



ESPE
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y VINCULACIÓN
CON LA COLECTIVIDAD**

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

**TESIS DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE MAGISTER EN GESTIÓN DE PROYECTOS - MAGISTER
EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA: MEJORAMIENTO Y OPTIMIZACIÓN DEL PROCESO DE
RECAUDACIÓN FORZOSA DE DEUDAS TRIBUTARIAS
FIRMES REALIZADO POR EL SERVICIO DE RENTAS
INTERNAS**

**AUTORES: GALÁRRAGA PAUCAR OSCAR SANTIAGO
PINTO ARROYO RICHARD SANTIAGO**

DIRECTOR: ING. VICTOR CUENCA

SANGOLQUÍ, 2013

Sangolqui, 08/05/2013

Para:

Econ. Gustavo Moncayo
COORDINADOR DE LA MAESTRÍA DE GESTIÓN DE PROYECTOS

Econ. Galo Acosta
COORDINADOR DE LA MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ASUNTO: CULMINACION DEL PROYECTO

Por medio de la presente Yo, Ing. Victor Cuenca, en calidad de Director de la Tesis Titulada "MEJORAMIENTO Y OPTIMIZACIÓN DEL PROCESO DE RECAUDACIÓN FORZOSA DE DEUDAS TRIBUTARIAS FIRMES REALIZADO POR EL SERVICIO DE RENTAS INTERNAS"; desarrollada por los señores Ing. Oscar Santiago Galárraga Paucar egresado del Programa "Maestría en Gestión de Proyectos Promoción II" e Ing. Richard Santiago Pinto Arroyo, egresado del Programa "Maestría en Administración de Empresas Promoción XXV", pongo a su conocimiento que el proyecto se encuentra concluido, debiendo cumplirse la respectiva evaluación.

Por lo antes mencionado solicito, se den las facilidades para que se realice la respectiva defensa ante el Tribunal correspondiente del proyecto final.

Atentamente



Ing. Victor Cuenca
DIRECTOR DE TESIS

Sangolqui, 08/05/2013

Para:

Econ. Gustavo Moncayo
COORDINADOR DE LA MAESTRÍA DE GESTIÓN DE PROYECTOS

Econ. Galo Acosta
COORDINADOR DE LA MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ASUNTO: CULMINACIÓN DEL PROYECTO

Por medio de la presente Yo, Ing. Marco Mosquera, en calidad de Oponente de la Tesis Titulada "MEJORAMIENTO Y OPTIMIZACIÓN DEL PROCESO DE RECAUDACIÓN FORZOSA DE DEUDAS TRIBUTARIAS FIRMES REALIZADO POR EL SERVICIO DE RENTAS INTERNAS", desarrollada por los señores Ing. Oscar Santiago Galárraga Paucar egresado del Programa "Maestría en Gestión de Proyectos Promoción II" e Ing. Richard Santiago Pinto Arroyo, egresado del Programa "Maestría en Administración de Empresas Promoción XXV", pongo a su conocimiento que dentro del proyecto, se han incluido las observaciones por mí realizadas, por tanto, el proyecto se encuentra concluido, debiendo cumplirse la respectiva evaluación.

Por lo antes mencionado solicito, se den las facilidades para que se realice la respectiva defensa ante el Tribunal correspondiente del proyecto final.

Atentamente


.....
Ing. Marco Mosquera
OPONENTE DE PROYECTO

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Oscar Santiago Galárraga Paucar

Richard Santiago Pinto Arroyo

DECLARAMOS QUE:

El proyecto de tesis denominado **Mejoramiento y optimización del proceso de recaudación forzosa de deudas tributarias firmes realizado por el Servicio de Rentas Internas** ha sido desarrollado con base a una investigación de mercados, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondiente, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de nuestra autoría.

En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de tesis en mención.

Sangolquí, 2013

Oscar Santiago Galárraga Paucar

Richard Santiago Pinto Arroyo

**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

AUTORIZACIÓN

Nosotros, Oscar Santiago Galárraga Paucar y Richard Santiago Pinto Arroyo, autorizamos a la Universidad de las Fuerzas Armadas la publicación en la Biblioteca virtual de la Institución, del proyecto de tesis denominado **Mejoramiento y optimización del proceso de recaudación forzosa de deudas tributarias firmes realizado por el Servicio de Rentas Internas**, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra responsabilidad y autoría.

Sangolquí, 2013

Oscar Santiago Galárraga Paucar

Richard Santiago Pinto Arroyo

AGRADECIMIENTO

Han sido varios años de trabajo arduo y mucho sacrificio, donde aprendimos de la ciencia, pero también comprendimos que la constancia, el esfuerzo y la dedicación, son los únicos medios que permiten al hombre alcanzar sus metas y objetivos.

Nos educaron en el conocimiento, pero también moldearon nuestro espíritu, es por eso que expresamos nuestra profunda gratitud a la Universidad de las Fuerzas Armadas, representada por su prestigioso cuerpo docente y administrativo.

Los autores.

DEDICATORIA

A nuestros padres, esposa y hermanos

su amor y ejemplo

son el faro que guía el sendero

por el que transitamos.

con amor...

Los autores

TABLA DE CONTENIDO

LISTA DE CUADROS	XI
LISTA DE GRÁFICOS	XVI
RESUMEN	XXII
ABSTRACT	XXIII
INTRODUCCIÓN	XXIV
1 CAPÍTULO I	1
1.1 EL ESTADO	1
1.2 FINANCIAMIENTO DEL ESTADO ECUATORIANO	2
1.3 SERVICIO DE RENTAS INTERNAS – SRI	3
1.3.1 EL PLAN NACIONAL DEL BUEN VIVIR.....	5
1.3.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	6
1.3.3 ESTRATEGIAS PARA EL PERÍODO 2011 – 2015.....	11
1.3.4 NORMATIVA LEGAL VIGENTE QUE RIGE A LA INSTITUCIÓN	14
1.3.5 ESTRUCTURA DE PROCESOS.....	16
1.3.6 EL PROCESO DE GESTIÓN DE COBRANZAS.....	19
2 CAPÍTULO II	23
2.1 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	23
2.1.1 ENFOQUES DE INVESTIGACIÓN	24
2.1.2 MÉTODOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	32
2.1.3 PROCESO DE INVESTIGACIÓN	34
2.2 METODOLOGÍA DE GESTIÓN DE PROYECTOS	50
2.2.1 PROCESOS DE LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS.....	52
2.2.2 ÁREAS DE CONOCIMIENTO DE LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS.....	56
2.3 MEJORAMIENTO DE PROCESOS.....	62
2.3.1 GESTIÓN POR PROCESOS	62

2.3.2	METODOLOGÍA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS.....	68
2.3.3	HERRAMIENTAS PARA EL MEJORAMIENTO DE PROCESOS....	75
2.3.4	CAPACIDAD DE PROCESOS	80
3	CAPÍTULO III	88
3.1	PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN	88
3.2	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	92
3.2.1	OBJETIVO GENERAL	92
3.2.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	92
3.3	HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN	93
3.3.1	HIPÓTESIS GENERAL.....	93
3.3.2	HIPÓTESIS ESPECÍFICAS	94
3.4	POBLACIÓN OBJETO DE ESTUDIO.....	95
3.5	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	96
3.6	TAMAÑO DE LA MUESTRA.....	97
3.6.1	TAMAÑO DE LA MUESTRA - OBJETIVO ESPECÍFICO 1	97
3.6.2	TAMAÑO DE LA MUESTRA - OBJETIVO ESPECÍFICO 2	97
3.6.3	TAMAÑO DE LA MUESTRA - OBJETIVO ESPECÍFICO 3.....	98
3.7	RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN	101
3.7.1	OBJETIVO ESPECÍFICO 1 – OBTENCIÓN DE DATOS DE FUENTES SECUNDARIAS	101
3.7.2	OBJETIVO ESPECÍFICO 2 – CUESTIONARIO DE LA ENTREVISTA	103
3.7.3	OBJETIVO ESPECÍFICO 3– CUESTIONARIO DE LA ENCUESTA.....	105
3.8	CAPTURA Y CODIFICACIÓN DE DATOS	106
3.9	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	110
3.9.1	RESPECTO AL COMPORTAMIENTO HISTÓRICO DE PAGO DE DEUDAS	110

