



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

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

**AUDITORÍA DE GESTIÓN AL SISTEMA DE CALIFICACIÓN
SOBRE LA ATENCIÓN AL PÚBLICO IMPLEMENTADO POR
EL SRI EN LA REGIONAL NORTE –QUITO AL ÁREA DE
SERVICIOS TRIBUTARIOS**

AUTORA: KAROL MARGARITA COBA BARROS

**Tesis presentada como requisito previo a la obtención del
grado de:**

**INGENIERA EN FINANZAS, CONTADORA PÚBLICA
AUDITORA**

**DIRECTOR: DR. PEDRO ZAPATA
CODIRECTOR: DR. ALCÍBAR CARRILLO**

AÑO 2010

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
CARRERA: INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

AUTORA: KAROL MARGARITA COBA BARROS

DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado “*AUDITORÍA DE GESTIÓN AL SISTEMA DE CALIFICACIÓN SOBRE LA ATENCIÓN AL PÚBLICO IMPLEMENTADO POR EL SRI EN LA REGIONAL NORTE –QUITO AL ÁREA DE SERVICIOS TRIBUTARIOS*” ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan el pie de las páginas correspondiente, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es mi autoría.

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

Sangolquí, marzo de 2010

Karol Margarita Coba Barros

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
CARRERA: INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

CERTIFICADO

DIRECTOR: DR. PEDRO ZAPATA

CODIRECTOR: DR. ALCÍBAR CARRILLO

CERTIFICAN

Que el trabajo titulado AUDITORÍA DE GESTIÓN AL SISTEMA DE CALIFICACIÓN SOBRE LA ATENCIÓN AL PÚBLICO IMPLEMENTADO POR EL SRI EN LA REGIONAL NORTE –QUITO AL ÁREA DE SERVICIOS TRIBUTARIOS realizado por Karol Coba, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a lo expuesto recomiendan su publicación.

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 Karol Margarita Coba Barros a que lo entregue al Dr. Rodrigo Aguilera, en su calidad de Director de la Carrera.

Sangolquí, marzo de 2010

Dr. Pedro Zapata

DIRECTOR

Dr. Alcívar Carrillo

CODIRECTOR

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
CARRERA: INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

AUTORIZACIÓN

Yo, Karol Margarita Coba Barros

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo AUDITORÍA DE GESTIÓN AL SISTEMA DE CALIFICACIÓN SOBRE LA ATENCIÓN AL PÚBLICO IMPLEMENTADO POR EL SRI EN LA REGIONAL NORTE –QUITO AL ÁREA DE SERVICIOS TRIBUTARIOS, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, marzo de 2010

Karol Margarita Coba Barros

DEDICATORIA

Dedico esta tesis con amor, a mi familia cuyo sacrificio me ha hecho llegar a la culminación de los estudios en este nivel.

Con gratitud a la Universidad, en cuyas aulas, los maestros me dieron todo de sí para que desarrolle mi espíritu e intelecto.

Con gratitud a mi director y codirector de tesis, a quien debo muchas horas de dedicación y paciencia.

Con afecto a mis compañeros, cuya alegría han llenado los días de mi vida estudiantil

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios Jehová, por permitirme culminar exitosamente la carrera universitaria y brindarme alegrías, penas que fortalecieron mi espíritu y me animaron a seguir adelante, agradezco a mis estimados profesores que supieron impartir su sabiduría, a mis compañeros que constantemente me supieron motivar para así poder llegar a culminar mis aspiraciones intelectuales y en especial a mi familia que fue el pilar fundamental en la culminación de mis aspiraciones

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CAPITULO 1

1. Aspectos Generales

1.1. Antecedentes.....	7
1.1.1. Base legal.....	7
1.1.2. Objetivos de la Institución.....	11
1.2. La Institución.....	18
1.2.1. Reseña Histórica.....	18
1.2.2. Organigramas.....	25
1.2.2.1. Organigrama Estructural.....	26
1.2.2.2. Organigrama Funcional.....	28
1.2.2.3. Organigrama Personal.....	29

CAPÍTULO 2

2. Direccionamiento Estratégico

2.1. Misión.....	30
2.2. Visión.....	31
2.3. Objetivos.....	31
2.4. Políticas.....	31
2.5. Valores Institucionales.....	34
2.6. Estrategias.....	35

CAPÍTULO 3

2. Análisis Situacional

3.1. Análisis interno.....	38
3.1.1. Descripción de los procesos en la Institución.....	38
3.1.1.1. Departamento de servicios Tributarios.....	38
3.1.1.1.1. Mesas de Información.....	38

3.1.1.1.2. RUC.....	39
3.1.1.1.3. Vehículos.....	40
3.1.1.1.4. Declaraciones y Anexos.....	40
3.1.1.1.5. Facturación.....	41
3.1.1.1.6. Herencias.....	42
3.1.2. Recursos Humanos.....	42
3.1.3. Infraestructura física.....	45
3.1.4. Activos fijos y materiales disponibles.....	45
3.1.5. Financieros.....	45
3.1.6. Legales.....	46
3.2. Análisis externo.....	46
3.2.1. Influencias Macroambientales.....	46
3.2.1.1. Factor Social.....	46
3.2.1.2. Factor Político.....	48
3.2.1.3. Factor Tecnológico.....	49
3.2.1.4. Factor Legal.....	49
3.2.2. Influencias Microambientales.....	50
3.2.2.1. Cliente.....	50
3.2.2.2. Proveedores.....	51

CAPÍTULO 4

4. Marco Teórico

4.1. Generalidades.....	52
4.1.1. Definiciones.....	53
4.2. Fases de la Auditoría.....	53
4.2.1. Planificación de la Auditoría.....	53
4.2.1.1 Planificación Preliminar.....	54
4.2.1.2. Planificación Específica.....	56

4.2.2. Ejecución del Trabajo.....	61
4.2.2.1. Evaluación del Control Interno.....	62
4.2.2.2. Medición de Riesgos.....	62
4.2.2.3. Procedimientos de auditoría.....	64
4.2.2.4. Papeles de trabajo.....	64
4.2.2.5. Hallazgos de auditoría.....	66
4.2.3. Comunicación de Resultados.....	67
4.2.4. Evaluación Continua.....	70

CAPÍTULO 5

5. Aplicación Práctica

5.1. Planificación de la Auditoría.....	72
5.2. Ejecución del trabajo.....	87
5.3. Comunicación de Resultados.....	131
5.4. Evaluación Continua.....	141

CAPÍTULO 6

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones.....	142
6.2. Recomendaciones.....	144

Anexos.....	146
-------------	-----

Bibliografía.....	166
-------------------	-----

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No. 1: Recaudación y presión tributaria del SRI.....	22
Gráfico No. 2: Ingresos recaudados por el SRI.....	23
Gráfico No. 3: Ubicación geográfica.....	24
Gráfico No. 4: Valores institucionales.....	34
Gráfico No. 5: Mapa estratégico.....	37
Gráfico No. 6: Estadísticas de rotación de personal.....	43
Gráfico No. 7: Cambios administrativos año 2009.....	44
Gráfico No. 8: Contribuyentes por área.....	50
Gráfico No. 9: Fases de la auditoría.....	52
Gráfico No.10: Evaluación del riesgo área de RUC.....	94
Gráfico No.11: Evaluación del riesgo área de Facturación.....	106
Gráfico No.12: Evaluación del riesgo área Mesas de Información.....	122

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro No. 1: Organización estructural – Administración Nacional.....	26
Cuadro No. 2: Organización estructural – Administración Regional.....	27
Cuadro No. 3: Organización funcional.....	28
Cuadro No. 4: Organización personal.....	29
Cuadro No. 5: Evolución movimientos.....	43
Cuadro No. 6: Contribuyentes atendidos año 2009.....	50
Cuadro No. 7: Modelo de carta compromiso.....	58
Cuadro No. 8: Formato programa de auditoría.....	60
Cuadro No. 9: Formato Cuestionario Control Interno.....	63
Cuadro No.10: Orden de trabajo.....	73
Cuadro No.11: Distribución del trabajo de auditoría.....	78
Cuadro No.12: Distribución tiempo de auditoría.....	79
Cuadro No.13: Matriz de evaluación riesgo de auditoría RUC.....	96
Cuadro No.14: Riesgo de auditoría RUC.....	96
Cuadro No.15: Matriz de evaluación riesgo de auditoría Facturación...	108
Cuadro No.16: Riesgo de auditoría Facturación.....	108
Cuadro No.17: Matriz evaluación riesgo auditoría Mesas Información.	124
Cuadro No.18: Riesgo de auditoría Mesas Información.....	124
Cuadro No.19: Funcionarios responsables de Servicios Tributarios....	133
Cuadro No.20: Cronograma de cumplimiento recomendaciones.....	141

RESUMEN

Tanto instituciones públicas como privadas se enfrentan al reto de evaluar el desempeño de sus funcionarios, tomando en cuenta en mayor grado, la satisfacción del cliente; tratando de implementar herramientas que permitan lograr este cometido y sobre todo que sean cuantificables.

La Auditoría de Gestión se utiliza para evidenciar la efectividad y eficiencia de estas herramientas implementadas; es un examen objetivo que permite conocer a las autoridades de una institución el desempeño de ciertas áreas, esta evaluación se considera un elemento vital para conocer el cumplimiento de objetivos y oportunidades de mejora.

La auditoría de gestión al sistema de calificación sobre la atención al público implementado por el SRI al área de servicios tributarios se compone de seis capítulos que permite un conocimiento tanto del área como de la institución.

Capítulo I: Aspectos Generales

El Servicio de Rentas Internas (SRI), es 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.

La Administración tributaria central cuenta con 42 oficinas en las que prestan diferentes servicios al contribuyente distribuido en todo el país.

Capítulo II: Direccionamiento Estratégico

Mediante su planificación estratégica actual el SRI persigue el fortalecimiento de los procesos y que la gestión del personal contribuya

a formar en la sociedad una imagen institucional de calidad orientada al servicio.

Capítulo III: Análisis Situacional

El departamento de Servicios Tributarios cuenta con seis áreas que brindan atención al público en diferentes procesos y procedimientos debidamente definidos en los manuales de la institución; constituyendo esta área el primer filtro de información y asesoramiento que tiene el contribuyente.

Su gestión institucional tiene gran influencia de factores externos al ser una entidad pública al servicio de la sociedad.

Capítulo IV: Marco Teórico

La metodología de este tipo de auditoría abarca las siguientes fases:

✓ FASE I.- Planificación

Preliminar: Se familiariza con el Área a evaluar, que servirá para el diagnóstico de puntos críticos. *Específica:* análisis de información y documentación para la elaboración de planes y programas de auditoría.

✓ FASE II.- Ejecución

Esta fase es la más extensa de la auditoría ya que debe efectuarse la aplicación de los programas y preparación de papeles de trabajo, que aportarán al auditor hallazgos que servirán para la elaboración del informe.

✓ FASE III.- Comunicación de Resultados

Luego de estudiar y evaluar la información obtenida se sumarán los hallazgos y se señalará su interpretación, en esta fase se desarrollará el informe de auditoría.

FASE IV.- Seguimiento

Se evaluará el cumplimiento de las recomendaciones entregadas.

Capítulo V: APLICACIÓN PRÁCTICA

✓ Planificación: Recopilación de información para un estudio del departamento que cuenta con seis áreas de atención al público. Se seleccionó los procedimientos y técnicas a aplicarse para evaluar los componentes auditados.

✓ Ejecución: Se desarrollaron los distintos procedimientos de auditoría que nos permitieron determinar un nivel riesgo bajo y confianza alta. El resultado de esta fase presentó conclusiones acerca de la planificación estratégica, procesos y procedimientos aplicados por el área.

✓ Comunicación de Resultados: El informe se desarrolló con las evidencias encontradas y las respectivas recomendaciones, fue leído ante el personal involucrado y las autoridades.

✓ Seguimiento.- Se propuso recomendaciones que presenta las acciones a seguir por el Área para su mejor desempeño.

Capítulo VI: Conclusiones y Recomendaciones

- Conclusiones: Juicios profesionales entregados por el auditor que se sustentarán en los hallazgos descritos.
- Recomendaciones: Sugerencias entregadas con el objetivo de solucionar los problemas encontrados.

SUMMARY

As much public institutions as private, face the challenge to evaluate the performance of their employees; the client's satisfaction by implementing tools that allow obtain this assignment and be cuantificables.

The Audit of Management is used to demonstrate the effectiveness and efficiency of these implemented tools. It is an objective evaluation that allows authorities to know the performance in certain areas; this evaluation is considering a vital element to know the fulfillment objectives and opportunities of improvement.

Audit of management implemented to the system of qualification on the attention to the public implemented by the SRI to the area of tributary services is made of six chapters that allow knowing about the area and the institution.

Chapter I: General aspects

The Internal Rent Service (IRS) is a technical independent and organization with function and position of agent legal and public right. It has patrimony and independent budget with national jurisdiction and its headquarters is located in Quito

Tributary Administration has 42 offices; where its offer different services to the tax payers in all the country.

Chapter II: Strategic address

Through; IRS's its strategic planning is to persecute the fortification processes and that the management of the employees help to form in society an institutional image of quality oriented to the service.

Chapter III: Situational analysis

The department of Tributary Services has six areas that offer attention to the public in different processes and procedures properly defined in the institutions manuals. This area is the first filter of information and advising that has the contributor.

Its institutional management has great influence of external factors because it is a public organization to the service of society.

Chapter IV: Theoretical Marco

The methodology of this type of audit includes the following phases:

PHASE I. - Planning

Preliminary: One becomes familiar with the Area to evaluate, that will be used for I diagnose of tactically important points. *Specific:* analysis of information and documentation for the elaboration of plans and programs of audit.

PHASE II. - Execution

This phase is most extensive of the audit since it must take place the application of the programs and preparation of work papers that will contribute to the auditor findings that will be used for the elaboration of the report.

