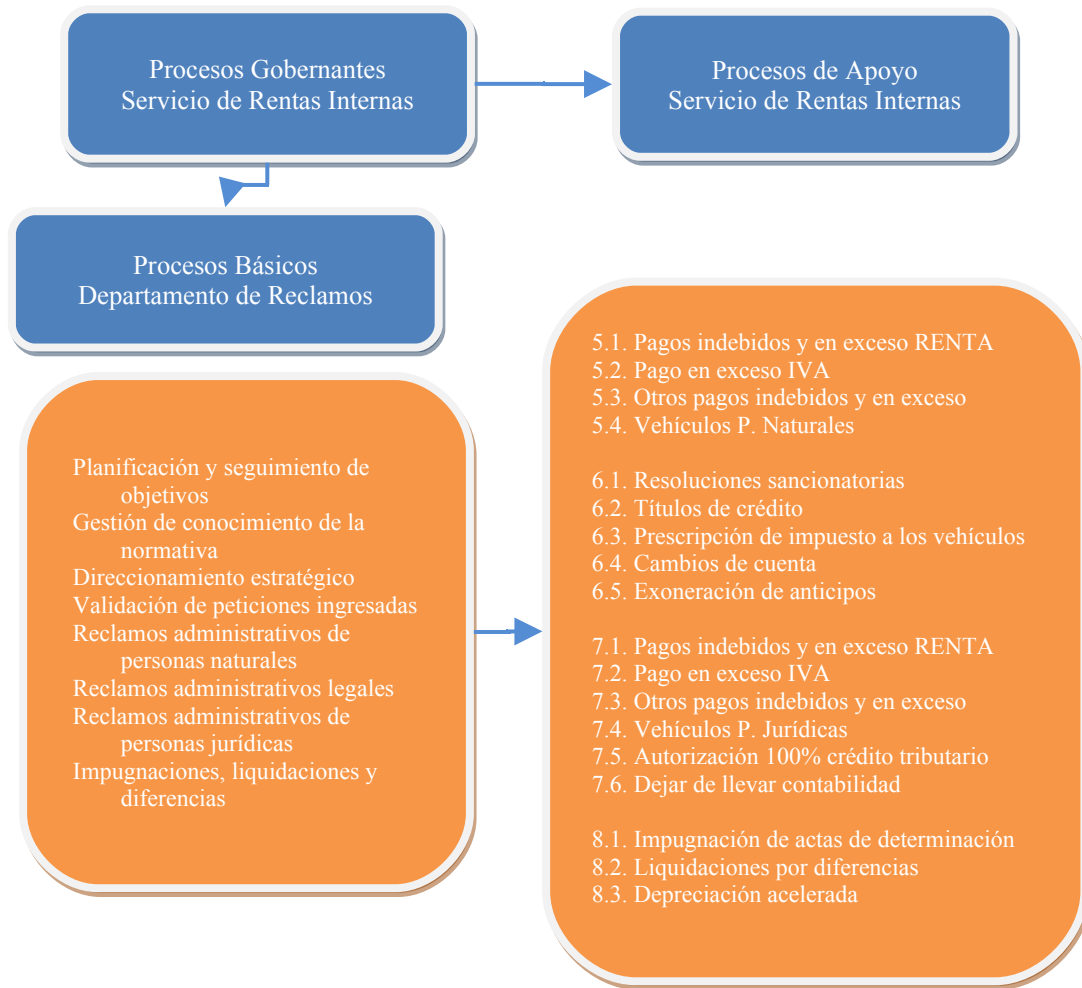
⁴³ http://www.arroyito.net/cae/indice_calidad.htm