3.9.2	RESPECTO A LOS MÉTODOS Y HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS QUE IMPLEMENTA EL SRI PARA EL COBRO DE DEUDAS TRIBUTARIAS FIRMES.....	123
3.9.3	RESPECTO A LOS FACTORES QUE INFLUYEN EN EL SUJETO PASIVO PARA EL PAGO DE LAS OBLIGACIONES TRIBUTARIAS.....	127
4	CAPÍTULO IV.....	137
4.1	ANÁLISIS DEL PROCESO	137
4.1.1	CONSTITUIR UN EQUIPO DE TRABAJO CON CAPACITACIÓN ADECUADA Y ANALIZAR LOS OBJETIVOS Y ACTIVIDADES DE LA ORGANIZACIÓN	139
4.1.2	IDENTIFICAR LOS PROCESOS, CLASIFICARLOS Y ELABORAR EL MAPA DE PROCESOS.....	140
4.1.3	ANÁLISIS DE DATOS DEL PROCESO.....	152
5	CAPÍTULO V.....	155
5.1	IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES QUE TIENEN IMPACTO EN EL PROCESO DE COBRANZA.....	155
5.1.1	ANÁLISIS DE CAUSA – EFECTO DE LAS VARIABLES QUE TIENEN IMPACTO EN EL PROCESO DE COBRO	155
5.1.2	DEFINICIÓN DE LA PROPUESTA DE OPTIMIZACIÓN DEL PROCESO DE COBRANZAS	166
5.2	DETERMINACIÓN DE LA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE COBRANZAS.....	169
5.2.1	DETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS DE LA PROPUESTA	169
5.2.2	ANÁLISIS DE INTERESADOS.....	170
5.2.3	DEFINICIÓN DEL ALCANCE DE LA PROPUESTA	172
5.2.4	DEFINICIÓN DEL ALCANCE	173
5.2.5	DESARROLLO DEL PLAN DE GESTIÓN DE LA PROPUESTA	173
5.3	PROPUESTA DE MEJORAMIENTO	180

5.3.1	PROPUESTA 1 – REFORMA NORMATIVA	180
5.3.2	PROPUESTA 2 – INFORME DE CAPACIDAD OPERATIVA.....	195
5.3.3	PROPUESTA 3 – INFORME DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	197
5.3.4	PROPUESTA 4 – FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE COBRANZAS	206
5.3.5	PROPUESTA 5 – PROPUESTA DE GESTIÓN DE OBLIGACIONES POR SU NATURALEZA	219
5.3.6	PROPUESTA 6 – PROPUESTA DE MEJORAS AL SISTEMA ACTUAL	225
5.4	RESULTADOS DEL MEJORAMIENTO Y OPTIMIZACIÓN DEL PROCESO DE COBRANZAS	249
5.4.1	IMPACTO EN EL NÚMERO DE OBLIGACIONES.....	249
5.4.2	IMPACTO EN EL MONTO DE CARTERA.....	254
5.4.3	EVALUACIÓN FINANCIERA DE LA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO.....	256
6	BIBLIOGRAFÍA.....	263
7	ANEXOS	¡Error! Marcador no definido.
8	ARTÍCULO CIENTÍFICO	¡Error! Marcador no definido.

LISTA DE CUADROS

Cuadro 2.1	Resumen de conceptos de Investigación de mercados	23
Cuadro 2.2	Detalle de procesos de la Dirección de Proyectos	55
Cuadro 2.3	Estructura centrada en la organización por procesos	64
Cuadro 2.4	Análisis de Capacidad de Procesos	85
Cuadro 3.1	Población de estudio en función a los objetivos de la investigación	95
Cuadro 3.2	Metodología a implementarse para cada objetivo de la investigación	96
Cuadro 3.3	Contribuyentes con deudas firmes en el Servicio de Rentas Internas	98
Cuadro 3.4	Deudas firmes en el Servicio de Rentas Internas	99
Cuadro 3.5	Cuestionario de preguntas – Objetivo 2.	103
Cuadro 3.6	Cuestionario de preguntas – Objetivo 3.	105
Cuadro 3.7	Codificación de variables para la encuesta.	108
Cuadro 3.8	Información histórica de cartera	115
Cuadro 3.9	Pronóstico de cartera	122

Cuadro 3.10	Variables evaluadas en el análisis bivariado	128
Cuadro 3.11	Resultados de la prueba Chi - cuadrado	129
Cuadro 3.12	Resultados de las Medidas Simétricas	130
Cuadro 3.13	Resultados de las Medidas Direccionales	133
Cuadro 4.1	Roles y Responsabilidades de los integrantes del Equipo de Trabajo	139
Cuadro 4.2	Tiempos y participación de transacciones del Proceso normal de Gestión de Cobranzas	153
Cuadro 4.3	Tiempos y participación de transacciones del Reproceso de Gestión de Cobranzas	153
Cuadro 4.4	Distribución de Recursos en Regionales de Cobranzas	154
Cuadro 5.1	Análisis Causa y Efecto de la propuesta de optimización del Proceso de Cobranzas	159
Cuadro 5.2	Valoración de la propuesta de optimización del Proceso de Cobranzas	160
Cuadro 5.3	Matriz Causa y Efecto priorizada por el Diagrama de Pareto de la propuesta de optimización del proceso de cobranzas valorada	162
Cuadro 5.4	Análisis de Modo Potencial de Falla y Efecto para la propuesta del Proceso de Cobranzas	164
Cuadro 5.5	Propuestas priorizadas para la Optimización del Proceso de Cobranzas	165

Cuadro 5.6	Matriz de Marco Lógico para la optimización del proceso de Cobranzas	167
Cuadro 5.7	Identificación de los interesados para el desarrollo de la propuesta	171
Cuadro 5.8	Costo hora hombre de los actores que intervienen en la propuesta	174
Cuadro 5.9	Actividades de la propuesta de reforma normativa	175
Cuadro 5.10	Actividades de la propuesta de informe de capacidad operativa	176
Cuadro 5.11	Actividades de la propuesta de investigación de mercados	177
Cuadro 5.12	Actividades de la propuesta de Flujograma del Proceso de Cobranzas	178
Cuadro 5.13	Actividades de la propuesta de Gestión de Obligaciones por su naturaleza	178
Cuadro 5.14	Actividades de la propuesta de Requerimiento de mejoras al sistema de cobranzas	179
Cuadro 5.15	Matriz de propuesta de Reforma al Código Tributario Ecuatoriano	180
Cuadro 5.16	Matriz de propuesta de Reforma al Código Tributario Ecuatoriano – Respecto a las Resoluciones Administrativas	194
Cuadro 5.17	Información de capacidad operativa del proceso de cobranzas	195
Cuadro 5.18	Información de reprocesamientos operativos del Proceso de Cobranzas	196

Cuadro 5.19	Metodología Implementada en la investigación de Mercados del Proceso de Cobro	199
Cuadro 5.20	Factores que influyen en la generación de deuda	205
Cuadro 5.21	Criterios de Valoración de Cartera	221
Cuadro 5.22	Parámetros de valoración de cartera en etapa persuasiva	222
Cuadro 5.23	Parámetros de valoración de cartera en etapa coactiva	224
Cuadro 5.24	Formularios sustituibles para el proceso de actualización automática de deudas	245
Cuadro 5.25	Propuestas que tienen impacto en la reducción de deudas	250
Cuadro 5.26	Deudas de ínfima cuantía y con moratoria mayor a un años al 31/03/2013	250
Cuadro 5.27	Deudas generadas por declaraciones no pagadas de formularios distintos al 106, durante el año 2012	252
Cuadro 5.28	Formularios 106 no pagados durante el año 2012	252
Cuadro 5.29	Efectos de las propuestas de mejoramiento para el año 2013	253
Cuadro 5.30	Impacto en la generación de deudas con las propuestas planteadas	253
Cuadro 5.31	Propuestas que tienen impacto en la optimización del Proceso de Cobranzas	254