PHASE III. - Communication of Results

After studying and evaluating the obtained data will add the findings and its interpretation will be indicated, in this phase will be developed the audit report.

PHASE IV. - Pursuit

The fulfillment of the given recommendations will be evaluated.

Chapter V: PRACTICAL APPLICATION

Planning: Compilation of information for a study of the department has six areas of attention the public. One selected to the procedures and techniques to be applied to evaluate the audited components.

Execution: The different procedures from audit were developed that allowed to determine a level us risk low and high confidence. The result of this phase presented conclusions about the strategic planning, processes and procedures applied by the area.

Communication of Results: The report was developed with the found evidences and the respective recommendations; it was read before the involved personnel and the authorities.

Pursuit. - One seted out recommendations that present the actions to follow by the Area for their better performance.

Chapter VI: Conclusions and Recommendations

- Conclusions: Professional judgments given by he auditor that will be sustained in the described findings.
- Recommendations: Suggestions given with objective to solve the found problems.

CAPÍTULO 1

ASPECTOS GENERALES

1.1. ANTECEDENTES

1.1.1. Base legal. El Servicio de Rentas Internas (SRI), es 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; fue creado mediante Ley 41, publicada en el Registro Oficial No. 206 del 2 de diciembre de 1997.

A continuación se detalla algunos artículos relacionados a este tema:

LEY DE CREACIÓN DEL SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

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.

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

1. Ejecutar la política tributaria aprobada por el Presidente de la República;

2. *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;*
3. *Preparar estudios respecto de reformas a la legislación tributaria;*
4. *Conocer y resolver las peticiones, reclamos, recursos y absolver las consultas que se propongan, de conformidad con la Ley;*
5. *Emitir y anular títulos de crédito, notas de crédito y órdenes de cobro;*
6. *Imponer sanciones de conformidad con la Ley;*
7. *Establecer y mantener el sistema estadístico tributario nacional;*
8. *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;*
9. *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,*
10. *Las demás que le asignen las leyes.*

Capítulo II

DEL DIRECTORIO

Art. 3.- Conformación.- El Directorio es la autoridad máxima del Servicio de Rentas Internas y estará conformado por:

1. *El Ministro de Finanzas y Crédito Público, que lo presidirá;*
2. *El Superintendente de Compañías o su delegado;*

3. *El Superintendente de Bancos o su delegado;*
4. *El Subsecretario de Presupuestos y Contabilidad;*
5. *El Subsecretario de Aduanas; y,*
6. *Un representante de las Federaciones Nacionales de las Cámaras de la Producción.*

Capítulo III

ADMINISTRACIÓN Y FUNCIONES

.....Art. 5.- Designación.- El Servicio de Rentas Internas estará dirigido y administrado por un Director General que será nombrado por el Presidente de la República, por el período de duración de su mandato.

.....Art. 7.- Funciones del Director General.- El Director General del Servicio de Rentas Internas tendrá las siguientes funciones, atribuciones y deberes:

1. *Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial del Servicio de Rentas Internas;*
2. *Ejecutar la política institucional aprobada por el Directorio;*
3. *Dirigir, organizar, coordinar y controlar la gestión del Servicio de Rentas Internas y cuidar de la estricta aplicación de las leyes y reglamentos tributarios;*
4. *Absolver las consultas que se presenten de conformidad con el Código Tributario y publicar un resumen de su absolución en el Registro Oficial. Esta facultad es indelegable;*

5. Resolver los recursos de revisión que se interpongan respecto de los actos o resoluciones firmes o ejecutoriadas de naturaleza tributaria, conforme lo previsto en el Código Tributario. Esta facultad es indelegable;
6. Delegar sus atribuciones a los funcionarios que se determinen en el Reglamento Orgánico Funcional;
7. Elaborar el Reglamento Orgánico Funcional, el Estatuto Especial de Personal y los demás que se requieren para la adecuada marcha de la entidad, así como sus reformas y someterlos a la aprobación del Directorio;
8. Nombrar y remover al personal del Servicio de Rentas Internas, de acuerdo con la Ley y el Estatuto Especial de Personal;
9. Destituir de sus cargos, con sujeción a la Ley y al Estatuto Especial de Personal, sin perjuicio de las demás acciones a las que hubiera lugar, a los funcionarios y empleados del SRI que cometieron faltas graves en el cumplimiento de sus funciones o aquellos que presentaren incrementos significativos en su patrimonio no justificados e incompatibles con sus declaraciones de ingresos presentadas para fines impositivos;
10. Formular la Proforma de Presupuesto del Servicio de Rentas Internas y someterla a la aprobación del Directorio quien la remitirá al Ministerio de Finanzas y Crédito Público y a la Comisión de Presupuesto para su conocimiento e inclusión en la Proforma Presupuestaria del Gobierno Central;
11. Administrar el Presupuesto, los recursos económicos y las adquisiciones del Servicio de Rentas Internas;
12. Contratar, de conformidad con la Ley, los servicios profesionales privados para el patrocinio del interés fiscal ante los tribunales, los procesos de auditoría tributaria, cobranza de los títulos de crédito,

investigaciones dentro y fuera del país y otros servicios que se consideren necesarios;

13. Celebrar convenios con entidades públicas para la ejecución de actos de determinación, recaudación y control tributario y otros servicios que se consideren necesarios;

14. Presentar al Directorio los informes trimestrales de labores, de ejecución de la política tributaria y de seguimiento de los planes y programas del Servicio de Rentas Internas;

15. Solicitar al Directorio el nombramiento de los Directores del Servicio de Rentas Internas y de los miembros de los comités tributarios. Para este efecto, a las nóminas acompañará las respectivas hojas de vida;

16. Celebrar convenios con las instituciones del Sistema Bancario Nacional para la recaudación de los tributos que administre; y

17. Las demás que le asignen las leyes”¹

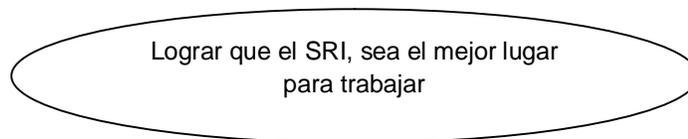
1.1.2. Objetivos de la Institución. El Servicio de Rentas Internas se enfoca en 5 pilares de actuación: talento humano, información y tecnologías, procesos, modelo de cumplimiento, eficiencia fiscal y responsabilidad Social.

1.1.2.1. Talento Humano

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

¹ Ley 41, publicada en el Registro Oficial N°206 del 2 de diciembre de 1997

El consolidar el reconocimiento del SRI en la sociedad, implica la implementación de un programa de fortalecimiento de la imagen con una mejora sustancial de las oficinas, esmero en el trato del personal al contribuyente, mayor eficiencia a través de procesos y procedimientos enfocados a los servicios, mantener un irrestricto respeto a los derechos de los contribuyente y sobre todo brindar mayor transparencia de la gestión de la administración, para que la sociedad sea quien evalúe y juzgue los resultados alcanzados.



Lograr que el SRI, sea el mejor lugar
para trabajar

Los elevados niveles de rotación del personal repercuten negativamente en la gestión institucional y en la gestión del conocimiento. La salida de personal calificado involucra un gasto para la institución, dada la inversión que se efectúa para la formación especializada de los funcionarios.

Es necesario brindar las condiciones idóneas para atraer, retener y mantener a personal calificado, por lo que es necesario implementar una estrategia sólida respecto a los sistemas de administración del recurso humano. Para que el funcionario se sienta valorado, motivado y comprometido con la institución, un lugar ideal para trabajar, comprende tanto el reconocimiento a su labor, como la dotación de condiciones adecuadas y un entorno de desarrollo personal, profesional y grupal. En complemento, esta iniciativa estratégica establece la comunicación interna como instrumento motor del cambio, con información de calidad, veraz y plantificada.

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

Los programas de capacitación interna 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

1.1.2.2. Información y tecnologías

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

Consolidar una plataforma tecnológica que permite brindar servicios de calidad a los ciudadanos. Sin embargo, existen desafíos relacionados en poder brindar mejores servicios integrados a la cadena de valor institucional apoyado en las nuevas tecnologías de información que potenciarían la capacidad del cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias.

Frente a los nuevos desafíos, la Administración Tributaria deberá innovar sus sistemas de información incorporando nuevos métodos y procesos; como el desarrollo de los centros de asistencia telefónica, nuevos servicios por Internet, nuevos mecanismos de persuasión y recaudación de impuestos, entre otros.

1.1.2.3. Procesos

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

El SRI existe y ejerce sus actuaciones en función de lo que establecen las Leyes, sin embargo, la naturaleza y complejidad de la normativa tributaria vigente, ha incrementado los niveles de discrecionalidad y litigiosidad por la diversidad de criterios respecto de su aplicación.

Por tal motivo, el SRI deberá intensificar sus esfuerzos para actuar proactivamente en la adaptación de los procedimientos y la normativa y buscar una mayor armonía entre el espíritu de la Ley y su interpretación formal, promoviendo la seguridad jurídica en los contribuyentes.

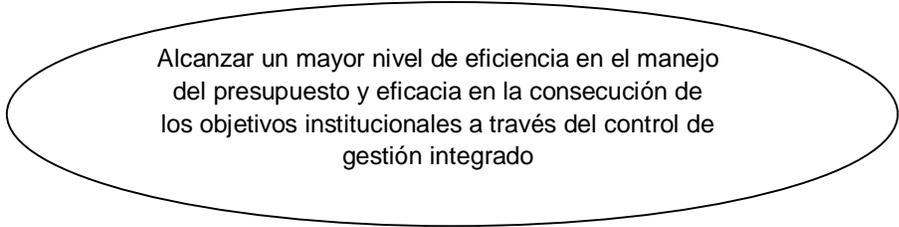
Redefinir políticas y procedimientos de control

La institución mantiene sistemas de control masivos a los contribuyentes, sin embargo, a pesar de los controles diseñados, los niveles de evasión y elusión en el pago de impuestos aún se mantiene en niveles elevados.

Los procesos institucionales de gestión y control tributario, deben ser innovados e integrados para poder regularizar las nuevas prácticas de evasión, elusión y fraude, por ello, el SRI innovará procedimientos, políticas y métodos de control de manera estandarizada y automatizada mejorando la eficacia de su operación.

Establecer un sistema integral de mejora continua de los procesos.

La institución lleva a cabo una labor de mejora pero que no ha sido continua, sino esporádica por lo que es necesario transformar el negocio mediante un modelo de gestión de la calidad que permita innovar, mejorar, simplificar y mantener los procesos y procedimientos logrando en el mediano plazo, mayor productividad y niveles de satisfacción de los contribuyentes y funcionarios.

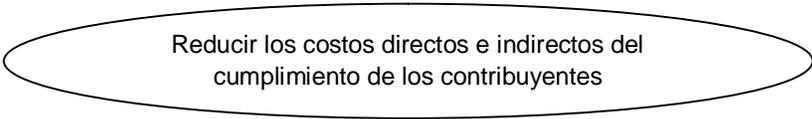


Alcanzar un mayor nivel de eficiencia en el manejo del presupuesto y eficacia en la consecución de los objetivos institucionales a través del control de gestión integrado

La institución se traza como objetivo el mejorar su eficiencia y eficacia, implementando un modelo integral de gestión del presupuesto, alineando a los proyectos institucionales para que sean eficientemente ejecutados y sobre todo, facilitando información oportuna para la toma de decisiones.

El modelo de gestión administrativo – financiero actual del SRI debe evolucionar hacia un nuevo esquema, en el cual la responsabilidad del manejo presupuestario sea compartida por todos los funcionarios, a través de un adecuado sistema de productividad institucional

1.1.2.4. Cumplimiento



Reducir los costos directos e indirectos del cumplimiento de los contribuyentes

El costo directo e indirecto de cumplir con las obligaciones tributarias, debe ser mínimo y afectar lo menos posible a los contribuyentes.

A través de este objetivo, la Administración evaluará e implantará nuevos mecanismos que contribuyan a minimizar los costos actuales de cumplimiento de las obligaciones tributarias, a través de simplificación y estandarización de procedimientos, fortalecer los servicios por nuevos canales de interacción, creación de nuevas oficinas, brigadas móviles, entre otros.

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

A través de este objetivo se promoverá la ejecución de nuevos programas de asistencia, se fortalecerán los programas orientados a formar a niños y jóvenes en la cívica relacionada con el pago de impuestos y se resaltarán en la sociedad en general, el concepto de que el cumplimiento fiscal le hace bien al país, porque ayuda a solventar el gasto social y de inversión necesario para un desarrollo equilibrado y sostenido.

Ampliar, integrar y promocionar nuevos canales de interacción con el contribuyente

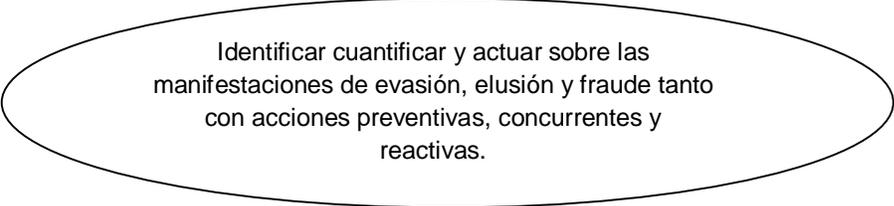
Un efectivo y eficiente programa de prestación de servicios a los contribuyentes es un objetivo crítico en todas las Administraciones Tributarias. La complejidad de la normativa, así como la dispersión geográfica, son aspectos que inciden en el nivel del cumplimiento de las obligaciones.