⁴⁴ <http://www.monografias.com/trabajos6/prod/prod.shtml#como>

Tabla 66

INDICADORES DE GESTIÓN APLICADOS EN EL DEPARTAMENTO DE RECLAMOS									
Equipo	Nombre del indicador	Explicación	Fórmula	Aplicación de la fórmula	Rango de aceptación	Resultado		Fuente	Tipo de indicador
						+	-		
Validación	Tiempo de llegada a Reclamos	Mide los días transcurridos desde su ingreso en secretaría hasta llegar a Reclamos	$días\ háb\ (f.\ secretaría - f.\ reclamos)$	Prom= (15-feb-2008)-(13-feb-08)	3 días	1,5 días		Evaluación de la última asignación	Eficacia
Validación	Tiempo de asignación a los analistas	Mide los días transcurridos desde validación hasta la entrega física del expediente	$días\ háb\ (f.\ validación - f.\ analista)$	Prom= (15-feb-2008)-(22-feb-08)	2 días		6,9 días	Evaluación de la última asignación	Eficacia
Validación	Tiempo de notificación de providencias	Mide los días transcurridos desde la fecha de emisión de la providencia hasta su notificación	$días\ háb\ (f.\ emisión - f.\ notificación)$	Prom= (09-ene-2008)-(12-ene-08)	3 días	3 días		Levantamiento de información	Eficacia
Validación	Tiempo de entrega de anexos y certificados de no anexo	Mide el tiempo transcurrido desde el ingreso del anexo o emisión del certificado	$días\ háb\ (f.\ emisión\ o\ f.\ notificación)$	Prom= (28-feb-2008)-(29-feb-08)	1 día	1 día		Evaluación de la última asignación	Eficacia
Validación	Tiempo de atención de los trámites	Mide el tiempo transcurrido desde el ingreso del trámite en secretaría hasta su salida de Reclamos	$días\ háb\ (f.\ ingreso - f.\ despacho)$	Prom= (septiembre 07)-(enero 08)	menos de 120 días	90 días		Levantamiento de información	Eficacia
Todos los equipos	Cumplimiento de los requisitos	Conocer el porcentaje que representan las providencias emitidas en referencia a la asignación total	$\frac{\# de providencias emitidas}{\# de trámites asignados} \times 100$	Prov= (34/135)*100	menos del 10%		25,18%	Evaluación de la última asignación	Eficacia
Todos los equipos	Preparación del expediente	Mide el tiempo que tarda la emisión de hojas de trabajo	8 horas – horas libres	Em_prov= 8 h - 3 h	menos de 8 horas	5 horas		Levantamiento de información	Eficiencia
Todos los equipos	Calidad de la resolución	Determina el número de resoluciones despachadas y regresadas	$\frac{\# de trámites sin errores}{\# de trámites atendidos} \times 100$	Dev= (5/23)*100	más del 80%		20,74%	Levantamiento de información	Calidad
Naturales y Legales	Tiempo de análisis de los trámites	Mide el tiempo promedio de entrega con el respectivo documento de respuesta	$días\ háb\ (f.\ ingreso - f.\ supervisor)$	En_PN= (6-ene-08)-(3-feb-08)	33 días	28,65 días		Levantamiento de información	Eficacia
Jurídicas	Tiempo de análisis de los trámites	Mide el tiempo promedio de entrega con el respectivo documento de respuesta	$días\ háb\ (f.\ ingreso - f.\ supervisor)$	En_PN= (6-oct-07)-(3-feb-08)	90 días	88 días		Levantamiento de información	Eficacia
Revisión	Revisión de documentos	Determina el número de días necesarios para la revisión	$\frac{\# de comprobantes para revisar}{1.500 comprobantes}$	Revisión= (30.000/1.500)	menos de una semana		20 días	Levantamiento de información	Eficiencia
Actas	Tiempo de análisis de los trámites	Mide el tiempo promedio de entrega con el respectivo documento de respuesta	$días\ háb\ (f.\ ingreso - f.\ supervisor)$	En_PN= (6-sep-08)-(3-feb-08)	100 días	98 días		Levantamiento de información	Eficacia
Todos los equipos	Negación de peticiones	Determina el porcentaje de peticiones negadas	$\frac{\# de trámites negados}{\# de trámites analizados} \times 100$	Neg= (6/148)*100	menos del 10%	4,05%		Levantamiento de información	Eficacia

6.5. Estructura por Procesos



Capítulo VII Conclusiones y Recomendaciones

7.1. Conclusiones

Luego de haber realizado el estudio sobre los procesos aplicado en el Departamento de Reclamos del Servicio de Rentas Internas, la presente tesis en base a su contenido ha generado las siguientes conclusiones:

- Primordialmente se deja constancia de que la información presentada en esta tesis es de estricta exclusividad y considerada como reservada para el uso público de su contenido total o parcial; siendo los mismos penados por el Código Civil en el caso de incumplirse con la recomendación.
- Se excluye de la restricción del uso de la información presentada a los funcionarios del Departamento de Reclamos; así como a los demás funcionarios que conforman el Servicio de Rentas Internas previa autorización otorgada por el responsable a cargo del departamento.
- El Servicio de Rentas Internas es la única entidad autónoma encargada de la administración de los impuestos en el Ecuador, su principal función comprende el aporte de los impuestos recaudados en el Presupuesto General del Estado así como de crear una fuerte cultura tributaria en sus contribuyentes.
- Al ser una entidad pública su estructura organizacional es completamente jerárquica (vertical); por lo que se toda documentación emitida se la realiza mediante memos, resoluciones, oficios, etc, siguiendo la respectiva cadena de mando y de responsabilidad.
- El recurso primordial con el que cuenta el departamento lo comprende sus funcionarios altamente comprometidos con la institución, los cuales son capaces de trabajar en equipo, ser solidarios, tomar decisiones en el momento oportuno y trabajar bajo presión con altas carga laborales durante el año.
- Su problemática radica en 3 aspectos fundamentales: la reducción de los tiempos de atención de las peticiones ingresadas, el incremento anual

constante mayor al 100% y la creación de un nuevo equipo denominado Determinaciones Complementarias.

- El Servicio de Rentas Internas a partir del 1 de enero de 2008 con la aprobación de la Ley de Equidad Tributaria publicada en el Registro Oficial con fecha 29 de diciembre de 2008; ha venido incrementado grandes cambios en su gestión, cambios que afectan directamente al departamento en la atención de las peticiones ingresadas por los contribuyente de forma particular en la procedencia de una determinación complementaria.
- El incremento de la presión fiscal ha dado muy buenos resultados a partir de las reformas descritas en la Ley de Equidad, incrementando nuestra base de contribuyentes proporcionando un mayor control a la administración y siendo más justos al momento del pago de impuestos por parte de los contribuyentes.
- La estructura del plan estratégico contempla el crecimiento del talento humano, el desarrollo y adaptación de tecnología e información, impulsa la gestión por procesos controlados y estandarizados, fortalece el cumplimiento de objetivos y metas planteadas y se encamina hacia la eficiencia fiscal y la responsabilidad social.
- Un dato particular que vale la pena recalcar es la coordinación de actividades y su voluntaria ejecución; muchos de los analistas a más de desarrollar su actividades laborales, destinan su tiempo a la investigación tributaria, mejoramiento del ambiente labora y de las necesidades de los analistas, implementación de nuevas herramientas entre otras las cuales son repartidas hacia todos los analistas del departamento con lo cual se los capacita no solo en sus actividades formales, sino también en su formación cultural, personal y profesional.
- Dentro del inventario de procesos se pudo determinar grandes falencias dentro de las actividades del departamento las cuales no se encontraban debidamente documentadas y el proceso de capacitación de los nuevos funcionarios la realizaban los mismos funcionarios asignando el tiempo destinado a la resolución de peticiones; además no se contaba con diagramas de calidad, mapeos de procesos e IDEF-0.

- Dentro del análisis los procesos que fueron causantes de mayor consideración fueron los reclamos administrativos tanto de personas naturales debido a su volumen, como los de personas jurídicas debido a su baja eficiencia tanto en tiempo como en costos.
- Gracias a la ayuda del departamento de auditoría se logró establecer los lineamientos generales para el desarrollo y ejecución del proceso de determinaciones complementarias, cabe señalar adicionalmente que debido a la reforma del artículo 131 de la Codificación del Código Tributario, las determinaciones complementarias tiene la facultad de ejecutarse dentro de los mismos parámetros de los procesos de auditoría realizados por la administración tributaria
- El establecimiento de indicadores de gestión en todas las etapas de los respectivos procesos ejecutados han reflejado que las actividades realizadas requieren de acuerdos y compromisos serios con los departamentos relacionados.
- Es necesario señalar que gran parte de los cambios propuestos en esta tesis ya están siendo aplicados tanto en la ejecución y control de las actividades; así como en la organización y dirección del responsable y los supervisores.