Cuadro 5.32	Análisis de horas hombre optimizadas en el proceso de cobranzas	255
Cuadro 5.33	Impacto en el monto de cartera con las propuestas planteadas	256
Cuadro 5.34	Coefficientes beta de algunas compañías conocidas	260
Cuadro 5.35	Costos operacionales por la implementación de la propuesta de mejoramiento	261
Cuadro 5.36	Flujo de Efectivo del Proyecto	261

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1.1	Alineamiento del Servicio de Rentas Internas a la estrategia gubernamental	6
Gráfico 1.2	Estructura Orgánica - Administración Nacional del SRI	9
Gráfico 1.3	Estructura Orgánica - Administración Regional del SRI	10
Gráfico 1.4	Estrategia de cumplimiento SRI	13
Gráfico 1.5	Mapa de Procesos del SRI	18
Gráfico 1.6	Proceso de generación de deudas tributarias del SRI	20
Gráfico 1.7	Proceso de recaudación forzosa del SRI	21
Gráfico 2.1	Procesos de la Dirección de Proyectos	54
Gráfico 2.2	Ciclo de Gestión por Procesos	63
Gráfico 2.3	Modelo de Gestión de Procesos	67
Gráfico 2.4	Modelo de Diagrama Causa – Efecto	77
Gráfico 2.5	Modelo de Diagrama de Flujo	78
Gráfico 2.6	Modelo de Diagrama de Pareto	79
Gráfico 3.1	Acciones del Servicio de Rentas Internas de acuerdo al comportamiento de los contribuyentes	90

Gráfico 3.2	Cartera por Etapa de Cobro en el SRI	91
Gráfico 3.3	Selección de atributos de la obligación tributaria	102
Gráfico 3.4	Resultado de extracción de información	103
Gráfico 3.5	Definición de variables para tabulación de datos de la encuesta	107
Gráfico 3.6	Vista de datos capturados en el programa SPSS	110
Gráfico 3.7	Composición de cartera	111
Gráfico 3.8	Comportamiento histórico de deudas originadas en declaraciones electrónicas	112
Gráfico 3.9	Monto de deudas originadas en declaraciones electrónicas	113
Gráfico 3.10	Deudas de ínfima cuantía	114
Gráfico 3.11	Histórico de cartera en monto de deuda	116
Gráfico 3.12	Histórico de cartera en número de obligaciones	116
Gráfico 3.13	Proyección de cartera en monto – Método Lineal	117
Gráfico 3.14	Proyección de cartera en monto – Método Exponencial	117
Gráfico 3.15	Proyección de cartera en monto – Método Promedios móviles	118
Gráfico 3.16	Proyección de cartera en monto – Método Aleatorio	118
Gráfico 3.17	Proyección de cartera en monto – Método Tasa de Crecimiento	119

Gráfico 3.18	Proyección de cartera en número de obligaciones– Método Lineal	119
Gráfico 3.19	Proyección de cartera en número de obligaciones– Método Exponencial	120
Gráfico 3.20	Proyección de cartera en número de obligaciones– Método Promedios	120
Gráfico 3.21	Proyección de cartera en número de obligaciones– Método Aleatorio	121
Gráfico 3.22	Proyección de cartera en número de obligaciones– Método Tasa de Crecimiento	121
Gráfico 3.23	Percepción del proceso de recaudo adoptado por el SRI	123
Gráfico 3.24	Percepción del nivel de apoyo del Sistema Nacional de Cobranzas al proceso de recaudo adoptado por el SRI	125
Gráfico 3.25	Etapas del proceso de cobro donde el contribuyente paga sus obligaciones	127
Gráfico 3.26	Contribuyentes que pueden realizar sus declaraciones a través de medios electrónicos	134
Gráfico 3.27	Utilización del débito bancario para el pago de deudas	135
Gráfico 3.28	Conocimiento de las posibilidades de diferimiento del pago de impuestos	136
Gráfico 4.1	Diagrama de Flujo del Proceso de Cobranzas	141
Gráfico 4.2	Diagrama de Flujo del Proceso de Cobranzas	142
Gráfico 4.3	Diagrama de Flujo del Proceso de Cobranzas	143
Gráfico 4.4	Diagrama de Flujo del Proceso de Cobranzas	144

Gráfico 4.5	Diagrama de Flujo del Proceso de Cobranzas	145
Gráfico 4.6	Diagrama de Flujo del Proceso de Cobranzas	146
Gráfico 4.7	Diagrama de Flujo del Proceso de Cobranzas	147
Gráfico 4.8	Mapa de Procesos de Cadena de Valor SRI – Nivel I	151
Gráfico 4.9	Mapa de Procesos de Cadena de Valor SRI – Nivel II	151
Gráfico 5.1	Análisis Causa y Efecto del Proceso de Cobranzas	158
Gráfico 5.2	Análisis de Pareto del Proceso de Cobranzas	161
Gráfico 5.3	Estructura de Desglose de Trabajo de la Propuesta de Mejoramiento del Proceso de Cobranzas	172
Gráfico 5.4	Comparación por número de deudas tributarias entre las originadas por declaraciones no pagadas y aquellas provenientes de Actos Administrativos	201
Gráfico 5.5	Comparación por monto de deudas tributarias entre las originadas por declaraciones no pagadas y aquellas provenientes de Actos Administrativos	201
Gráfico 5.6.	Composición de cartera en número de deudas por tipo de documento al 01-01-2012	202
Gráfico 5.7.	Deudas de ínfima cuantía por tipo de documento al 01-01-2012	202
Gráfico 5.8	Percepción del proceso de recaudo adoptado por el SRI	203

Gráfico 5.9	Percepción del nivel de apoyo del Sistema Nacional de Cobranzas al proceso de recaudo adoptado por el SRI	204
Gráfico 5.10	Esquema General del Flujo del Proceso de Cobranzas	207
Gráfico 5.11	Esquema del Proceso de Gestión de Cobranzas	209
Gráfico 5.12	Flujo del Proceso “Recepción y Revisión de Obligaciones”	212
Gráfico 5.13	Flujo del Proceso “Envío de Documentos a Coactiva”	212
Gráfico 5.14	Flujo del Proceso “Emisión de Títulos de Crédito”	213
Gráfico 5.15	Flujo del Proceso “Gestión Persuasiva Agente”	213
Gráfico 5.16	Flujo del Proceso “Gestión Persuasiva Campaña”	214
Gráfico 5.17	Flujo del Proceso “Emisión Auto de Pago”	214
Gráfico 5.18	Flujo del Proceso “Archivo del Proceso Coactivo”	215
Gráfico 5.19	Flujo del Proceso “Continuación del Proceso Coactivo”	215
Gráfico 5.20	Flujo del Proceso “Embargo Bienes / Valores”	216
Gráfico 5.21	Flujo del Proceso “Facilidades de Pago”	216
Gráfico 5.22	Flujo del Proceso “Verificación de Acciones Interpuestas”	217
Gráfico 5.23	Flujo del Proceso “Compensación de Obligaciones”	217

Gráfico 5.24	Prototipo de forma de selección de obligaciones para etapa coactiva	226
Gráfico 5.25	Prototipo de mensaje de alerta – existencia de procesos coactivos previos	228
Gráfico 5.26	Formato de reporte de pagos	230
Gráfico 5.27	Prototipo de forma de selección de obligaciones para etapa coactiva – describe funcionalidad complementaria	231
Gráfico 5.28	Sección del flujo automatizado del proceso de cobro	234
Gráfico 5.29	Prototipo de forma para visualizar procesos de cobro coactivo	235
Gráfico 5.30	Formato de reporte de deudas asignadas a etapa coactiva	237
Gráfico 5.31	Proceso lógico para la actualización de deudas originadas en declaraciones no pagadas	239
Gráfico 5.32	Prototipo de forma para baja de deudas generadas por declaraciones no pagadas	241
Gráfico 5.33	Prototipo de mensaje de alerta – existencia de pagos	242
Gráfico 5.34	Prototipo de mensaje de alerta – declaración no pagada	243
Gráfico 5.35	Prototipo de forma para anulación del estado extinto por sustitución	247
Gráfico 5.36	Prototipo mensaje confirmación y justificación de anulación del estado extinto por sustitución	248

RESUMEN

El proceso de cobro de la Administración Tributaria Central Ecuatoriana tiene por objeto la recaudación forzosa de los valores que por concepto de tributos adeudan los ciudadanos. Esta labor se torna de trascendental importancia para el Estado pues le provee de parte de los recursos económicos necesarios para su gestión. Dada la relevancia de la tarea, la presente investigación pretende identificar elementos susceptibles de optimización y cambio; en base a una investigación de la conducta del sujeto pasivo, los funcionarios públicos que intervienen, los procesos que se ejecutan y los sistemas que los posibilitan, para estructurar propuestas de mejoramiento tendientes a ocasionar un incremento en la recaudación.