Fortalecer el Régimen Sancionatorio

La aplicación de sanciones al incumplimiento de los contribuyentes reviste varias debilidades. Entre las principales se señala la falta de

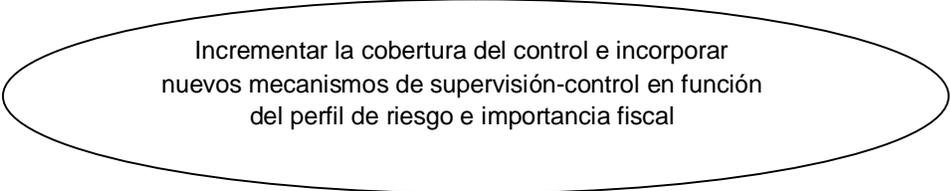
estandarización de las multas y procedimientos y su limitada repercusión en el comportamiento de los contribuyentes.

Como un mecanismo para cerrar las brechas de evasión y elusión, la Administración debe fortalecer el Régimen Sancionatorio y generar riesgo al incumplimiento de las obligaciones tributarias.



Identificar, cuantificar y actuar sobre las manifestaciones de evasión, elusión y fraude tanto con acciones preventivas, concurrentes y reactivas.

Este objetivo contempla la elaboración de estudios sectoriales y la investigación respecto a actividades que propenden a este tipo de incumplimientos tributarios, al igual que crear nuevas estrategias para la identificación de la evasión como la inteligencia fiscal y la planeación del control con actuaciones de control antes, durante y luego de la declaración de impuesto.



Incrementar la cobertura del control e incorporar nuevos mecanismos de supervisión-control en función del perfil de riesgo e importancia fiscal.

A través de este objetivo, se aplicará, estandarizará e innovará sus procedimientos de control, en función del tipo de contribuyente, de su importancia fiscal, del riesgo creado y de las actividades económicas que este realice, incrementando la percepción de riesgo e identificando el incumplimiento de las obligaciones tributarias.

1.1.2.5. Eficiencia fiscal y responsabilidad social

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

El cumplimiento de las metas de recaudación, así como el fortalecimiento de los procesos y la gestión del personal, contribuirán a formar en la sociedad la percepción como una institución: organizada, eficiente, con personal íntegro y calificado, que cumple sus objetivos, contribuye con su labor al desarrollo del país, cumple con el Estado y con el ciudadano, brinda servicios de calidad de manera ágil; y, oportuna, respeta los derechos del contribuyente y consolida la cultura tributaria en el país.

Aplicar de mejor manera los principios constitucionales de la Tributación.

El eliminar la evasión, elusión y fraude fiscal además de ser un principio constitucional es un principio ético, es por eso que no se orienta exclusivamente a recaudar más, sino a recaudar adecuadamente. Por consiguiente, tanto las actuaciones de control, así como las propuestas de Reforma Tributaria impulsadas por el SRI, se orientaran a fortalecer la equidad en el pago de impuestos y como consecuencia contribuir a la redistribución de la riqueza, respetando irrestrictamente lo consagrado en la Constitución y las normas vigentes.

Reducir brechas tributarias a la mitad

El modelo de facilitamiento y control del cumplimiento de SRI y el fortalecimiento del régimen sancionatorio, se orienta a cerrar las brechas

de evasión, (inscripción, presentación, veracidad y pago) pudiendo acercarnos a lo que consideramos nuestra potencial recaudación

1.2. LA INSTITUCIÓN

1.2.1. Reseña histórica.

El Estado es una institución protectora de la sociedad que la defiende frente a terceros y que garantiza la justicia y el orden en las relaciones entre sus miembros. Adicionalmente, el Estado nace como una institución que complementa la actividad privada, encargándose de suministrar determinados bienes y servicios que por sus características no los puede dar este sector, como por ejemplo la defensa, policía, relaciones exteriores, infraestructura básica y servicios que la sociedad ha decidido financiar como la educación, salud y seguridad social.

Para brindar este conjunto de servicios el Estado requiere de fuentes de financiamiento, las cuales son: ingresos petroleros, procedentes de la exportación de crudo y venta interna de hidrocarburos; ingresos tributarios, procedentes de la recaudación de impuestos, tasas y contribuciones; superávit (utilidades operacionales) de las empresas públicas y endeudamiento interno o externo.

Las decisiones relacionadas con los ingresos y gastos públicos guardan relación con la política fiscal de un país. Particularmente se señala que un país debe mantener una estructura de ingresos estables, fundamentados en los ingresos tributarios, ya que los ingresos petroleros (o de recursos naturales en general) dependen de los precios internacionales y su volatilidad puede ocasionar serios problemas a los Gobiernos, por lo cual deberían destinarse a gastos de inversión.

Dentro de la política fiscal, por el lado de los ingresos tributarios el Estado define la Política Tributaria que describe el conjunto de impuestos, tasas y contribuciones y procedimientos operativos, para que la sociedad contribuya al financiamiento de la actividad del Estado. Las entidades ejecutoras de las normas contenidas en la política tributaria, se denominan Administraciones Tributarias.

En Ecuador operan varias Administraciones Tributarias, los organismos del régimen seccional (Municipios), que administran principalmente tasas y contribuciones especiales; la Corporación Aduanera Ecuatoriana (CAE), que administra los impuestos al comercio exterior; y, el Servicio de Rentas Internas (SRI) que administra los impuestos internos.

La administración del sistema tributario es, sin lugar a dudas, una de las áreas del sector público que debe ser objeto de atención prioritaria y fortalecimiento por parte del gobierno, puesto que una buena percepción de la administración tributaria y un alto porcentaje de cumplimiento voluntario de las obligaciones que conlleva la aplicación del sistema fiscal, es un indicador importante de la madurez democrática de las sociedades contemporáneas.

En el ámbito de la Administración Tributaria, se ha generado en los últimos años una nueva cultura administrativa, en la que se pasa de una Administración centrada en el procedimiento a una prestadora de servicios en la que los ciudadanos son considerados “clientes” y los valores como eficacia, equidad, eficiencia, responsabilidad, receptividad a las nuevas experiencias e innovaciones cobran nuevo significado y mayor importancia.

En resumen, la Administración Tributaria está viviendo una transformación fundamental, en función del entorno cambiante. Si bien su objetivo fundamental es recaudar recursos para el fisco, ya no puede enfocar su estrategia únicamente al control del cumplimiento sino que debe haber un

equilibrio entre el control y el servicio al contribuyente, destacando el cumplimiento voluntario o inducido como un resultado esperado.

El Servicio de Rentas Internas nace en diciembre de 1997 con el objetivo de transformar y modernizar la Administración Tributaria en el Ecuador, y con el gran desafío de recaudar y administrar los ingresos por tributos de manera efectiva y eficiente para financiar en un gran porcentaje el Presupuesto General del Estado.

La nueva Institución debía dar resultados de manera inmediata en aspectos tales como atacar la evasión tributaria en algunos sectores económicos del país, y también debía sentar las bases para alcanzar resultados a mediano y largo plazo como fomentar la cultura tributaria en el país.

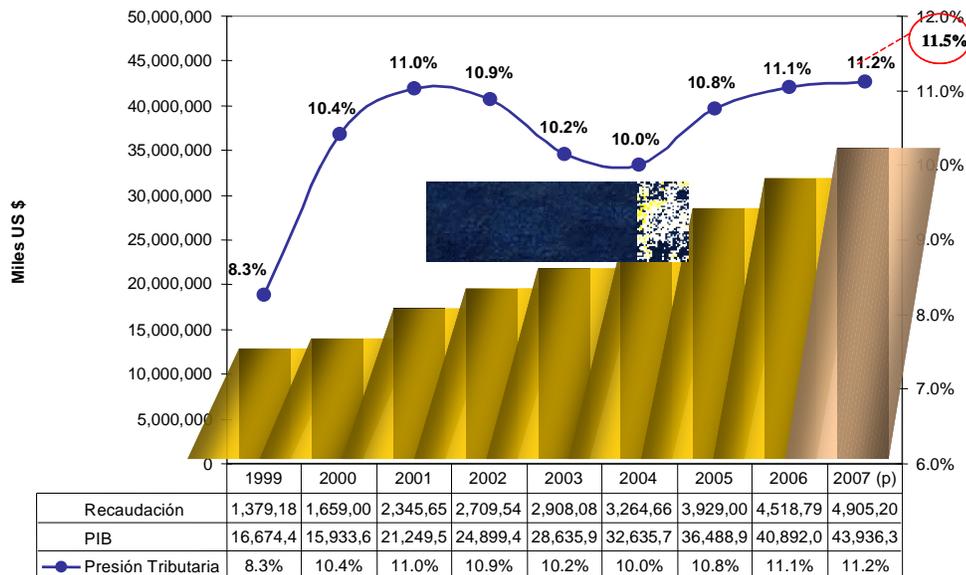
Los ejes sobre los cuales se sustentó la acción de la nueva Administración Tributaria fueron personal calificado y el uso de la tecnología de información. Además se planteó como objetivo convertirse en una Institución técnica con enfoque de servicio al ciudadano de manera general, y al contribuyente de manera particular.

En este contexto, se fue delineando una nueva forma de gestión de la Administración Tributaria, y se escogió un modelo de gestión por proyectos; privilegiando la capacidad gerencial para la toma de decisiones, y manteniendo la flexibilidad requerida en un proceso de cambio institucional. La asignación de recursos y responsabilidades en este nuevo modelo respondían a la necesidad de obtención de resultados (servicios y productos) en plazos determinados. Otros factores que se consideraron dentro de la estrategia fueron fundamentar el control tributario en la información, y externalizar los servicios que no formaban parte de la actividad principal de la Administración Tributaria.

A través de la presión tributaria, relación entre la recaudación y el PIB, se mide la eficacia de las Administraciones Tributarias. Conforme al gráfico, esta relación se ha sostenido en los últimos años y aunque no en un alto porcentaje, da señales de que se está incrementando de manera constante

Gráfico No. 1

Recaudación y Presión Tributaria del SRI
Período 1999 – 2007 (p)



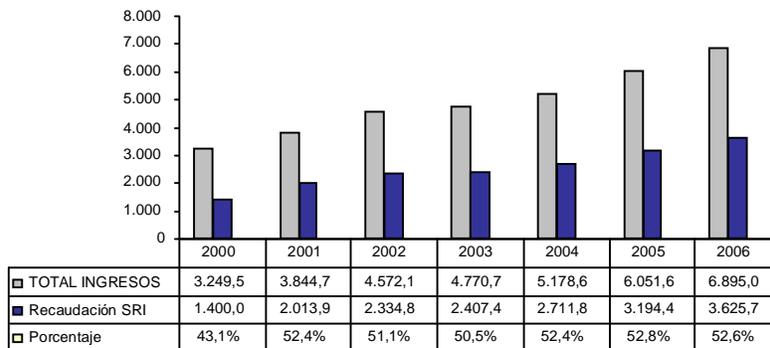
* La caducidad del contrato con Occidental y la reducción del porcentaje de retención a profesionales del 8% al 5%, representa el 0.3% de la Presión Tributaria

Fuente: Base de Datos del SRI
Elaborado por: Karol Coba

Cabe destacar que en los años de existencia del Servicio de Rentas Internas, el número de contribuyentes que declaran el Impuesto al Valor Agregado y el impuesto a la Renta se han incrementado significativamente. La mejora en la recaudación de impuestos fueron generalizadas, por lo que la presión tributaria pasó del 8.3% del PIB en 1999 a 11.2% en el 2007.

Como resultado de la recaudación de impuestos, el aporte del SRI al financiamiento del Presupuesto General del Estado ha sido mayor en estos últimos años tal y como se aprecia en el siguiente cuadro:

Gráfico No. 2: Ingresos recaudados por el SRI



Fuente: Base de Datos del SRI
Elaborado por: Karol Coba

El Servicio de Rentas Internas, ha enfocado como estrategia fundamental el mejorar los niveles de prestación de servicios a la ciudadanía. En este sentido, no es posible describir el proceso de mejora en los niveles de cumplimiento de las obligaciones tributarias de los contribuyentes del Ecuador, sin hacer referencia al amplio programa de inversión en tecnología e infraestructura física para la prestación de mejores servicios a los contribuyentes.

La sociedad ecuatoriana todavía mantiene una cultura tributaria limitada en el pago de impuestos, parcialmente por el desconocimiento de las normas, por la todavía limitada cobertura de los servicios tributarios prestados por el SRI y la complejidad de los procedimientos.

La Administración Tributaria “on line”, las nuevas tecnologías de información, han revolucionado la manera de efectuar las transacciones económicas y también los mecanismos para que el SRI interactúe con la sociedad. En este sentido, varios países han reformulado su estrategia de gestión, orientando cada vez mayores recursos a la automatización de procesos y prestación de servicios, tradicionalmente prestados por ventanilla, a través de portales Web, reduciendo la necesidad de nuevas oficinas para la atención presencial de los contribuyentes y la contratación de personal para sus propósitos.