7.2. Recomendaciones

Para concluir, luego de la ejecución de actividades, análisis de la organización y gestión propuesta se desprenden las siguientes recomendaciones:

- Presentar la información obtenida al responsable del departamento y supervisores a cargo para establecer mediante reunión de Staff las acciones a ser consideradas y establecidas.
- Implantar un programa de control de procesos así como el diseño de cuadros de comando integral que mantengan informado al responsable del departamento en la toma de decisiones.
- Proveer de sistemas informáticos actualizados y ágiles a los funcionarios para efectivizar los cruces de información y la elaboración de las resoluciones.
- Capacitar al personal periódicamente en lo referente a leyes, actualizaciones, programas informáticos y desarrollo profesional.
- Se debe instalar formalmente acuerdos entre los departamentos relacionados para que el flujo no se estanque en tiempo muerto al esperar la información de otros departamentos.
- El Departamento de Reclamos al atender más del 50% de las peticiones ingresadas al Servicio de Rentas Internas deberá ser el pionero en el desarrollo de nuevas tecnologías que beneficien al contribuyente.
- De manera particular se debe prever las acciones a tomar ante el volumen de trámites que ingresarán en los meses de marzo y abril de cada año fiscal en lo referente a personas naturales; mediante el desarrollo de documentos de respuesta masivos y automáticos; así como la obtención de la información de igual manera se deberá evaluar mensualmente el rendimiento y los nuevos requerimientos del equipo.
- Implantar manuales de inducción y procesos para la capacitación de los nuevos funcionarios; estos manuales deberán ser interactivos, de amplia explicación y fácil comprensión; con lo cual cada equipo ahorrará el tiempo destinado a la inducción personal.

- Respecto al planeamiento estratégico se recomienda documentarlo y difundirlo a los integrantes del departamento y se deja en consideración que las actualizaciones del mismo estará a cargo del equipo de calidad y operatividad del departamento.
- Se deberá considerar las actividades críticas de cada proceso para la formulación de herramientas que acorten los tiempos de espera y reduzcan el papeleo innecesario.
- Difundir los requisitos necesarios para la presentación de una petición mediante una campaña visual, radial, televisiva y electrónica; con lo cual el departamento reducirá la emisión de providencias considerablemente.
- La eficiencia del departamento al finalizar la etapa de inventario y análisis tanto en costos como en tiempo bordea el 55%, a partir de lo cual se procedió a la mejora de los procesos las cuales principalmente se basarían en la eliminación de las actividades que no agregan valor.
- La correcciones más representativa fueron las realizadas en el proceso de reclamos administrativos de personas naturales al implantar dos sistemas de gran impacto en lo referente a la emisión masiva de providencias de legitimar y completar, así como de la emisión de resoluciones mediante Quick Hit; por otro lado la eliminación de las actividades que no generan valor fueron más representativas en el proceso de personas jurídicas las cuales pasaron de una efectividad de 11% a una de 73%.
- Actualizar los criterios jurídicos a nivel nacional tanto con los departamentos de reclamos de cada regional, así como con las secretarías regionales y la secretaría nacional; con esto se evitarán tratos discriminatorios y requerimientos innecesarios.
- Impulsar el crecimiento personal y profesional de cada funcionario mediante un sistema de cumplimiento de metas coordinado con el departamento de recursos humanos y la dirección nacional; que motive a los analistas a superar las metas planteadas y a ver reflejado ese trabajo de forma económica.

BIBLIOGRAFÍA

- ANDREU - RICART – VALOR. Estrategia y Sistemas de información. McGraw-Hill. España. 1996.
- BOXWELL. Benchmarking. McGraw-Hill. 1994.
- CELA, José. Calidad, qué es, cómo hacerla?. Ediciones Gestión 2000 S.A. Barcelona. 1997.
- CERTO - PETER. Dirección estratégica. McGraw - Hill. México. 1997.
- CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. Mc Graw Hill. México. 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. McGraw - Hill. Colombia. 1997.
- CHRISTOPER, Martín. Logística y Aprovisionamiento. Ediciones Folio. España. 1994.
- Codificación del Código Tributario.
- GONZÁLEZ, Juan. Manual de Círculos de Calidad. Pedro y Pablo. Cuenca. Ecuador. 1990.estratégicos para hacer Reingeniería de procesos, Imprenta Efecto Gráfico.
- DAVILA Zambrano Sandra, Cinco momentos para hacer reingeniería.
- Fallos de la Corte.
- GUTIÉRREZ – PRIDA. Logística y Distribución Física, McGraw - Hill, Madrid-España, 1998.
- HAMMER – CHAMPY, Reingeniería, Grupo Editorial Norma. Bogotá, Colombia. 1994.
- HARRINGTON, James. Mejoramiento de los Procesos de la Empresa. Bogotá. 1994.
- JOHANSSON – MCHUGH – PENDLEBURY – WHEELER. Reingeniería de Procesos de Negocios. Limusa Noriega Editores. México. 1994.
- KOONTZ – WEIHRICH. Administración, una perspectiva Global. McGraw-Hill. México. 1998.
- Leyes y Reglamentos relacionados con la normativa tributaria.
- Ley de Creación del Servicio de Rentas Internas.
- Ley de Régimen Tributario Interno.