Palabras clave:

- Cobranza
- Persuasiva
- Deuda
- Coactiva
- Mejoramiento

ABSTRACT

The collection process of the Ecuadorian Central Tax Administration has as its objective the forced collection of the amounts that due to tax concepts are owed by citizens. Its task has transcendental importance for the Government as it provides part of the economic resources needed to perform its public governance. Given the relevance of this task, the current investigation pretends to identify susceptible optimisation and change elements; based on a research of the behaviour of the passive subject, public servants who intervene, processes executed and the systems that permit its execution, in order to structure improvement proposals tending to increment collection of taxes.

Key words:

- Collect
- Persuasive
- Debt
- Coercive
- Improvement

MEJORAMIENTO Y OPTIMIZACIÓN DEL PROCESO DE
RECAUDACIÓN FORZOSA DE DEUDAS TRIBUTARIAS
FIRMES REALIZADO POR EL SERVICIO DE RENTAS
INTERNAS

El sistema de recaudación de impuestos puede ser conceptualizado como la recepción de los pagos que un contribuyente realiza en atención a una serie de obligaciones tributarias consagradas en los cuerpos normativos de un país.

Este enunciado, que conjuga una inusual sencillez, constituye uno de los principales retos de las Administraciones Tributarias modernas.

Para comprender la afirmación realizada debemos pensar en el Estado y sus distintas facetas, y nos encontraremos con un ente cuyo primordial fin es el de proporcionar a la sociedad una serie de bienes y servicios que contribuyan a su pleno desarrollo. Como es lógico suponer, lo descrito demanda una ingente cantidad de recursos económicos; y, es precisamente esta necesidad, la de financiar la operación del aparato gubernamental, el pilar que sustenta la importancia de la recaudación tributaria, toda vez que en el caso del Ecuador esta contribución supera el 40% del total del presupuesto general. Por tanto, la recaudación no debe ser percibida como el simple ejercicio de recibir una cantidad de monetario en cumplimiento de una norma, pues esta simple transacción se sustenta en un principio mucho más amplio, la redistribución de la riqueza, el afán de

brindar al que menos tiene la posibilidad de un desarrollo justo y equitativo; tornándose obligatoria por tanto, el de encontrar e implementar los medios más idóneos y eficientes para contribuir con tan loable objetivo.

El mencionado proceso de recaudación puede enmarcarse en dos grandes segmentos uno voluntario y otro forzoso, en consideración a los factores que motivan el acto de pago en el sujeto pasivo.

En el ámbito forzoso es clara, relevante y notoriamente visible la participación del sujeto activo pues actúa en ejercicio de todas las facultades y atribuciones a él conferidas en los distintos cuerpos normativos, con el único objetivo de recabar lo justamente debido.

El otro segmento, aquel que corresponde a la recaudación voluntaria, compuesto por los contribuyentes que cumplen por si mismos con su obligación, es donde equívocamente, guiados por el término “pago voluntario” podemos cometer el error de deslindar al ente de control de la relación estado – contribuyente, nada más alejado de la realidad.

Pensemos pues que, la obligación tributaria nace de cuerpos legales que si bien son aprobados por el legislativo, surgen de análisis técnicos y estudios profundos del marco económico – tributario, trabajo que es ejecutado por profesionales pertenecientes a las respectivas administraciones centrales y seccionales.

Que para el cumplimiento de la norma se requieren: procesos de capacitación que difundan la evolución tributaria, enlaces que propicien de forma adecuada la interacción contribuyente - Administración, implementación de puntos de servicio, entre otros tantos elementos.

Que seguramente el volumen de pago “voluntario” sería notoriamente inferior al actual si deslindamos de la ecuación los procesos de control, de recaudación forzosa, el litigio, pues es indudable su contribución al desarrollo del elemento riesgo entre los actores de la sociedad; quienes se enfrentan a la posibilidad de enfrentar sanciones pecuniarias o personales frente a transgresiones a las normas establecidas en los cuerpos legales.

Con lo manifestado queda claro que la recaudación voluntaria no está únicamente ligada a la intención de cumplimiento del contribuyente, por el contrario, depende en gran medida del trabajo del ente regulador. Es en este contexto donde nace la presente tesis, como un estudio tendiente a contribuir en el mejoramiento del proceso de cobro de la Administración Tributaria Central Ecuatoriana.

Y es que hemos comprendido que las exigencias contributivas deben ir de la mano con la construcción de canales ágiles, accesibles y amigables que permitan al ciudadano cumplir con sus deberes poniendo a disposición de los contribuyentes medios no tradicionales que privilegian el uso de la tecnología para el cumplimiento de las obligaciones tributarias.

CAPÍTULO I

En este capítulo analizaremos una de las fuentes de ingresos que financian el Gasto Público Ecuatoriano, la recaudación de impuestos, actividad que se encuentra bajo la administración del Servicio de Rentas Internas. Siendo múltiples los procesos ejecutados para lograr el recaudo tributario, nos centraremos en comprender el proceso de cobro de deudas firmes en sus etapas: control de deuda, persuasiva y coactiva.

1.1 EL ESTADO

Podemos hoy llamar Estado al ente político por excelencia, relativamente soberano, en el que sobre un territorio perfectamente delimitado y una población jurídicamente vinculada mediante la nacionalidad y el estatus de ciudadanía, se ejerce un poder con pretensiones de legitimidad de monopolizar el uso de la fuerza y se sostiene gracias a un extenso funcionariado que aplica un sistema jurídico propio. (García & Antonio, 2010)

Entre sus funciones, destaca la de proporcionar un conjunto de servicios que siendo fundamentales para la sociedad, por sus características, no son provistos por el sector privado; entre los cuales podemos anotar a la salud, la educación, la seguridad social, etc.

1.2 FINANCIAMIENTO DEL ESTADO ECUATORIANO

Para cumplir con objetivos descritos el Estado requiere de importantes fuentes de financiamiento; por tanto, el manejo económico denota relevancia y complejidad. Para efectos prácticos la gestión económica gubernamental ha sido dividida en varias líneas de acción; una de ellas, que se encarga de la gestión de la política fiscal, pretende la obtención de ingresos de origen tributario.

La política tributaria por tanto se encarga de administrar el conjunto de impuestos, tasa, contribuciones especiales en lo relativo a su creación y aplicación. Las entidades ejecutoras de las normas contenidas en la política tributaria se denominan administraciones tributarias.

En el Ecuador operan varias administraciones tributarias:

1. El Servicio de Rentas Internas (SRI) que administra los impuestos internos.
2. La Corporación Aduanera Ecuatoriana (CAE), que administra los impuestos al comercio exterior; y,
3. Los órganos de régimen seccional (Municipios), que administran principalmente tasas y contribuciones especiales.

Los ingresos tributarios representan un porcentaje muy importante en el total de ingresos del presupuesto general del Estado; es así que el

gobierno ecuatoriano para el año 2012 pretende obtener por intermedio del manejo fiscal 10.5 mil millones de dólares, lo cual contribuirá con el 40% de los ingresos previstos en su proforma presupuestaria.