1.2.2. Organigramas

Estructura organizacional del SRI

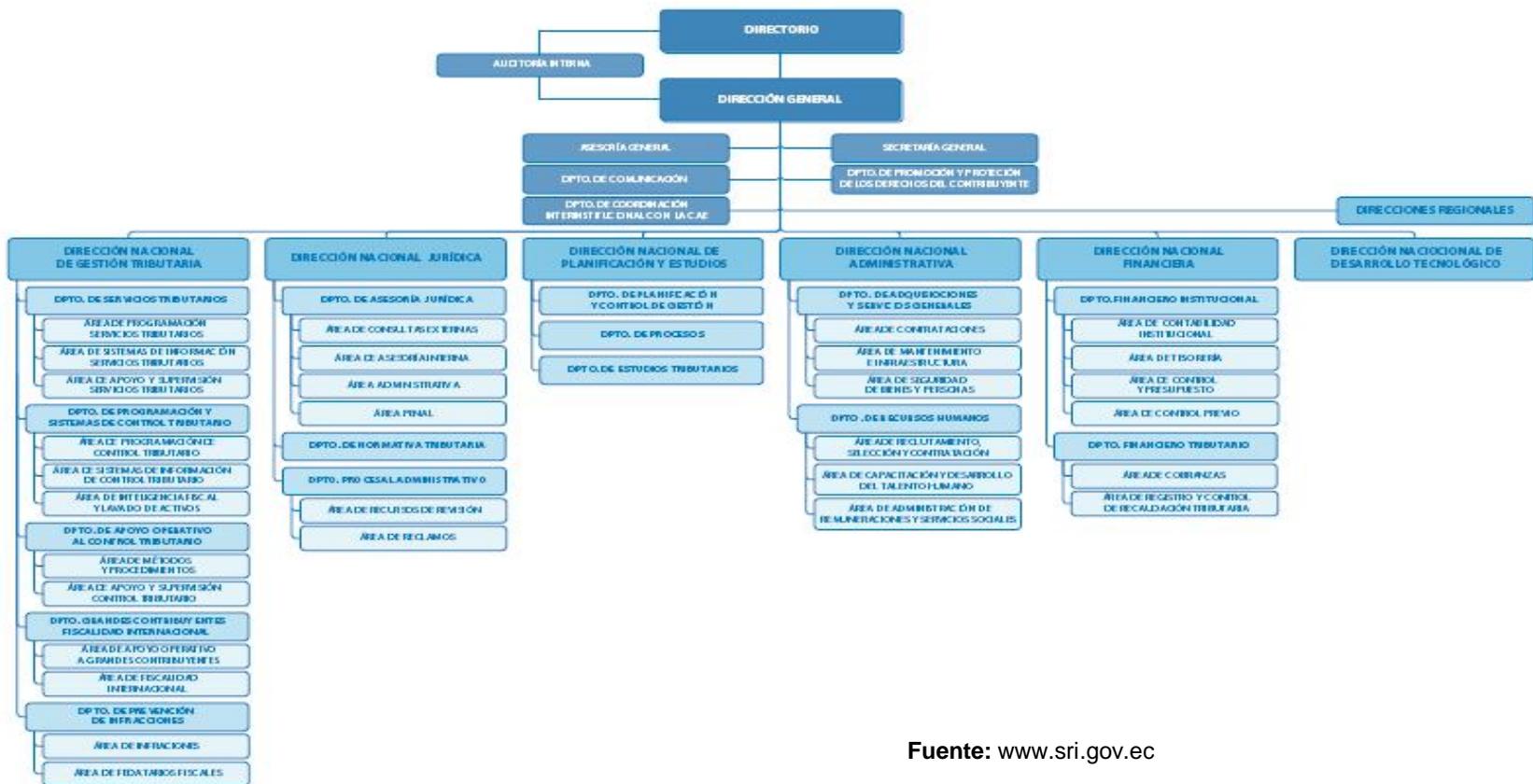
Administración Nacional.- Su función básica es la de establecer políticas corporativas claras que permitan actuar bajo los mismos principios y procedimientos a todas las unidades funcionales que ejecutan la operación desconcentrada. La Administración Nacional tiene jurisdicción en todo el país y es la encargada de establecer los lineamientos estratégicos, objetivos, políticas, procesos y procedimientos, así como vigilar su cabal aplicación y cumplimiento.

Administración Regional.- Su función básica es la de ejecutar los procesos y procedimientos bajo un esquema operativo desconcentrado y uniforme, retroalimentando a la Administración Nacional.

1.2.2.1. Organigrama estructural

Servicio de Rentas Internas

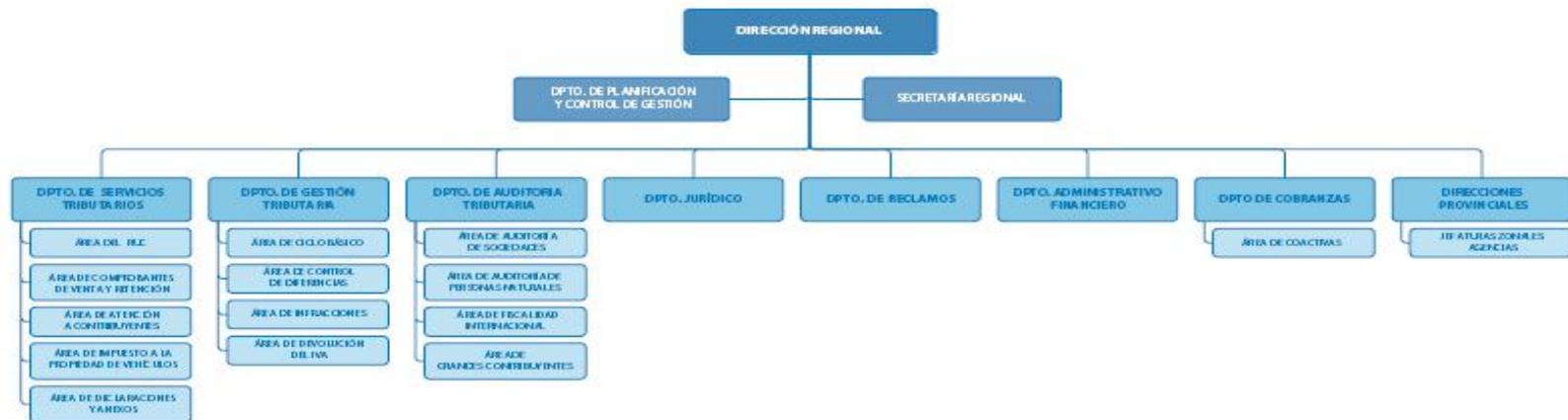
Cuadro No. 1: Organización Estructural - Administración Nacional



Fuente: www.sri.gov.ec

Elaborado por: Unidad de análisis organizacional SRI

Cuadro No. 2: Servicio de Rentas Internas
Organización Estructural - Administración Regional
Regionales Norte, Litoral, Sur y Austro

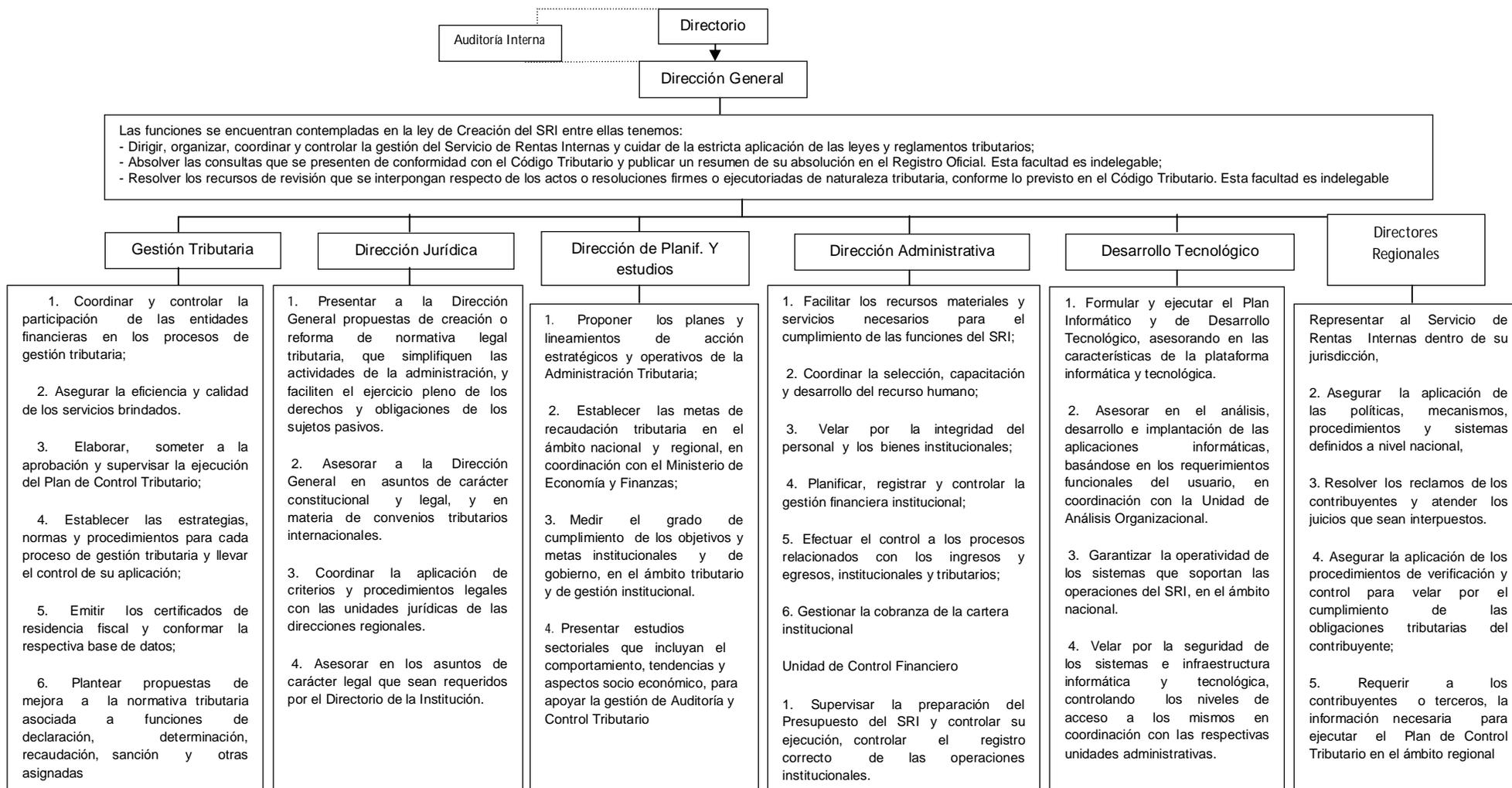


Fuente: www.sri.gov.ec

Elaborado por: Unidad de análisis organizacional SRI

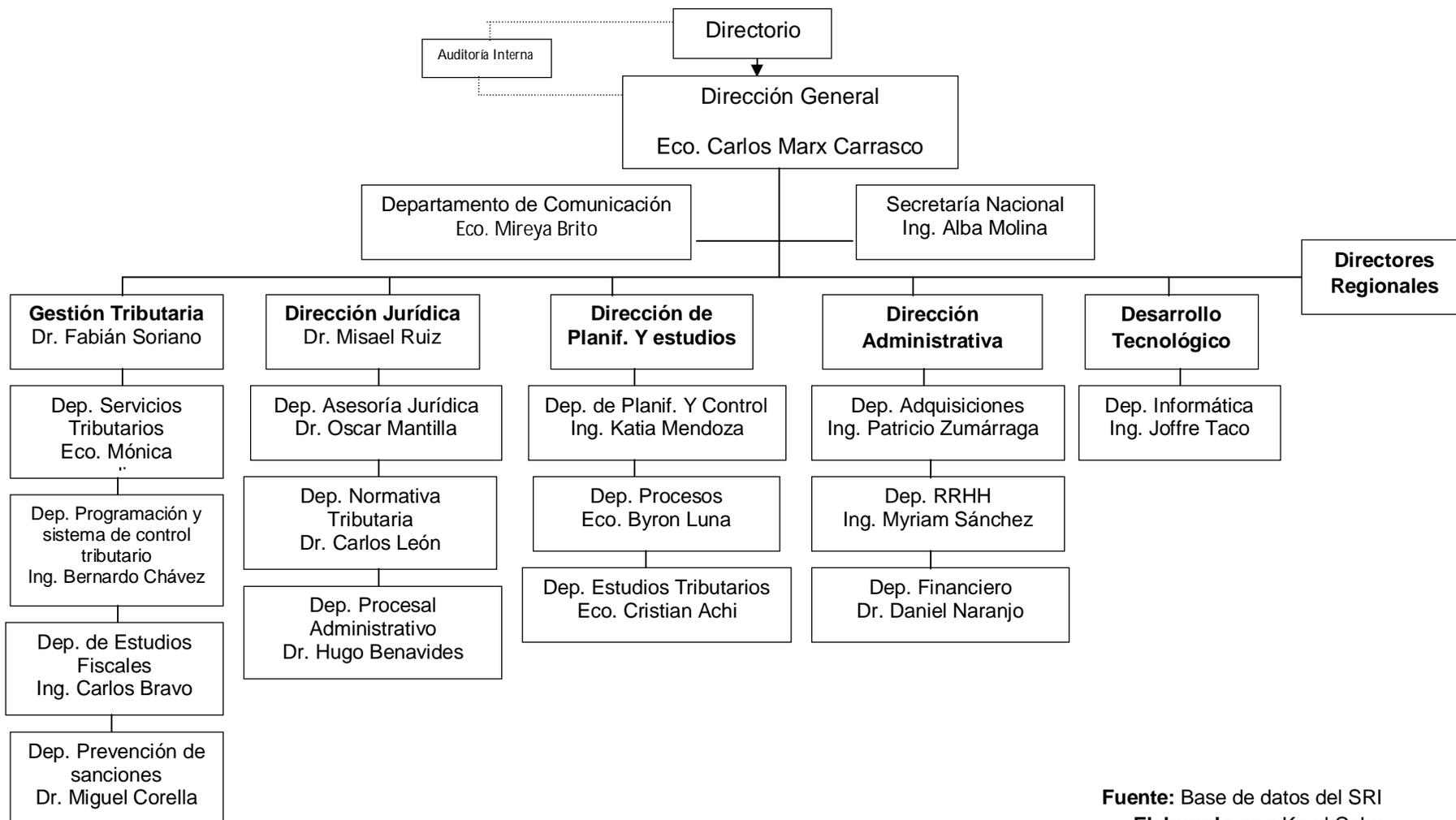
1.2.2.2. Organigrama funcional

Cuadro No. 3: Organización Funcional



1.2.2.3. Organigrama personal

Cuadro No. 4: Organización Personal



Fuente: Base de datos del SRI
Elaborado por: Karol Cobra

CAPÍTULO 2

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Desde su creación el Servicio de Rentas Internas se ha enfocado en nichos evidentes de evasión que permiten 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 ha llevado a la institución a consolidar 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.