- Ley de Registro Único de Contribuyentes.
- LORINO, Philippe. El control de gestión estratégico. Alfaomega Grupo Editor. Bogotá. 1996.
- MANGANALLY – KLEIN, Cómo hacer Reingeniería. Grupo Editorial Norma. Bogotá. 1995.
- MARIÑO, Hernando. Planeación Estratégica de la Calidad Total. TM Editores. Colombia. 1996.
- MARIÑO, Hernando. Gerencia de Procesos, Alfaomega, Editores. Colombia. 2001.
- MEJÍA, Francisco. Gestión Tecnológica. Editora Guadalupe. Bogotá. 1998.
- MONTGOMERY, Douglas. Control estadístico de la calidad. Grupo Editorial Iberoamérica. México. 1991.
- MEJIA García Braulio, Gerencia de Procesos, Eco ediciones, Colombia, Septiembre 2000.
- MORRIS – BRANDON, Reingeniería. McGraw-Hill. Bogotá. 1994.
- NARASHIMAN – MACLEAVY – BILLINGTON. Planeación de la Producción y Control de Inventarios. Prentice Hall Hispanoamericana S.A. México. 1996.
- Normas Ecuatorianas de Contabilidad.
- Normas Ecuatorianas de Auditoría.
- Normas Internacionales de Auditoría.
- PALL, G. A. Quality Process Management. Prentice Hall. New Jersey. 1987.
- PORTER, Michael E. Ventaja Competitiva. Compañía Editorial Continental. México. 1996.
- POZO, Jaime. Control Total de la Calidad. Editorial Futuro Latinoamericano S.A. Monterrey. 1983.
- Reglamento a la Ley de Creación del Servicio de Rentas Internas.
- Reglamento Orgánico Funcional.
- Reglamento para la aplicación de la Ley de Régimen Tributario y sus Reformas.
- Reglamento de RUC.

- Reglamento de Comprobantes de Venta y Facturación.
- RICART – GALLO – FRAGUAS. Diseño de Organizaciones. Canon Editorial. Barcelona. 1997.
- SENGE, Peter. La Quinta Disciplina. Ediciones Granica. Barcelona. 1996.
- SERNA, Humberto. Planeación y Gestión Estratégica. Fondo Editorial Legis. Bogotá. 1994.
- SPENDOLINI, Michael. Benchmarking. Grupo Editorial Norma. Bogotá. 1994.
- STONER JAMES, WANKEL CHARLES, Administración, Tercera Edición, Phh Prentice Hall, México.
- TRISCHLER William, Mejorar el valor añadido en los procesos, Ediciones Gestión 2000, Barcelona 1998.
- VON BERTALANFFY, LUDWIG. General Systems Theory. Nueva York. 1968
- WALTON, Mary. Cómo Administrar con el Método Deming. Editorial Norma. Colombia.
- ZAIRI, M. – LEONARD, P. Practical Benchmarking: The Complete Guide. Chapman and Hall. 1994.

Direcciones Internet:

- http://members.tripod.com/AndreaBenki/a_de_negocios.html
- http://members.tripod.com/AndreaBenki/enfoque_sistemico.html
- http://psfd.ictnet.es/castella/ofe_form.html
- http://redem.buap.mx/Sem_Pichs.html
- <http://sri.gov.ec.html>
- <http://spin.com.mx/~rjaguado/acti.html>
- <http://web.jet.es/amozarrain/efqm.html>
- http://web.jet.es/amozarrain/gestion_integrada.html
- http://web.jet.es/amozarrain/implantar_procesos.html
- <http://www.aenor.es>
- <http://www.efqm.org>
- <http://www.espol.edu.ec/gye/>

- <http://www.icfes.gov.co/revistas/ingeinve/No37/Art8.html>
- http://www.justiniano.com/revista_doctrina/La_globalizacion_del_derecho.html
- <http://www.mckinsey.com>
- <http://www.monografias.com/trabajos3/comotesis/comotesis.shtml>
- <http://www.monografias.com/trabajos/mejorcont/mejorcont.shtml>
- <http://www.obarros.cl/cap2.htm>
- <http://www.tqm.es/TQM/ModEur/ModeloEuropeo.htm>
- <http://www.ues.edu.sv/facult/ing/metodo.html>