1.3 SERVICIO DE RENTAS INTERNAS – SRI

“El Servicio de Rentas Internas (SRI) es una entidad técnica que tiene la responsabilidad de recaudar los tributos internos establecidos por Ley mediante la aplicación de la normativa vigente” (Portal Internet Servicio de Rentas Internas, 2010); fue creado por la Ley No 41 publicada en el Registro Oficial del 2 de diciembre de 1997, con el fin de modernizar la administración fiscal, para incrementar las recaudaciones que garanticen el financiamiento del Presupuesto del Estado, reducir la evasión e incrementar los niveles de moralidad tributaria en el país.

De conformidad con el Código Tributario Ecuatoriano, el Servicio de Rentas Internas (SRI) tiene como sus facultades las siguientes:

- Aplicar la ley;
- Determinar la obligación tributaria;
- Resolver los reclamos y recursos de los sujetos pasivos;
- Sancionar infracciones por contravenir la ley tributaria o sus reglamentos;
- Recaudar los tributos.

Por otra parte, de conformidad con su Ley de Creación, el SRI está dotado de las siguientes atribuciones y obligaciones (Congreso Nacional, 1997).

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.

1.3.1 EL PLAN NACIONAL DEL BUEN VIVIR

El 5 de noviembre del año 2009 fue aprobado por el Concejo Nacional de Planificación, el Plan Nacional de Desarrollo, denominado Plan Nacional para el Buen Vivir 2009 – 2013, como instrumento para articular las políticas públicas con la gestión y la inversión pública; a través de la ejecución de 12 Estrategias y 12 Objetivos Nacionales, cuyo cumplimiento pretende consolidar el desarrollo de los ciudadanos; por tanto, el Plan Nacional para el Buen Vivir 2009-2013 busca “distribuir produciendo” y “producir redistribuyendo” con el fin de consolidar procesos de generación de riqueza sostenibles en el tiempo.

En este marco, el SRI amparado en la Constitución Política Nacional, promueve la equidad redistributiva como un elemento central de su gestión para lograr el bienestar de la colectividad y la cohesión social, hecho reflejado en el siguiente cuadro:



Objetivo 1:

Auspiciar la igualdad, cohesión e integración social y territorial en la diversidad

Política 1.5.:

Asegurar la redistribución solidaria y equitativa de la riqueza.

- a. Ampliar la base de contribuyentes, con énfasis en la recaudación de tributos no regresivos fundamentados en el principio de justicia distributiva.
- b. Fortalecer la cultura tributaria del país, a través de la difusión del uso de los recursos recaudados en inversión pública.
- c. Aplicar y fortalecer mecanismos de control y penalización severa al contrabando y la evasión tributaria, particularmente de las personas naturales y jurídicas generadoras de grandes ingresos y utilidades.

Metas:

- 1.5.1. Aumentar al 15% de la presión tributaria al 2013
- 1.5.2. Alcanzar al menos una participación del 50% de los impuestos directos en el total de impuestos al 2013.
- 1.5.3. Aumentar en un 10% la progresividad del IVA y del impuesto a la renta de personal naturales en el 2013.
- 1.5.4. Aumentar en un 10% el efecto redistributivo del IVA y del impuesto a la renta de personas naturales al 2013.

Gráfico 1.1 Alineamiento del Servicio de Rentas Internas a la estrategia gubernamental - (SENPLADES, 2009)

1.3.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Para la ejecución de los fines de la Administración Tributaria, se dispone del Reglamento Orgánico Funcional – ROF, que determina las funciones y estructura funcional del Servicio de Rentas Internas, el mismo que ha sido objeto de varias modificaciones a lo largo de los años de existencia del SRI; sin embargo en última reforma, aprobada en diciembre de 2008 y que actualmente se encuentra vigente, se establecen importantes

pautas de las competencias y responsabilidades respecto a la planificación y ejecución de la estrategia institucional.

La máxima autoridad del SRI es su Directorio; y conforme lo señala el artículo 1 del Reglamento Orgánico Funcional, los lineamientos estratégicos a aplicarse en el ámbito nacional se deberán generar en la Administración Nacional, mientras que la ejecución operativa es desconcentrada y se la ejecuta en las Administraciones Regionales.

A continuación se detalla la estructura de la organización:

1.3.2.1 DIRECTORIO

Es la máxima autoridad en el Servicio de Rentas Internas, y está conformado por:

- El Ministro de Finanzas, quien lo preside;
 - El Superintendente de Compañías o su delegado;
 - El Superintendente de Bancos o su delegado;
 - El Subsecretario de Presupuesto y Contabilidad;
 - Un representante de las Federaciones Nacionales de las Cámaras de la Producción;
- El Director General del Servicio de Rentas Internas participa en las reuniones con voz informativa pero sin voto.

1.3.2.2 DIRECTOR GENERAL

Es el responsable de la dirección y administración de la institución. Será nombrado por el Presidente de la República, por el período de duración de su mandato. Este funcionario puede ser ratificado en períodos sucesivos.

1.3.2.3 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.

A continuación se muestra la estructura funcional de la Administración Nacional:

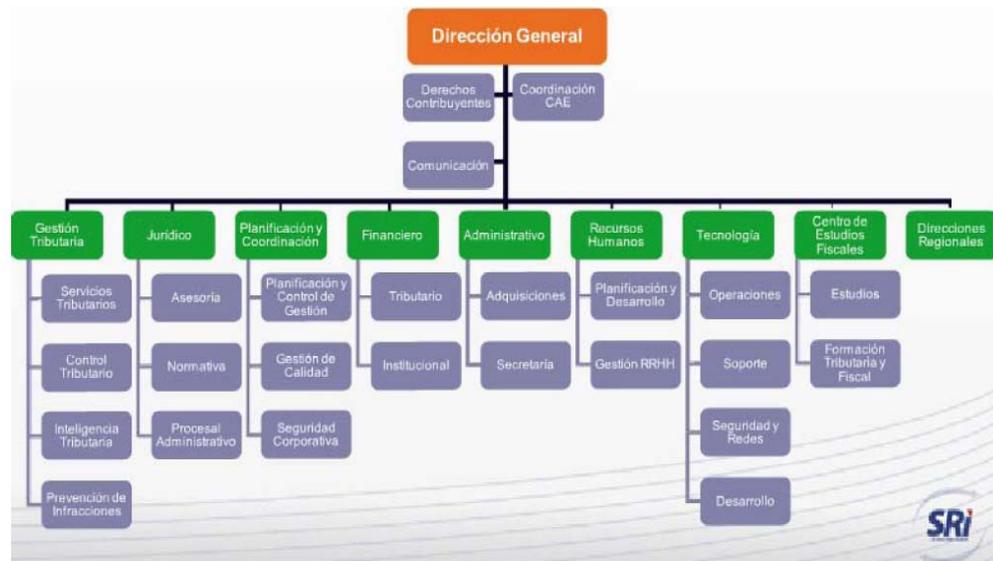


Gráfico 1.2 Estructura Orgánica - Administración Nacional del SRI (Avilés, 2010)

La ejecución de la facultad recaudadora en sus fases voluntaria y forzosa es responsabilidad del Departamento Financiero Tributario perteneciente a la Dirección Nacional Financiera; dentro de éste, se encuentra el Área Nacional de Cobranzas, responsable de emitir normas y procedimientos de aplicación nacional para el cobro persuasivo y coactivo de las deudas tributarias.

1.3.2.4 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 sobre los sistemas implementados, con el propósito de promover su mejoramiento y alcanzar los objetivos y metas

institucionales, en un marco de eficiencia y productividad. Se muestra en el siguiente gráfico su estructura.