La actual administración del Servicio de Rentas Internas ha impulsado la formulación del Plan Estratégico 2007 – 2011, bajo una metodología de enfoque apreciativo, con la participación de los funcionarios de la institución, quienes en el marco de los lineamientos de política económica y de gestión de la Administración, esbozaron propuestas, iniciativas y proyectos con los cuales se espera construir un paradigma común del Servicio de Rentas Internas al año 2011.

2.1. MISIÓN

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.

2.2. VISIÓN

- Ser una institución que goza de confianza y reconocimiento social por hacerle bien al país.
- Hacer bien al país por nuestra transparencia, modernidad, cercanía y respeto a los derechos de los ciudadanos y contribuyentes.
- Hacer bien al país porque contamos con funcionarios competentes, honestos, comprometidos y motivados.
- Hacer bien al país por cumplir a cabalidad la gestión tributaria, disminuyendo significativamente la evasión, elusión y fraude fiscal.

2.3. OBJETIVOS

1. Incrementar anualmente la recaudación de impuestos con relación al crecimiento de la economía.
2. Diseñar propuestas de política tributaria orientadas a obtener la mayor equidad, fortalecer la capacidad de gestión institucional y reducir el fraude fiscal.
3. Lograr altos niveles de satisfacción en los servicios al contribuyente.
4. Reducir los índices de evasión tributaria y procurar la disminución en la aplicación de mecanismos de elusión de impuestos.

2.4. POLÍTICAS

La institución actualmente apunta hacia un modelo de transformación de negocio y mejora continua, esperando en el corto plazo, mejorar sus procesos y procedimientos críticos y establecer para el mediano plazo, un modelo de mejora continua, que le permita incrementar su nivel de

eficiencia y eficacia en la recaudación de impuestos; para ello se ha implementado varias políticas que ayuden a lograr este cometido:

- Política para el Uso del Correo Electrónico Institucional Fecha de aprobación: Octubre de 2009
- Política para la Numeración Extra-Workflow Fecha de aprobación: Diciembre de 2008 / Fecha de actualización: Agosto de 2009
- Política de Licencias de Servicios Institucionales Fecha de Aprobación: 17 Julio 2009
- Política de anticipos de remuneraciones para el personal del SRI Fecha de aprobación: 15 mayo 2009
- Política de Asignación de Computadores Portátiles Fecha de aprobación: Abril de 2009
- Política para el ingreso a dependencias del Servicio de Rentas Internas Fecha de aprobación: 30 de Marzo de 2009
- Política Editorial para la Elaboración y Publicación de Notas Tributarias Fecha de aprobación: 16 de Marzo de 2009
- Política de Encriptación de Datos Fecha de aprobación: 12/2008
- Política General de Adquisiciones Fecha de elaboración: 12/2008
- Política de Seguridad de la Información Fecha de aprobación: 11/2008
- Política Uso de la Sala de "Video Conferencia"
- Política de uso de Computadores de Escritorio y Portátiles Fecha de aprobación: 10/2008
- Política para el Envío de Correos Electrónicos

Todo el proceso de administración y gestión del talento humano se rige por el Código de Ética del Servicio de Rentas Internas que recoge lineamientos básicos para promover el correcto desempeño profesional y moral de cada uno de los miembros que componen la fuerza laboral de la Institución.

Cada uno de los funcionarios y empleados deben cumplir las normas de conducta que se verán reflejadas en su comportamiento cotidiano, tanto en el trato con el público en general como con el resto de funcionarios y empleados de la institución. El Código de ética del Servicio de Rentas Internas señala en su parte más relevante lo siguiente:

“Art.- 1. *Ámbito de aplicación.* *El presente Código de Ética es de aplicación obligatoria para el personal que labora en el Servicio de Rentas Internas bajo cualquier modalidad de vinculación, incluyendo aquellos bajo el régimen de tercerización que prestan sus servicios en el SRI.*

Art.- 2. *Los derechos y obligaciones establecidos en la Constitución Política de la República del Ecuador, leyes, reglamentos y disposiciones internas del SRI se presumen conocidas por los funcionarios y empleados que laboran en la Institución, su desconocimiento no excusa de responsabilidad alguna.*

Art.- 3. *Todo funcionario o empleado del SRI tiene la obligación de:*

- a) Conocer el presente Código de ética;*
- b) Buscar información y soporte de su supervisor o de otra autoridad competente que le permita aclarar dudas sobre este documento;*
- c) Sujetarse a las normas del presente Código de ética;*
- d) Responsabilizarse de las acciones que transgredan estas normas.*

Disposición General

Es obligación de todo funcionario y empleado adherirse a los principios, valores y Código de ética institucionales, mediante la firma del documento de Declaratoria y Fe de conocimiento del Código de ética”²

² Conociendo nuestro Código de Ética, SRI

2.5. VALORES INSTITUCIONALES

Gráfico No. 4: Valores institucionales



Fuente: www.sri.gov.ec

Elaborado por: Karol Coba

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

Honestidad, Ética, y Probidad. Refleja la actuación en base a la verdad y a la auténtica justicia, a la práctica de la moral y la rectitud en el logro de los objetivos institucionales. La integridad de esta actuación genera confianza y credibilidad en la ciudadanía.

Compromiso. Los funcionarios del SRI son conscientes 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. Un equipo sólido, motivado, cohesionado y respetuoso de las ideas, donde no existen barreras u objetivos divergentes.

2.6. ESTRATEGIAS. El Servicio de Rentas Internas tiene la enorme responsabilidad de apoyar la cimentación de un país altivo y soberano a través de la gestión eficaz y eficiente de la política y administración tributaria; para ello ha construido colectivamente un plan estratégico que lleva consigo el propósito de fundar dentro de la institución el paradigma común de que todos cumplan con sus obligaciones tributarias como requerimiento indispensable para lograr un Ecuador más libre y solidario en pos de una sociedad humanamente cohesionada.

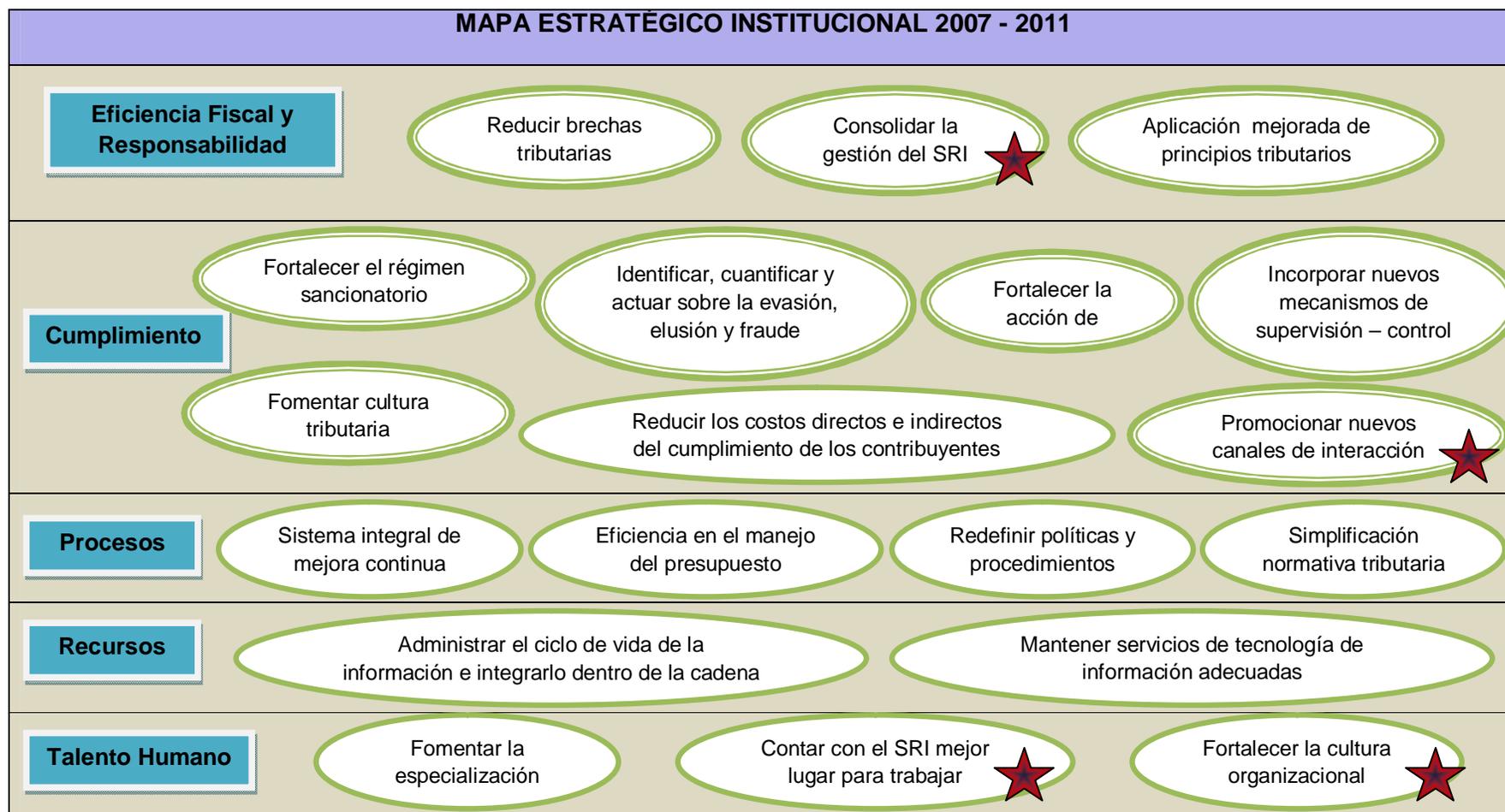
Su gestión se sustenta principalmente en: facilitar al contribuyente a que cumpla, ayudar a quien quiere cumplir, persuadir a quien no desea

cumplir y exigir a quien ha decidido no cumplir. A través de este plan estratégico el SRI persigue el fortalecimiento de los procesos y la gestión del personal que contribuya a formar en la sociedad una imagen de la institución:

- organizada,
- eficiente,
- con personal íntegro y calificado,
- que cumple sus objetivos,
- contribuye con su labor al desarrollo del país,
- cumple con el Estado y con el ciudadano,
- brinda servicios de calidad de manera ágil;
- respeta los derechos del contribuyente y consolida la cultura tributaria en el país.

El funcionamiento eficaz de una administración fiscal demuestra que las instituciones de gobierno pueden trabajar eficazmente, abordando las cuestiones con integridad, y cumplir con el mandato de la prestación de servicios. Además de estas cuestiones los gobiernos tienen que tratar con los asuntos de lucha contra el terrorismo, las operaciones transfronterizas, el fraude y la corrupción. Bajo este marco el SRI ha implementado en estos dos años de gestión a cargo del actual Director Nacional de la institución Eco. Carlos Marx Carrasco, herramientas de Buen Gobierno Corporativo alineados al Plan Nacional de Desarrollo, siendo la principal herramienta el Plan Estratégico Institucional que se presenta a continuación y el cual define la hoja de ruta para las acciones a seguir:

Gráfico No. 5: Mapa estratégico



CAPÍTULO 3

ANÁLISIS SITUACIONAL

3.1. ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno de una Institución consiste en determinar cuáles son sus fortalezas y debilidades, con la finalidad de mantener y desarrollar una ventaja competitiva; su principal propósito es comprender las características esenciales dentro del entorno de la Institución, esto es, aquéllas que le permiten alcanzar sus objetivos.

Permitiéndonos al final de este análisis tomar decisiones acertadas y formular estrategias que lleven a potenciar o aprovechar las fortalezas, y, neutralizar o eliminar las debilidades.

3.1.1. DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS EN LA INSTITUCIÓN

3.1.1.1. DEPARTAMENTO DE SERVICIOS TRIBUTARIOS

Esta área es considerada como el primer filtro de información y asesoramiento que tiene el contribuyente, de ahí que sea el departamento que más contacto tiene con ellos; ya que en este se encuentran todos los procesos que el contribuyente como tal debe tener acceso para cumplir sus obligaciones tributarias. Para ello se ha definido áreas especializadas que deben ofrecer atención de calidad. A continuación la descripción de los procesos que cumple este departamento a través de las distintas áreas que la conforman:

3.1.1.1.1. Mesas de Información.- El principal objetivo de esta área radica en atender la mayor cantidad de contribuyentes, proporcionando información de calidad y con un tiempo de espera cada vez menor con lo

cual se pretende incentivar el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias y a su vez proyectar una imagen de seriedad hasta obtener su confianza. Las actividades que desarrolla esta área empiezan desde que el contribuyente se inscribe en el RUC (Registro Único de Contribuyentes), con la inducción a sus obligaciones tributarias, convirtiéndose en la principal fuente de información, así como también para todo ciudadano que reciba ingresos de fuente ecuatoriana y deba cumplir con sus deberes formales. Esta área cuenta con algunos servicios que brinda al contribuyente tales como:

Información General: Asesoría tributaria y repartición de folletos y volantes.

Omisos: Control y verificación del cumplimiento de declaraciones en el proceso de anulaciones de RUC.

Clausuras: Regularización, y levantamiento de clausuras a contribuyentes sancionados por no emitir comprobante de venta.

Reclamos: Asesoramiento a contribuyentes sobre temas relacionados con reclamos administrativos. Requisitos, procedimiento, e información sobre el estado de las acreditaciones en cuenta.

3.1.1.1.2. RUC.- El objetivo principal de esta área es regular los procesos de inscripción, actualización y cancelación del RUC, mediante la estandarización de requisitos, disposiciones, normas y controles que permitan un catastro de información acorde a la actividad económica que desarrolle el contribuyente.

El RUC constituye el número de identificación de todas las personas naturales y sociedades que realicen actividades económicas en el Ecuador y que dispongan de bienes por los cuales deban pagar impuestos.