Gráfico 1.3 Estructura Orgánica - Administración Regional del SRI (Avilés, 2010)

1.3.2.5 JURISDICCIÓN DEL NIVEL OPERATIVO DESCONCENTRADO

- **Dirección Regional del Norte**, con sede en la ciudad de Quito, tiene bajo su jurisdicción las provincias de: Pichincha, Carchi, Imbabura, Sucumbíos, Orellana, Esmeraldas y Napo;
- **Dirección Regional Litoral Sur**, con sede en la ciudad de Guayaquil, tiene bajo su jurisdicción las provincias de: Guayas, Los Ríos y Galápagos;
- **Dirección Regional del Austro**, con sede en la ciudad de Cuenca, tiene bajo su jurisdicción las provincias de: Azuay, Cañar, Morona Santiago;
- **Dirección Regional Centro I**, con sede en la ciudad de Ambato, tiene bajo su jurisdicción las provincias de: Tungurahua, Cotopaxi y Pastaza;

- **Dirección Regional Centro II**, con sede en la ciudad de Riobamba, tiene bajo su jurisdicción, las provincias de: Chimborazo y Bolívar;
- **Dirección Regional de Manabí**, con sede en la ciudad de Portoviejo, tiene bajo su jurisdicción la provincia de Manabí;
- **Dirección Regional del Sur**, con sede en la ciudad de Loja, tiene bajo su jurisdicción las provincias de: Loja y Zamora Chinchipe; y,
- **Dirección Regional El Oro**, con sede en la ciudad de Machala, tiene bajo su jurisdicción la provincia de El Oro.

1.3.3 ESTRATEGIAS PARA EL PERÍODO 2011 – 2015

1.3.3.1 VISIÓN (Dirección Nacional de Planificación y Coordinación, 2012)

- 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.

1.3.3.2 MISIÓN (Dirección Nacional de Planificación y Coordinación, 2012)

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. El campo de acción del Servicio de Rentas Internas, tiene como base 6 temas estratégicos:

1. Sistema Integrado de Gestión de Riesgos
2. Información Enfocada al Control
3. Gestionar la Normativa Tributaria
4. Modelo de Gestión
5. Gestión del Talento Humano
6. Ciudadanía Fiscal

1.3.3.3 DESAFÍOS QUE TIENE LA INSTITUCIÓN (Dirección Nacional de Planificación y Coordinación, 2012)

El incremento de la presión tributaria, mejora la gestión de control de la evasión de impuestos, el aumento de la base de contribuyentes y una mejora sustancial en la cultura y concientización ciudadana hacia el cumplimiento de las obligaciones fiscales.

El cierre de las brechas tributarias, generando las condiciones necesarias para que el contribuyente acuda voluntariamente al cumplimiento de sus obligaciones y sólo en el caso de que el contribuyente se exima de cumplir una de éstas, se ejercen medidas de control extensivo e intensivo usando toda la fuerza de la Ley, conforme al siguiente esquema:



Gráfico 1.4 Estrategia de cumplimiento SRI (Avilés, 2010)

Consolidación de la imagen institucional, realizar inversiones importantes para mejorar y simplificar los servicios de atención a los contribuyentes mediante la selección de funcionarios con vocación de servicio, la instalación de oficinas en las principales ciudades de todo el país y el uso de procesos altamente tecnificados.

Incremento de la progresividad del Sistema Tributario, efectuar nuevos programas de control tributario que promuevan el cumplimiento voluntario de las obligaciones y el incremento del riesgo implícito en

acciones de fraude fiscal o evasión, garantizando la efectiva aplicación de la normativa vigente y propendiendo un esquema impositivo progresivo.

1.3.4 NORMATIVA LEGAL VIGENTE QUE RIGE A LA INSTITUCIÓN

1.- Constitución Política de la República

Establece que el régimen tributario debe regirse, entre otros, por los principios de progresividad, eficiencia, equidad, transparencia y suficiencia recaudatoria. También resalta que se priorizarán los impuestos directos y progresivos.

2.- Código Tributario

Establece la relación entre el contribuyente y el Estado, la relación entre el Sujeto Activo y el Sujeto Pasivo. Se divide en 4 libros, los cuales abarcan información sobre cómo cumplir con las obligaciones tributarias, los derechos de los contribuyentes y las sanciones.

3.- Ley de Régimen Tributario (LRTI)

Describe los distintos impuestos que rigen al Sistema Tributario, especifica por ejemplo para el impuesto a la renta, cuáles son los sujetos activos y pasivos, qué contribuyentes están obligados a declarar o liquidar este impuesto.

4.- Ley del Registro Único de Contribuyentes

Establece la obligatoriedad de todos los ciudadanos que tienen actividad económica a inscribirse en este catastro. Hoy en día constan 2,3 millones de personas inscritas en este Sistema.

5.- Ley de Equidad Tributaria

Es un cuerpo normativo que reformó varios artículos del Código Tributario, de la Ley de Régimen Tributario Interno y creó nuevos impuestos, como por ejemplo el de salida de capitales.

6.- Reglamento a la LRTI

Cuerpo normativo, reglamentario, contiene disposiciones que permiten la aplicación de la LRTI, es dictado por el Presidente de la República, conforme lo señala la Constitución por ser potestad exclusiva del Ejecutivo.

7.- Reglamento a la Ley de Equidad Tributaria

Cuerpo normativo, reglamentario, contiene disposiciones que permiten la aplicación de la Ley de Equidad Tributaria, es dictado por el Presidente de la República, conforme lo señala la Constitución por ser potestad exclusiva del Ejecutivo.

8.- Reglamento de Comprobantes de Venta y Retención

Cuerpo normativo, reglamentario, dictado por el Presidente de la República, que regula todo lo relacionado con los Comprobantes de Venta y Retención, así como otros documentos complementarios y señala las formas, modos y requisitos necesarios para su validez. La violación de sus normas se sancionan como faltas reglamentarias.

9.- Resoluciones y circulares de carácter general

Son normas de carácter secundario y de cumplimiento obligatorio, las dicta el Director General de cada Administración Tributaria, para regular ciertas obligaciones de los contribuyentes; conforme lo señala el Código Tributario deben ser publicadas según corresponda en el Registro Oficial, su violación es sancionada como falta reglamentaria.

1.3.5 ESTRUCTURA DE PROCESOS

El Servicio de Rentas Internas, cumpliendo con la normativa generada por la Subsecretaría de Control de Calidad, se encuentra ejecutando el levantamiento de los procesos institucionales, tarea llevada a cabo por parte del Departamento de Gestión de Calidad, con el fin de inculcar dentro de la institución una cultura de trabajo basada en la Gestión por Procesos.

Se ha determinado una clasificación para la organización y gestión de los procesos que se detalla a continuación:

- **Procesos de Planeación.** Su intención es formular el escenario futuro de la organización mediante el análisis y selección de escenarios provistos por procesos de vigilancia.

- **Procesos de Vigilancia.** Son aquellos cuya intención es plantear escenarios y marcos de referencia como estudios estratégicos, de competitividad y riesgos.

- **Procesos Integradores.** Son aquellos cuya intencionalidad es integrar en términos sistémicos, los planes, programas, proyectos y acciones en cada uno de los procesos, así como el control y seguimiento de la planeación y presupuestos, en un marco de cultura y liderazgo organizacional.

- **Procesos de Cadena de Valor.** Son aquellos que reflejan la forma en que la organización provee de valor a sus clientes y partes interesadas. Demuestran la ejecución y operatividad del negocio.

- **Procesos Auxiliares,** Son aquellos cuya intención es complementar las actividades de los procesos de la cadena de valor.

- **Procesos Habilitadores.** Son aquellos cuya intención es abastecer de recursos a las actividades de la organización: infraestructura, personal, insumos.

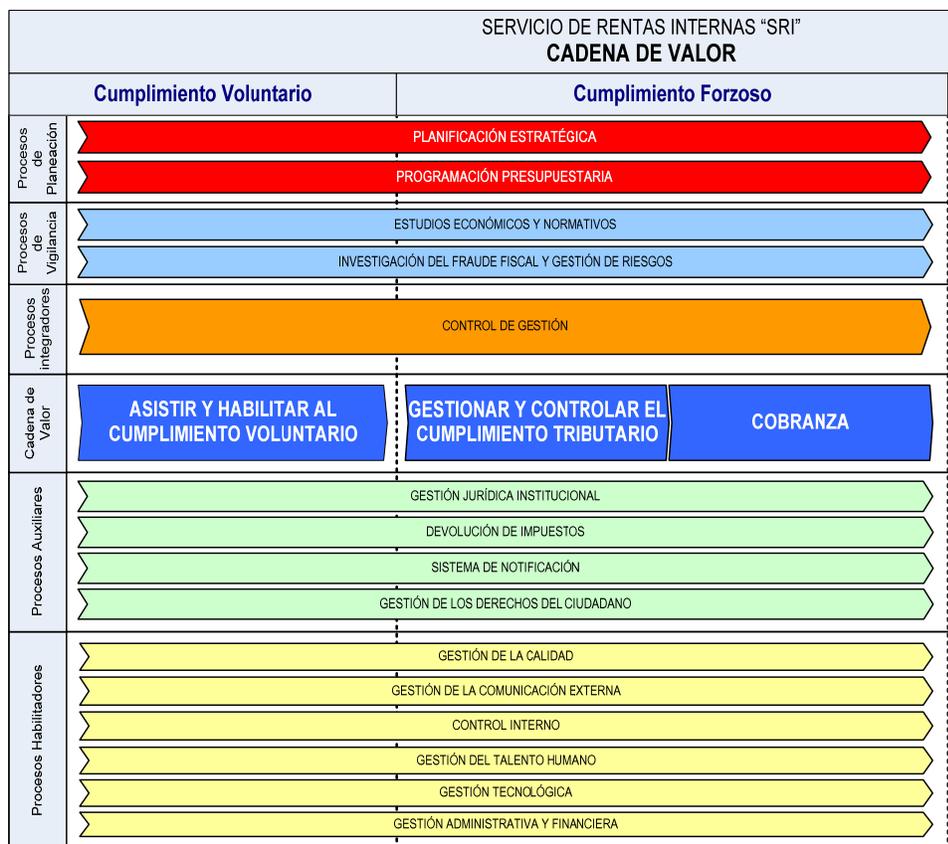


Gráfico 1.5 Mapa de Procesos del SRI (Departamento de Gestión de Calidad, SRI, 2010)

1.3.6 EL PROCESO DE GESTIÓN DE COBRANZAS

En general un proceso de cobranza manejado por el SRI consiste en la recaudación forzosa de deudas tributarias pendientes de pago, que mantiene el sujeto pasivo del impuesto.

Esta concepción generalizada deja vislumbrar algunos elementos fundamentales del proceso de cobranza:

1. La existencia de un “sujeto pasivo” que es la persona natural o societaria obligada por ley al pago del impuesto.

2. La existencia de un “sujeto activo” o acreedor del valor adeudado; que en el ámbito tributario es el Estado representado por el Servicio de Rentas Internas.

3. La posibilidad de exigir el pago de lo adeudado porque la obligación de pago de impuestos surge por mandato de la ley.

4. La existencia de deudas.

El proceso de pago de impuestos establecido en el Ecuador obliga al contribuyente a determinar el impuesto a pagar producto de su actividad comercial a través de formularios creados para dicho efecto. Liquidados los valores a pagar el sujeto pasivo debe cancelar el impuesto en las

instituciones que conforman el sistema financiero nacional. El no pago de lo declarado da origen a una deuda tributaria.

Pero lo descrito no es la única fuente de deudas tributarias; pues el SRI tiene la facultad de controlar que lo declarado por el contribuyente sea consistente con su actividad empresarial, las inconsistencias activan procesos determinativos que liquidan las diferencias encontradas, determinando valores a pagar a favor del Estado, siendo esta la segunda fuente de una deuda tributaria.

Finalmente existe una tercera fuente de deudas, las sanciones que se imponen por el incumplimiento de deberes formales que el sujeto pasivo tiene en el ámbito tributario.

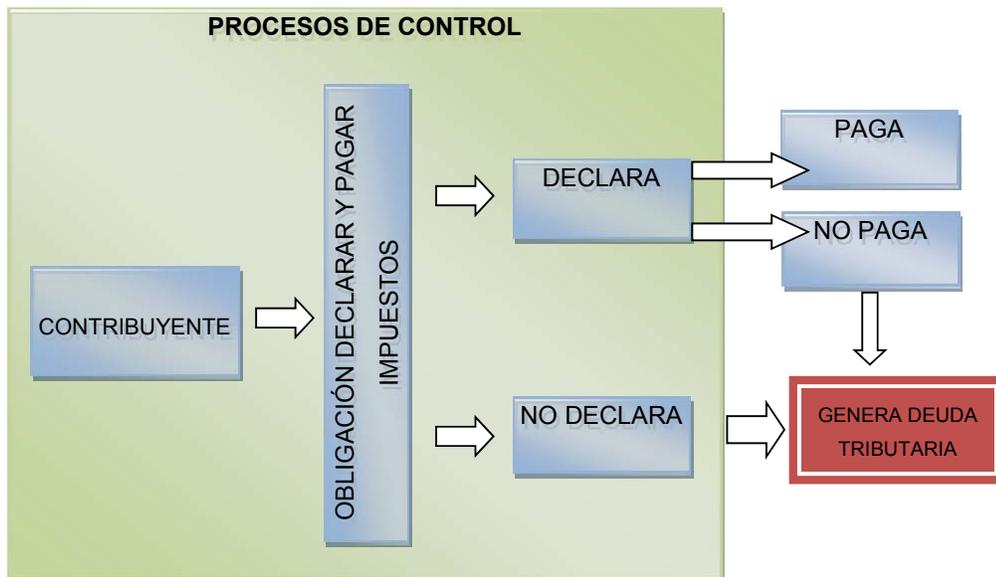


Gráfico 1.6 Proceso de generación de deudas tributarias del SRI
(Galárraga – Pinto 2012)

Constituida la deuda tributaria, se da inicio al proceso de recaudación forzosa que cubre tres etapas fundamentales: control de deuda, persuasiva y coactiva.

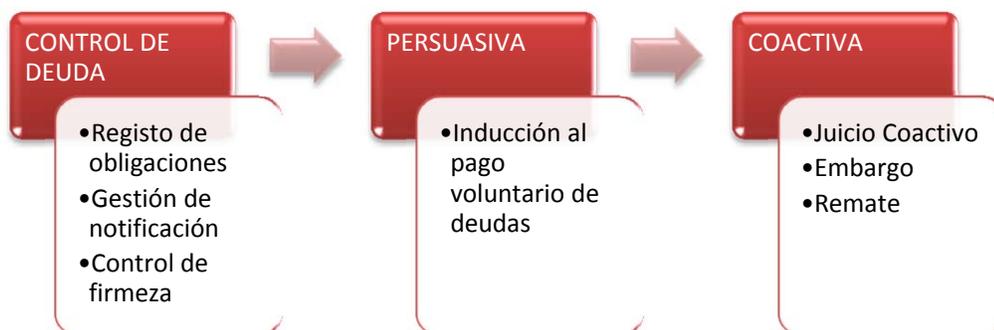


Gráfico 1.7 Proceso de recaudación forzosa del SRI (Galárraga – Pinto 2012)

La etapa de control de deuda supone la recepción y validación de la documentación que respalda la existencia de la obligación; verifica también la firmeza de dicha deuda, constituida la cual se da inicio con el proceso de cobro persuasivo.

Firmeza: notificado el documento constitutivo de deuda, el contribuyente tiene un plazo en días hábiles para impugnar ante la propia administración o los tribunales de la República dicho acto, este plazo usualmente es de 20 días hábiles. Si fenecido el mencionado plazo, no se encuentra en trámite ninguna impugnación se dice que la deuda se encuentra en firme.

La etapa persuasiva pretende inducir al pago voluntario de lo adeudado, dura 15 días hábiles empleando para este fin los siguientes medios:

- Correos electrónicos
- Mensajes de texto a celulares
- Llamadas mediante agentes de contac_center
- IVR (llamadas mediante un sistema automático de respuesta de voz)
- Oficios persuasivos
- Contactos a través de agentes especializados

Finalizados los procesos persuasivos, ante la existencia de saldos pendientes de pago, la administración tributaria inicia procesos de cobro coactivo en los que se incluirán medidas precautelatorias para garantizar la satisfacción de lo adeudado.