Los procesos que se llevan a cabo dentro de esta área, se encuentran representados a través de flujogramas, definidos por los manuales que opera la Institución

- Inscripción del Registro único de Contribuyentes (anexo 1A)
- Actualización del Registro único de Contribuyentes (anexo 2A)
- Cancelación del Registro único de Contribuyentes (anexo 3A)

3.1.1.1.3. Vehículos.- El objetivo de ésta área es regular la Administración de la Base Nacional de Vehículos, que comprende la aplicación de la exoneración, rebaja o ajuste del Impuesto a la Propiedad de Vehículos así como la liquidación del 1% del Impuesto a la Compra - Venta de vehículos usados y la transferencia de vehículos por otras figuras legales.

Los procesos que se desarrollan dentro de esta área se encuentran representados por los respectivos flujogramas, definidos respectivamente dentro de los manuales internos:

- Ingreso de vehículos nuevos, ensamblados e importados (anexo 1B)
- Exoneración y rebaja del impuesto a los vehículos (anexo 2B)
- Cambio de subcategoría (anexo 3B)
- Pago del 1% transferencia de dominio (anexo 4B)

3.1.1.1.4. Declaraciones y Anexos.- Esta área tiene como objetivo regular y dar soporte al contribuyente en la utilización del sistema de declaraciones y anexos en internet. El proceso inicia con la generación y entrega de claves de acceso al Internet cuando se acerca a las ventanillas de esta área para su obtención, portando únicamente el acuerdo de

responsabilidad y uso de medios electrónicos, su cédula original y papeleta de votación.

Una vez que el contribuyente haya obtenido su clave de acceso tiene completa disponibilidad a los servicios WEB de la Institución, para realizar sus declaraciones por internet y la descarga de anexos según lo requiera; si se presentara algún inconveniente con el sistema podrá acudir a este departamento de declaraciones y anexos en cualquier agencia del SRI para solucionar los problemas que se susciten.

Para describir los procesos que se realizan dentro de ésta área se han definido en flujogramas:

- Generación de claves para los contribuyentes (anexo 1C)
- Selección de opción en página web por parte del contribuyente (anexo 2C)

3.1.1.1.5. Facturación- Su principal objetivo es regular la emisión de comprobantes de venta, documentos complementarios y comprobantes de retención mediante la unificación de criterios y normas de aplicación para el control de los procesos de autorización de documentos preimpresos, autoimpresores y máquinas registradoras, así como las autorizaciones temporales, baja de documentos, y calificación de establecimientos gráficos.

Este proceso de Comprobantes de venta y retención cuenta en su área con algunos subprocesos que se detallan en los flujogramas definidos dentro de la Institución:

- Establecimientos Gráficos. (anexo 1D)
- Autoimpresores (anexo 2D)
- Baja de documento preimpresos (anexo 3D)
- Maquinas Registradoras (anexo 4D)
- Autorización temporal de preimpresos (anexo 5D)
- Autorización para eventos, ferias y exposiciones (anexo 6D)

3.1.1.1.6. Herencias.- Su principal objetivo es facilitar el llenado de la declaración de impuesto a la herencia, legados y donaciones, brindando asesoramiento gratuito al contribuyente, así como de los anexos que se debe presentar para tramitar este impuesto.

3.1.2. Recursos Humanos.- La administración tributaria cuenta con un personal altamente calificado, de acuerdo a las necesidades de cada área, regidas por un manual de procesos que establecen las distintas políticas de contratación tanto para el personal fijo interno y el personal nuevo externo. Con respecto a lo anteriormente expuesto se señala: *“El personal Fijo Interno se definirá según la capacidad del proceso, siendo el tiempo de intervención de 6 meses en adelante tiempo en el cual, para reemplazar al empleado en sus funciones habituales se asignará personal. En el diseño e implantación de los nuevos procesos se requerirá personal externo solamente cuando no se pueda cubrir la nueva vacante con personal interno y se procederá a llamamiento externo. En función del nuevo proceso se deberá definir el tiempo de participación del nuevo funcionario, siendo ocasional, temporal y fijo”*³

Toda contratación o vacante que se dé en la Institución está regida bajo lo establecido las entidades públicas, que señala lo siguiente: *“El ingreso al*

³ Guía Referencial de reclutamiento, dotación, selección y contratación de personal

servicio público, el ascenso y la promoción en la carrera administrativa se realizarán mediante concurso de méritos y oposición, en la forma que determine la ley, con excepción de las servidoras y servidores públicos de elección popular o de libre nombramiento y remoción. Su inobservancia provocará la destitución de la autoridad nominadora.”⁴

Existe una alta rotación de personal en el departamento de servicios tributarios, como se muestra en el gráfico siguiente; ya que la mayoría de los funcionarios son gente joven estudiantes de últimos años de universidad o egresados que al conseguir el Título de tercer nivel pueden aplicar a otros departamentos, teniendo a este departamento como el primer filtro de aprendizaje de un funcionario nuevo externo que ingrese a la Institución.



Fuente: Base de datos del SRI

Elaborado por: Karol Coba

⁴ Constitución Política del Ecuador Art. 228 "Concurso de Méritos y Oposición"

Gráfico No. 6: Estadísticas de rotación de personal

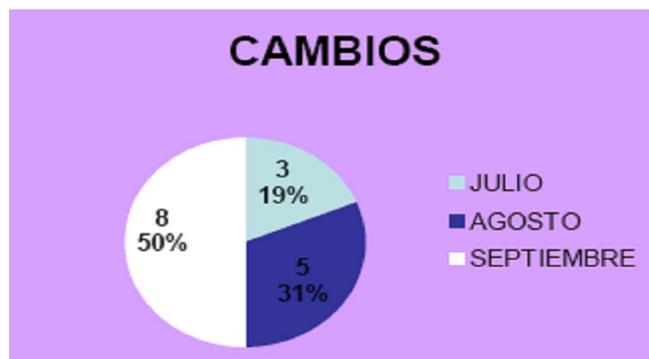


Fuente: Base de datos del SRI

Elaborado por: Karol Coba

Los cambios reportados en este año se han dado con mayor frecuencia en el mes de septiembre, como se detalla a continuación:

Gráfico No. 7: Cambios administrativos año 2009



Fuente: Base de datos del SRI

Elaborado por: Karol Coba

3.1.3 Infraestructura Física.- La Institución cuenta con instalaciones perfectamente adecuadas para brindar los distintos servicios que se ofrecen al público, dispone de cobertura nacional, con distintas agencias ubicadas estratégicamente, para facilitar al contribuyente en la realización de todos los trámites exigidos por la Administración Tributaria.

3.1.4. Activos fijos y materiales disponibles.- El departamento de Servicios Tributarios cuenta con equipos y suministros de acuerdo al proceso que desarrolla y requiere cada funcionario, siendo el custodio y responsable directo la persona asignada del manejo de estos activos. La Institución cuenta dentro del departamento de Servicios Tributarios, área del presente estudio con los siguientes materiales y equipos:

Equipo de computación

Estaciones de trabajo

Impresoras

Archivadores

Suministros de oficina (papel bond, hojas membretadas, clips, grapadoras)

Q-matic, fax, sillas giratorias.

3.1.5. Financieros.- Los recursos monetarios con los que cuenta la Institución son financiados directamente por el Presupuesto General del Estado, bajo partidas presupuestarias asignadas por el Ministerio de Finanzas, ya que si bien los ingresos recaudados por esta Institución son administrados por el SRI constituyen en su totalidad parte del Estado; quien dispone su destino.

3.1.6 Legales.- Como una Institución del Estado se rige a las leyes que le competen para su funcionamiento y acción: Ley de Servicio Ley Orgánica de Empresas Públicas

3.2. ANÁLISIS EXTERNO

Un análisis externo consiste en detectar y evaluar acontecimientos y tendencias que suceden en el entorno de una empresa o institución, que están más allá de su control y que podrían beneficiar o perjudicarla significativamente.

La razón de realizar el análisis externo es la de identificar oportunidades y detectar amenazas, de manera que se puedan formular estrategias para aprovechar las oportunidades y eludir las amenazas o en todo caso, reducir sus consecuencias. Para realizar éste análisis se debe en primer lugar definir las fuerzas claves del entorno de la organización que podrían tener influencia ya sea negativa o positiva en ella; seleccionando las influencias macroambientales y microambientales enfocados en factores que ayuden a la realización de este análisis:

3.2.1. Influencias Macroambientales

3.2.1.1. Factor Social.- Al ser una Institución Pública y al servicio de la sociedad se debe a ella por lo que todas sus acciones se enfocan en el cumplimiento de sus objetivos con respecto a ésta:

- *Cultura tributaria.-* El objetivo fundamental de la Administración Tributaria es crear una cultura que impulse a los ciudadanos su aceptación para declarar y pagar los impuestos voluntariamente mediante

la autoliquidación de los mismos, para ello es preciso evaluar la calidad del sistema fiscal, y también los mecanismos operativos y de decisión que se emplean en el ámbito institucional, las soluciones previsibles o las ya adoptadas con miras al fiel cumplimiento del ordenamiento jurídico, y los avances tecnológicos.

- *Informalidad en desarrollo de actividades económicas.*- El Ecuador un país en vías de desarrollo, posee una tasa considerable de desempleo, lo que conlleva a que los ciudadanos se ocupen en trabajos informales, lo que acarrea que en éstas actividades no se tomen en cuenta aspectos tributarios en todos los actos de comercio convirtiéndose en una vía de evasión fiscal.
- *Uso de los Servicios informáticos por parte de la población.*- Estamos viviendo un período histórico de cambio tecnológico, consecuencia del desarrollo y de la aplicación creciente de las tecnologías de la información y de la comunicación, sin embargo en nuestro país existe una notable limitación de este proceso debido a las condiciones económicas y sociales en las que se encuentra actualmente
- *Posición favorable de los medios de comunicación que apoyan el control tributario.*- Existe una ardua campaña que La Administración Tributaria ha impulsado para lograr reducir la evasión tributaria enfocándose en brindar un servicio de primera calidad, con la mejor tecnología de la información y comunicaciones disponibles con el mejor apoyo funcional y técnico al contribuyente, para facilitar el cumplimiento correcto y oportuno de sus obligaciones y garantizar el respeto a los derechos ciudadanos

3.2.1.2. Factor Político

- *Asistencia técnica y cooperación internacional.*- A través del Centro Interamericano de Administraciones Tributarias (CIAT) cuyo objetivo es el proveer un servicio integral a la modernización de las administraciones tributarias de sus países miembros y promover su evolución, aceptación social, y fortalecimiento institucional

Como parte de los países miembros el Ecuador recibe asistencia técnica en materia tributaria para atender sus necesidades e intereses, a través de actividades de diagnóstico, acompañamiento y evaluación de proyectos, orientados al fortalecimiento de sus administraciones tributarias.

- *Gobierno con fuerte apoyo popular.*- El apoyo a la gestión del presidente, Rafael Correa, se mantiene en un 59 por ciento, según una última encuesta de la firma SP-Investigación y Estudios; siendo un factor conducente para la actual administración del Servicio de Rentas Internas en el logro de sus metas; ya que son cargos de libre remoción, que de acuerdo al gobierno cambia al igual que su manejo.

Según ésta última encuesta se detalla lo siguiente: *“se puede apreciar que la aceptación que ha tenido la gestión del Gobierno nacional oscila entre 60 puntos positivos y 37 a 39 por ciento negativo, tomando en cuenta el margen de error de 4 puntos. La mayor muestra de apoyo a Correa, se concentró en la provincia andina de Azuay (sur), cuya capital es la ciudad de Cuenca, donde el mandatario ha obtenido un 67 por ciento de apoyo frente a un 32 por ciento de rechazo. Guayas, cuya capital es Guayaquil, sigue siendo la provincia donde Correa concentra la mayor resistencia, pues apenas obtuvo un apoyo del 44 por ciento frente a un 56 por ciento de rechazo.*

En la provincia de Pichincha, donde se encuentra Quito, Correa también ha obtenido en el sondeo el 67 por ciento de aprobación y un 31 por ciento de calificación negativa.”⁵

3.2.1.3. Factor Tecnológico

- *Uso de computadoras y servicios de internet por parte del público.-* Se ofrece servicios que permitan al contribuyente ahorrar tiempo y dinero evitando tramitadores y gran tiempo de espera en los halls de las agencias del SRI.
- *Tecnología a la vanguardia de la sociedad cambiante.-* La nueva revolución tecnológica no solo ignora las barreras del tiempo y el espacio, los servicios que se requieren ahora a manera general deben estar disponibles las 24 horas y en cualquier rincón del planeta, y con ello presentar soluciones de manera directa que cumplan con las exigencias actuales demandada por los clientes.

3.2.1.4. Factor Legal

- *Nueva Constitución y leyes básicas que lo complementa.-* Uno de los propósitos de todo Sistema Tributario es financiar significativamente los gastos mediante la realización de obra pública asistencia social, médica, educativa etc., que mejoren la calidad de vida de los ciudadanos; actualmente la constitución se ha enfocado en una justa y equitativa recaudación de impuestos incluyendo en las facultades de la Administración Tributaria la eficiencia y simplicidad administrativa, que le permite cumplir con sus objetivos y metas planteadas.

⁵ Firma SP-Investigación y Estudios, encuesta realizada el 20 de diciembre 2009

Escaso apoyo por parte de la función legislativa y judicial para la mejora de la normativa.- Existe demora en aprobación de leyes, y su publicación en el Registro Oficial para su debida aplicación, retardando el propósito de la Administración Tributaria en su gestión de recaudación de impuestos; además existe vacíos en la ley que generan en el contribuyente confusión, malas interpretaciones que afectan en su afán de cumplir con sus deberes formales.

3.2.2. Influencias Microambientales

3.2.2.1. Cliente.- Por ser un departamento que es el primer filtro de información para el contribuyente va dirigido al público en general, natural y jurídico, que desarrolla distintas actividades económicas de fuente de ingreso ecuatoriana.

A continuación se presenta estadísticas acumuladas a diciembre de 2009 del número de contribuyentes atendidos dentro de las distintas áreas del departamento de servicios tributarios, regional norte, ubicación matriz principal edificio páez, donde se refleja que RUC y mesas de información poseen el mayor número de contribuyentes atendidos:

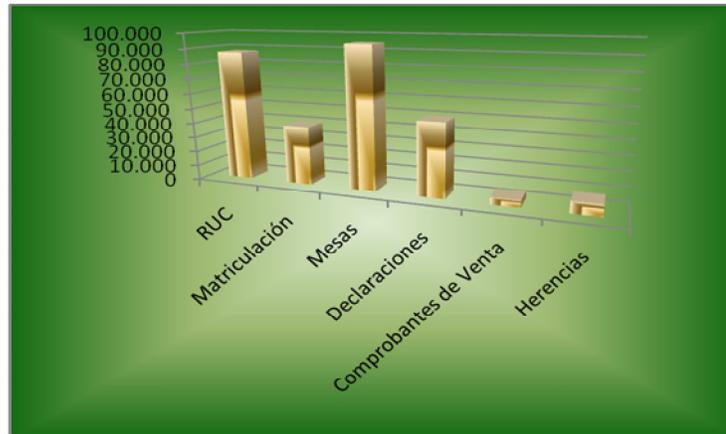
Cuadro No. 6: Contribuyentes atendidos año 2009

	CONTRIBUYENTES ATENDIDOS	NÚMERO DE FUNCIONARIOS EN VENTANILLA	TOTAL DÍAS TRABAJADOS
RUC	87.355	7	1.848
Matriculación	39.905	4	929
Mesas	94.772	6	1.595
Declaraciones	49.562	3	710
Comprobantes de Venta	4.680	2	562
Herencias	7.724	2	517

Fuente: Base de datos del SRI

Elaborado por: Karol Coba

Gráfico No. 8: Contribuyentes por área



Fuente: Base de datos del SRI

Elaborado por: Karol Coba

3.2.2.2. Proveedores.- Tratándose de una Institución del Estado para adquirir bienes o servicios de terceros necesariamente se deben registrar bajo el Sistema de Contratación Pública, que se encuentra a cargo del INCOMP (Instituto Nacional de Compras Públicas), organismo que articula y armoniza a todas las instancias, organismos e instituciones en los ámbitos de planificación, programación, presupuesto, control, administración y ejecución de las adquisiciones de bienes y servicios así como en la ejecución de obras públicas que se realicen con recursos públicos.

CAPÍTULO 4

MARCO TEÓRICO

4.1. GENERALIDADES.- Se presentará a continuación algunas definiciones claves que servirán de referencia para el análisis del presente estudio y de esta manera poder comenzar con la metodología y procedimientos

- **Gestión**

Gestión es un proceso mediante el cual la entidad asegura la obtención de recursos y su empleo eficaz y eficiente en el cumplimiento de sus objetivos. Se busca fundamentalmente la supervivencia y el crecimiento de la entidad, se desarrolla dentro del marco que está determinado por los objetivos y políticas establecidas por un plan estratégico e involucra todos los niveles de responsabilidad de la entidad.

Gestión también comprende todas las actividades de una organización que implica el establecimiento de metas y objetivos, así como la evaluación de su desempeño y cumplimiento de una estrategia operativa que garantice la supervivencia de dicha entidad.

- **Auditoría**

La Auditoría es una función de dirección cuya finalidad es analizar y apreciar, el control interno de las organizaciones para garantizar la integridad de su patrimonio, la veracidad de su información y el mantenimiento de la eficacia de sus sistemas de gestión.

Es un examen comprensivo de la estructura de una empresa, en cuanto a los planes y objetivos, métodos y controles, su forma de operación y sus equipos humanos y físicos.

Es una visión formal y sistemática para determinar hasta qué punto una organización está cumpliendo los objetivos establecidos por la gerencia, así como para identificar los que requieren mejorarse.

- **Procedimiento**

Modo de ejecutar determinadas acciones que suelen realizarse de la misma forma, con una serie común de pasos claramente definidos, que permiten realizar una ocupación o trabajo correctamente.

- **Proceso**

Es un conjunto de actividades o eventos que se realizan o suceden (alternativa o simultáneamente) con un fin determinado.

4.1.1. DEFINICIONES

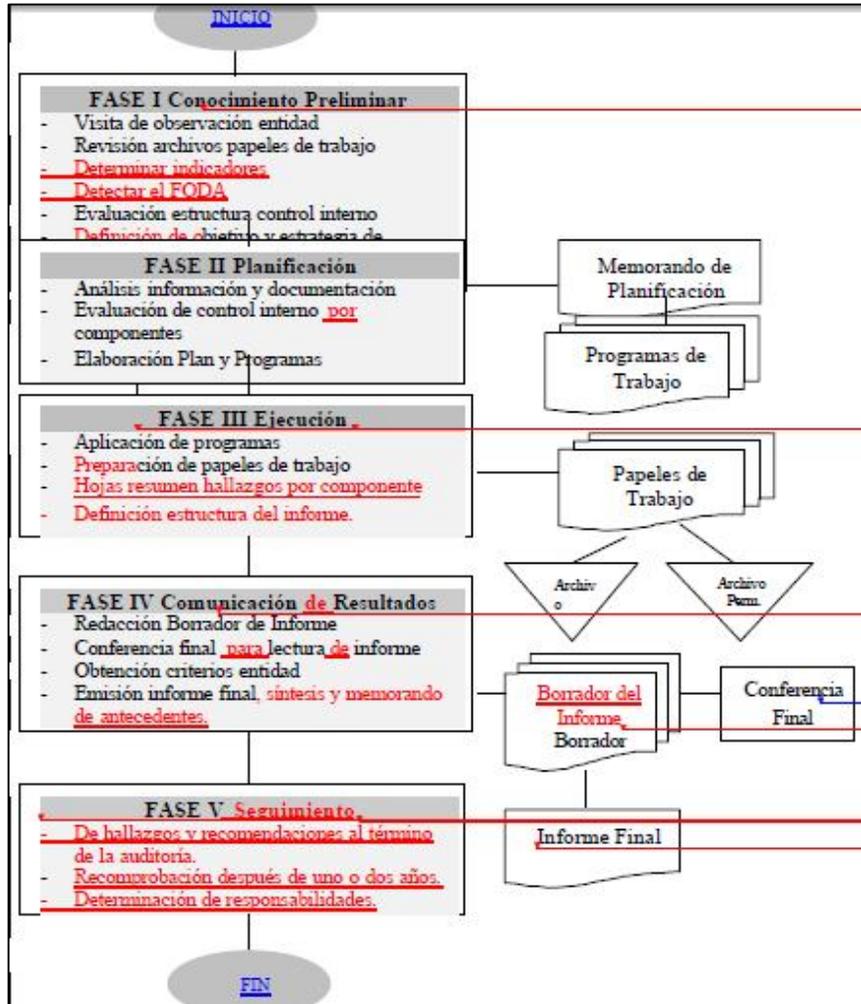
AUDITORÍA DE GESTIÓN

Es el examen de eficiencia y eficacia de las entidades de administración y de los recursos, determinada mediante la evaluación de los procesos administrativos, la utilización de indicadores de rentabilidad y desempeño.

4.2. FASES DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

4.2.1. PLANIFICACIÓN DE AUDITORÍA

Gráfico No. 9: Fases de la auditoría



Fuente: www.monografias.com

Elaborado por: Karol Coba

4.2.1.1. PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

Consiste en obtener un conocimiento integral del objeto de la entidad, dando mayor énfasis a su actividad principal; esto permitirá una adecuada

planificación, ejecución y consecución de resultados de auditoría a un costo y tiempo razonables.

Actividades

Las tareas típicas son:

1. Visita a las instalaciones, para observar el desarrollo de las actividades y operaciones, y visualizar el funcionamiento en conjunto.
2. Revisión de los archivos corriente y permanente de los papeles de trabajo de auditorías anteriores; y/o recopilación de informaciones y documentación básica para actualizarlos.

Su contenido debe proveer un conocimiento y comprensión cabal de la Institución sobre:

- a) La misión, los objetivos, planes direccionales y estratégicos.
 - b) La situación financiera, la estructura organizativa y funciones.
 - d) De los directivos, funcionarios y empleados, sobre: liderazgo; actitudes no congruentes con objetivos trazados; el ambiente organizacional, la visión y la ubicación de la problemática existente.
3. Determinar los criterios, parámetros e indicadores de gestión, que constituyen puntos de referencia que permitirán posteriormente compararlos con resultados reales de sus operaciones, y determinar si estos resultados son superiores, similares o inferiores a las expectativas.
 4. Detectar la fuerzas y debilidades; así como, las oportunidades y amenazas en el ambiente de la Institución, las acciones realizadas o factibles de llevarse a cabo para obtener ventaja de las primeras y reducir los posibles impactos negativos de las segundas.
 5. Evaluación de la Estructura de Control Interno que permite acumular información sobre el funcionamiento de los controles existente y para identificar a los componentes (áreas, actividades, rubros, cuentas, etc.)

relevantes para la evaluación de control interno y que en las siguientes fases del examen se someterán a las pruebas y procedimientos de auditoría.

4.2.1.2. PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

Consiste en orientar la revisión hacia los objetivos establecidos para los cual debe establecerse los pasos a seguir en la presente y siguientes fases y las actividades a desarrollar. La planificación debe contener la precisión de los objetivos específicos y el alcance del trabajo por desarrollar considerando entre otros elementos, los parámetros e indicadores de gestión de la entidad; la revisión debe estar fundamentada en programas detallados para los componentes determinados, los procedimientos de auditoría, los responsable, y las fecha de ejecución del examen; también debe preverse la determinación de recursos necesarios tanto en número como en calidad del equipo de trabajo que será utilizado en el desarrollo de la revisión, con especial énfasis en el presupuesto de tiempo y costos estimados; finalmente, los resultados de la auditoría esperados, conociendo de la fuerza y debilidades y de la oportunidades de mejora de la Institución cuantificando en lo posible los ahorros y logros esperados.

Actividades

Las tareas típicas en la fase de planificación son las siguientes:

1. Revisión y análisis de la información y documentación obtenida en la fase anterior, para obtener un conocimiento integral del objeto de la entidad, comprender la actividad principal y tener los elementos necesarios para la evaluación de control interno y para la planificación de la auditoría de gestión.

2. Evaluación de Control Interno relacionada con el área o componente objeto del estudio que permitirá acumular información sobre el funcionamiento de los controles existentes, útil para identificar los asuntos que requieran tiempo y esfuerzos adicionales en la fase de “Ejecución”; a base de los resultados de esta evaluación los auditores determinarán la naturaleza y alcance del examen, confirmar la estimación de los requerimientos de personal, programar su trabajo, preparar los programas específicos de la siguiente fase y fijar los plazos para concluir la auditoría y presentar el informe, y después de la evaluación tendrá información suficiente sobre el ambiente de control, los sistemas de registro e información y los procedimientos de control. La evaluación implica la calificación de los riesgos de auditoría que son:

- a) Inherente (posibilidad de errores e irregularidades)
- b) De Control (procedimientos de control y auditoría que no prevenga o detecte)
- c) De Detección (procedimientos de auditoría no suficientes para descubrirlos).

Los resultados obtenidos servirán para:

- a) Planificar la auditoría de gestión
- b) Preparar un informe sobre el control interno.

3. En base de las fase 1 y 2 descritas, el auditor más experimentado del equipo o grupo de trabajo preparará un Memorando de Planificación.

4. Elaboración de programas detallados y flexibles, confeccionados específicamente de acuerdo con los objetivos trazados, que den respuesta a la comprobación de las 3 “E” (Economía, Eficiencia y Eficacia), por cada proyecto a actividad a examinarse.

Cuadro No. 7: Modelo de carta compromiso

 <p>MMM&A Auditores Externos</p>	CARTA COMPROMISO
Quito, febrero 2010	
Econ. Mónica Medina	
RESPONSABLE DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIOS TRIBUTARIOS	
Presente	
<p>Se contrató a la firma de auditores externos MMM&A Cía. Ltda., para realizar la auditoría a los procesos. En la planeación los auditores tienen que realizar una evaluación del sistema de control interno que mantiene la Compañía, para determinar los procedimientos de auditoría a ser llevados a cabo.</p>	
<p>En nuestra auditoria y como parte del examen de los procesos efectuamos un estudio y evaluación del sistema de control interno de la Compañía, en la extensión que consideramos necesaria para evaluar dicho sistema como lo requieren las Normas Ecuatorianas de Auditoría. Dicho estudio y evaluación tuvieron como propósito establecer la naturaleza, extensión y oportunidad de los procedimientos de auditoría necesarios para expresar recomendaciones sobre los procesos.</p>	
<p>La Gerencia es responsable por el diseño y operación del sistema de control interno. En cumplimiento de esa responsabilidad, la Gerencia realiza estimaciones y formula juicios para determinar los beneficios esperados de los procedimientos de control interno. El objetivo del sistema de control interno contable es proporcionar a la Gerencia una razonable (no absoluta).</p>	
<p>Basados en nuestra revisión de las áreas seleccionadas, presentamos algunas recomendaciones tendientes a mejorar el sistema de control interno contable y de gestión, las cuales están adjuntas a esta carta. Dichas recomendaciones no incluyen todas las posibles mejoras que un examen pormenorizado podría haber revelado, sino aquellas áreas de mejoramiento potencial que llamaron nuestra atención durante nuestra visita.</p>	
<p>Nuestras recomendaciones se presentan en el Anexo adjunto. Aprovechamos la oportunidad para expresar nuestro reconocimiento por la cooperación que nos ha sido dispensada por parte de los ejecutivos y personal durante el desarrollo de nuestra visita.</p>	
Atentamente,	
JEFE DE AUDITORÍA	

✓ **PROGRAMA DE AUDITORÍA**

• **CARACTERÍSTICAS**

1. Son específicos para cada auditoría.
2. Se desarrollan después de conocer la entidad, definir los objetivos, el alcance de la auditoría y establecer los criterios.
3. Se desarrolla antes de recolectar evidencia.
4. Pueden ser revisados en cualquier momento durante la ejecución.
5. Cubren los objetivos y criterios de auditoría.
6. Debe estar claramente establecidos.
7. Los procedimientos deben organizados de una manera lógica.
8. Forman un método eficiente de recolectar evidencia.
9. Toman en cuenta cualquier trabajo o investigación relacionada con el asunto.

• **VENTAJAS**

- Conexión entre los objetivos y los procedimientos.
- Guía para obtener evidencia competente, relevante y suficiente.
- Marco para distribuir el trabajo en el equipo de auditoría.
- Medio de transferencia de conocimientos al personal nuevo.
- Base para documentar el trabajo realizado y el ejercicio de la debida precaución.

- RESPONSABILIDAD DEL PROGRAMA DE AUDITORIA

Para la ejecución de Auditorias de Gestión es necesario la conformación de un equipo multidisciplinario, que dependiendo de la naturaleza de la entidad y de las áreas a examinarse, a más de los auditores profesionales, podría estar integrado por especialistas en otras disciplinas.

De éste grupo, entre los dos más experimentados, se designa al jefe de grupo y al supervisor, quienes tendrán la máxima e íntegra responsabilidad de la Auditoria de Gestión.

Cuadro No.8: FORMATO PROGRAMA DE AUDITORÍA

	<p><i>EMPRESA XXXX</i> PROGRAMA DE AUDITORIA PLANIFICACION PRELIMINAR AL XXX DEL XXXX</p>	<div style="border: 1px solid black; width: 50px; height: 50px; margin: auto;"></div>				
<p><u>Objetivos</u></p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>						
No.	Procedimiento	Referencia	Fecha	Responsable	Presupuesto de Horas	Observaciones
	<p>PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>PRUEBAS SUSTANTIVAS</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>					
1						
2						
3						
4						
1						
2						
3						
4						
5						
6						
				<p>ELABORADO POR:</p> <p>SUPERVISADO POR:</p> <p>FECHA:</p>		

Fuente: www.monografias.com

Elaborado por: Karol Coba

4.2.2. Ejecución del Trabajo

En esa etapa, es donde se ejecuta propiamente la auditoría, en esta instancia se desarrollan los hallazgos y se obtiene toda la evidencia necesaria en cantidad y calidad apropiada (suficiente, competente y relevante), basada en los criterios de auditoría y procedimientos definidos en cada programa, para sustentan las conclusiones y recomendaciones de los informes.

Actividades

Las tareas típicas de esta fase son:

- a) Aplicación de los programas detallados y específicos para cada componente significativo y escogido para examinarse, que comprende la aplicación de las técnicas de auditoría tradicionales, tales como: inspección física, observación, cálculo, indagación, análisis, etc.; adicionalmente mediante la utilización de: Estadísticas de las operaciones como base para detectar tendencias, variaciones extraordinarias y otras situaciones que por su importancia ameriten investigarse. Parámetros e indicadores de economía, eficiencia y eficacia, tanto reales como estándar, que pueden obtenerse de colegios profesionales, publicaciones especializados, entidades similares, organismos internacionales y otros.
- b) Preparación de los papeles de trabajo, que junto a la documentación relativa a la planificación y aplicación de los programas, contienen la evidencia suficiente, competente y relevante.
- c) Elaboración de hojas resumen de hallazgos significativos por cada componente examinado, expresados en los comentarios.
- d) Definir la estructura del informe de auditoría, con la necesaria referencia a los papeles de trabajo y a la hoja resumen de comentarios, conclusiones y recomendaciones.

En esta fase es muy importante, tener presente que el trabajo de los especialistas no auditores, debe realizarse conforme a los objetivos de la planeación; además, es necesario, que el auditor que ejerce la jefatura del equipo o grupo oriente y revise el trabajo para asegurar el cumplimiento de los programas y de los objetivos trazados: igualmente se requiere que el trabajo sea supervisado adecuadamente por parte del auditor más experimentado.

4.2.2.1. EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

Es a la conclusión a la que se llega o el juicio que se obtiene al medir los resultados del estudio de Control Interno, evaluados a través de cuestionarios, narrativas, flujogramas

4.2.2.2. MEDICIÓN DE RIESGOS

➤ RIESGO INHERENTE

Es la posibilidad de errores o irregularidades en la información financiera, administrativa u operativa, antes de considerar la efectividad de los controles internos diseñados y aplicados por el ente.

➤ RIESGO DE CONTROL

Está asociado con la posibilidad de que los procedimientos de control interno, incluyendo a la unidad de auditoría interna, no puedan prevenir o detectar los errores e irregularidades significativas de manera oportuna.

➤ **RIESGO DE DETECCION**

Existe al aplicar los programas de auditoría, cuyos procedimientos no son suficientes para descubrir errores o irregularidades significativas.

➤ **RIESGO DE AUDITORIA**

Es la posibilidad de que el auditor no modifique inadvertidamente su opinión no obstante que lo analizado se encuentre materialmente errado

Cuadro No.9: FORMATO CUESTIONARIO CONTROL INTERNO

	EMPRESA XXX						
	Cuestionario de Control Interno						
PERIODO EXAMINADO: DEL XX AL XX DE XXXX DEL XXX							
Entrevistado: XXXXXX							
	PREGUNTAS	SI	NO	n/a	Pond	Puntaje	Observaciones
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							
16							
17							
		ELABORADO:					
		REVISADO:					
		FECHA:					

Fuente: www.monografias.com

Elaborado por: Karol Coba

4.2.2.3. PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA

Los procedimientos de auditoría, son el conjunto de técnicas de investigación aplicables a una partida o a un grupo de hechos y circunstancias relativas a los estados financieros sujetos a examen, mediante los cuales, el contador público obtiene las bases para fundamentar su opinión. Hay que destacar que existen procedimientos cuya aplicación es obligatoria

4.2.2.4. PAPELES DE TRABAJO

Son el conjunto de cédulas y documentación auténtica que contienen los datos e información obtenidos por el auditor en su examen, así como la descripción de las pruebas realizadas y los resultados de las mismas sobre los cuales sustenta la opinión que emite al suscribir su informe. En un concepto más amplio se puede definir a los papeles de trabajo como todos aquellos documentos que respaldan el informe del auditor, recibidos de terceros ajenos a la empresa, de la propia empresa y los elaborados por el auditor en el transcurso del examen hasta el momento de emitir su informe.

El objetivo general de los papeles de trabajo es ayudar al auditor a garantizar en forma adecuada que su labor se hizo de acuerdo a las normas de auditoría generalmente aceptadas. Los papeles de trabajo, dado que corresponden a la auditoría del año actual son una base para la planificación de la misma, un registro de las evidencias acumuladas y los resultados de las pruebas, datos para determinar el tipo adecuado de informe de auditoría, y una base de análisis para los supervisores y socios.

Los objetivos fundamentales de los papeles de trabajo son:

1. Facilitar la preparación del informe.
2. Comprobar y explicar en detalle las opiniones y conclusiones resumidas en el informe.
3. Proporcionar información para la preparación de declaraciones tributarias e informe para los organismos de control y vigilancia del estado.
4. Coordinar y organizar todas las fases del trabajo.
5. Proveer un registro histórico permanente de la información examinada y los procedimientos de auditoría aplicados.
6. Servir de guía en revisiones posteriores
7. Cumplir con las disposiciones legales.

La elaboración de los papeles de trabajo debe ser objetiva en cuanto a la elaboración de los comentarios, permitir que los mismos sean concisos y dar precisión a las conclusiones e indicar las fuentes de información utilizadas por el auditor. Aunque la cantidad, tipo y contenido de los papeles de trabajo variarán según las circunstancias, es conveniente que incluyan los siguientes aspectos básicos:

- Las tareas realizadas deben estar redactadas de tal forma que surjan con claridad
- El criterio utilizado para determinar el tamaño de las muestras y selección de ítems
- Los comprobantes analizados, revisados y cotejados o el seguimiento realizado, evitando expresiones genéricas
- En caso de encontrar deficiencias de control interno y otras que merezcan su consideración, se deben redactar los comentarios en un papel de trabajo para cada componente.

- Forma en que se resolvieron las desviaciones, problemas o defectos detectados
- Un papel de trabajo está completo cuando incluye todos los datos e información correspondiente que respalde los comentarios, conclusiones y recomendaciones del informe y además cuando otro auditor profesional al revisarlo, llegue a conclusiones similares.

4.2.2.5. HALLAZGOS DE AUDITORIA

Se considera que los hallazgos en auditoria son las diferencias significativas encontradas en el trabajo de auditoría con relación a lo normado o a lo presentado por la gerencia. Es toda información que a juicio del auditor, permite identificar hechos o circunstancias importantes que inciden en forma significativa en la gestión de la entidad auditada, tales como debilidades o deficiencias en los controles gerenciales o financieros y que, por lo tanto, merecen ser comunicados en el informe; siendo sus atributos (elementos) los siguientes:

1. Condición: la realidad encontrada
2. Criterio: cómo debe ser (la norma, la ley, el reglamento, lo que debe ser)
3. Causa: qué originó la diferencia encontrada.
4. Efecto: qué efectos puede ocasionar la diferencia encontrada.

4.2.3. COMUNICACIÓN DE RESULTADOS E INFORME DE AUDITORIA

A través de la comunicación de resultados se pretende presentar los efectos de la auditoría de gestión a través de comentarios, conclusiones y recomendaciones que permitan optimizar las 5 E's (eficiencia, efectividad, economía, ética y ecología) en el componente auditado.

En esta fase se encuentran comprendidas las siguientes actividades:

- Las comunicaciones parciales de resultados durante el transcurso de la auditoría.- si bien esta se cumple durante todo el proceso de la auditoría de gestión para promover la toma de acciones correctivas de inmediato, es menester que el borrador del informe antes de su emisión, deba ser discutido en una Conferencia Final con los responsables de la Gestión y los funcionarios de más alto nivel relacionados con el examen; esto le permitirá por una parte reforzar y perfeccionar sus comentarios, conclusiones y recomendaciones; pero por otra parte, permitir que expresen sus puntos de vista y ejerzan su legítima defensa
- La elaboración del informe final.- en forma conjunta entre los auditores con funciones de jefe de grupo y supervisor, con la participación de los especialistas no auditores en la parte que se considere necesario.

Los productos principales de la fase de comunicación de resultados son:

- Comunicaciones parciales
- Informe Final

INFORME DE AUDITORIA

El informe de auditoría constituye el producto final del trabajo del auditor en que constarán sus comentarios sobre hallazgos, conclusiones y recomendaciones en relación con los aspectos examinados, los criterios de evaluación utilizados, las opiniones obtenidas de los interesados y cualquier otro aspecto que juzgue relevante para la comprensión del mismo

Redacción Del Informe

La Redacción se efectuará en forma corriente a fin de que su contenido sea comprensible al lector, evitando en lo posible el uso de terminología muy especializada; evitando párrafos largos y complicados, así como expresiones grandilocuentes y confusas.

La Redacción del Informe debe merecer mucha atención y cuidado de parte del auditor para que tenga la acogida y aceptación que los empresarios esperan de él, en este sentido el Informe debe:

- Despertar o motivar interés.
 - Convencer mediante información sencilla, veraz y objetiva.
- *Requisitos y cualidades del Informe:*

Concisión, precisión y razonabilidad, respaldo adecuado, objetividad, tono constructivo, importancia del contenido, utilidad, oportunidad y claridad.

Responsabilidad en la elaboración del informe.- La redacción del informe en borrador es responsabilidad del jefe de equipo y supervisor, compartida con todos los miembros del mismo.

Los criterios para ordenar los resultados son:

- Importancia de los resultados
- Partir de los componentes o hallazgos generales y llegar a los específicos
- Seguir el proceso de las operaciones
- Utilizar las principales actividades sustantivas y adjetivas
- Combinar los criterios expuestos

El informe es presentado mediante la redacción de comentarios de los hallazgos de auditoría, conclusiones y recomendaciones.

Comentarios.- descripción que el auditor redacta en forma narrativa, de los hallazgos o aspectos trascendentales encontrados durante su examen, debiendo contener en forma lógica y clara los asuntos de importancia que constituyen la base para una o más conclusiones y recomendaciones.

Conclusiones.- Son juicios profesionales del auditor basados en los hallazgos luego de evaluar sus atributos y de obtener la opinión de la entidad. Su formulación se basa en la realidad de la situación encontrada, manteniendo una actitud objetiva positiva e independiente sobre lo examinado

Recomendaciones.- Son sugerencias positivas para dar soluciones prácticas a los problemas o deficiencias encontradas, con la finalidad de mejorar las operaciones o actividades de la entidad y constituyen la parte más importante del informe. Deben ser objetivas y de aplicabilidad inmediata con los propios medios de la empresa auditada, debe establecer claramente los mecanismos para lograr el cumplimiento de los

objetivos y las disposiciones legales; y lo esencial es que deben estar dirigidas al empleado de la organización que debe llevar a cabo la acción correctiva.

4.2.4 EVALUACIÓN CONTINUA

Un aspecto importante es considerar que después de entregado el informe de auditoría, el auditor debe elaborar conjuntamente con los directivos y empleados de la empresa auditada un “Cronograma de cumplimiento de recomendaciones” a fin de proporcionar un nivel de seguridad razonable de que el informe de auditoría de gestión llegará a implementarse en beneficio de la organización.

La Auditoría contempla en su plan anual la actividad correspondiente al seguimiento de sus recomendaciones ya aceptadas por la administración activa o de auditores externos cuando sean de su conocimiento, para asegurarse de su oportuna, adecuada y eficaz implementación, que están dados por la importancia de los hallazgos reportados.

Esta fase comprende las siguientes actividades:

- Definir con la gerencia y demás personal relacionado de la organización la implementación de las recomendaciones
- Elaborar un cronograma consensuado con la organización para definir el cumplimiento de las recomendaciones