Son medidas cautelares: la prohibición de salida del país o el arraigo, la prohibición de enajenar inmuebles, el secuestro de muebles y la retención de fondos y créditos.

De persistir el no pago, se procederá con el embargo de los bienes de propiedad del contribuyente y su posterior monetarización a través de subastas y remates según sea el caso. Los valores recaudados por estos procesos servirán para saldar lo adeudado.

CAPÍTULO II

En este capítulo se describirán métodos y herramientas relacionados con los procesos de: investigación de mercados, análisis de información financiera, gestión de proyectos y mejoramiento de procesos, que serán implementados en el presente estudio con la intención de obtener elementos de valoración que permitan elaborar una propuesta técnica y efectiva para el mejoramiento del proceso de Cobranzas del Servicio de Rentas Internas.

2.1 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Son múltiples los autores que han conceptualizado a la investigación de mercados sobre la base de diferentes enfoques, algunos de los cuales se exponen a continuación:

Cuadro 2.1 Resumen de conceptos de Investigación de mercados

Green, Tull y Albaum	Búsqueda y análisis sistemático y objetivo de la información relevante para la identificación y solución de cualquier problema en el campo del marketing.
American Marketing Association	Recopilación sistemática, registro y el análisis de los datos acerca de los problemas relacionados con el mercado de bienes y servicios.
Kotler	Un enfoque sistemático y objetivo para el desarrollo y disposición de información para el proceso de toma de decisiones por parte de la gerencia de mercado.

Continúa...

Kinner y Taylor	Es el enfoque sistemático y objetivo al desarrollo y disposición de información para el proceso de toma de decisiones por parte de la gerencia de mercadeo.
Aguilar	La recolección, tabulación y análisis sistemático de información referente a la actividad de mercadotecnia, que se hace con el propósito de ayudar al ejecutivo a tomar decisiones que resuelvan sus problemas de negocios.

A pesar de la variada terminología es claro que los autores mantienen una idea similar que concibe a la investigación de mercados como un proceso sistemático, que proporciona información y posibilita la toma de decisiones.

Lo sistemático se refiere a la necesidad de que el proyecto de investigación esté bien organizado y planeado. La objetividad implica que la investigación de mercados se esfuerza por ser imparcial en la realización de sus actividades, pero su real validez radica en el hecho de que suministra información al proceso de toma de decisiones de organización.

2.1.1 ENFOQUES DE INVESTIGACIÓN

Del tipo de estudio depende la estrategia de investigación. El diseño, los datos que se recolectan, la manera de obtenerlos, el muestreo y otros componentes del proceso de investigación son distintos en cada tipo de estudio.

El tipo de estudio que se utilice depende del estado del conocimiento en el tema de investigación, mostrado por la revisión de la literatura, y el enfoque que se pretenda dar al estudio.

2.1.1.1 INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA

Empleada en las primeras etapas del proceso de toma de decisiones, esta investigación se ejecuta con el objeto de obtener una información preliminar de la situación sujeta a estudio, con el empleo de un mínimo de recursos. Es apropiada en situaciones en las que se está en busca de problemas u oportunidades potenciales de nuevos enfoques, de ideas o hipótesis relacionadas con la situación; o desea, una formulación más precisa del problema y la identificación de variables relacionadas con la situación de decisión.

“Los estudios exploratorios se efectúan, normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que únicamente hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio”. (Roberto Hernández Sampieri, 1999)

“Los estudios exploratorios sirven para familiarizarnos con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa sobre un contexto particular de

la vida real, investigar problemas del comportamiento humano que consideren cruciales los profesionales de determinada área, identificar conceptos o variables promisorias, establecer prioridades para investigaciones posteriores o sugerir afirmaciones verificables”. (Roberto Hernández Sampieri, 1999)

Esta clase de estudios son comunes en la investigación del comportamiento, sobre todo en situaciones donde hay poca información, por eso su objetivo es explorar algo poco investigado o desconocido.

Los estudios exploratorios en pocas ocasiones constituyen un fin en sí mismos, por lo general determinan tendencias, identifican relaciones potenciales entre variables y establecen el tono de investigaciones posteriores más rigurosas. Se caracterizan por ser más flexibles en su metodología, comparados con los estudios descriptivos o explicativos, y son más amplios y dispersos que estos otros dos tipos. Implican un mayor riesgo y requieren gran paciencia, serenidad y receptividad por parte del investigador.

2.1.1.2 INVESTIGACIÓN CONCLUYENTE

Suministra información que ayuda al gerente a evaluar y seleccionar la línea de acción. El diseño de la investigación se caracteriza por procedimientos formales. Esto comprende necesidades definidas de objetivos e información relacionados con la investigación. Algunos de los

posibles enfoques de investigación incluyen encuestas, experimentos, observaciones y simulación.

2.1.1.3 INVESTIGACIÓN DE MONITOREO DEL DESEMPEÑO

El monitoreo del desempeño es un elemento esencial para controlar programas de acuerdo con los planes trazados. La desviación del plan puede resultar en una ejecución inadecuada del programa y/o cambios no anticipados de los factores del contexto.

2.1.1.4 INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA

Con mucha frecuencia, el propósito del investigador es describir situaciones y eventos; esto es, decir cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido al análisis. Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. Describir es medir. En un estudio descriptivo se puede seleccionar una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así describir las que se investiga.

“Los estudios descriptivos miden de manera más bien independiente los conceptos o variables a los que se refieren. Pueden integrar las mediciones de cada una de dichas variables para decir cómo es y cómo se manifiesta el fenómeno de interés, su objetivo no es indicar cómo se relacionan las variables medidas”. (Roberto Hernández Sampieri, 1999)

Así como los estudios exploratorios se interesan fundamentalmente en descubrir, los descriptivos se centran en medir con la mayor precisión posible. En esta clase de estudios el investigador debe ser capaz de definir qué se va a medir y cómo lograr precisión en esa medición. De igual forma, debe ser capaz de especificar quiénes deben estar incluidos en la medición.

“La investigación descriptiva, en comparación con la naturaleza poco estructurada de los estudios exploratorios, requiere considerable conocimiento del área que se investiga para formular las preguntas específicas que busca responder. La descripción puede ser más o menos profunda, pero en cualquier caso se basa en la medición de uno o más atributos del fenómeno descrito”. (Roberto Hernández Sampieri, 1999)

2.1.1.5 INVESTIGACIÓN CORRELACIONAL

“Los estudios correlacionales pretenden responder a preguntas de investigación. Este tipo de estudios tienen como propósito medir el grado de relación que exista entre dos o más conceptos o variables”. (Roberto Hernández Sampieri, 1999)

En ocasiones sólo se analiza la relación entre dos variables, lo que podría representarse como $X - Y$; pero frecuentemente se ubican en el estudio relaciones entre tres variables; otras veces se incluyen relaciones múltiples.

“Los estudios correlacionales miden las dos o más variables que se pretende ver si están o no relacionadas en los mismos sujetos y después se analiza la correlación. Es importante recalcar que, en la mayoría de los casos, las mediciones en las variables a correlacionar provienen de los mismos sujetos. No es común que se correlacionen mediciones de una variable hechas en unas personas con mediciones de otra variable realizadas en otras personas”. (Roberto Hernández Sampieri, 1999)

La utilidad y el propósito principal de los estudios correlacionales son saber cómo se puede comportar un concepto o variable conociendo el comportamiento de otras variables relacionadas. Es decir, intentar predecir el valor aproximado que tendrá un grupo de individuos en una variable, a partir del valor que tienen en la variable o variables relacionadas.

La correlación puede ser positiva o negativa. Si es positiva, significa que sujetos con altos valores en una variable tenderán a mostrar altos valores en la otra variable. Si es negativa, significa que sujetos con altos

valores en una variable tenderán a mostrar bajos valores en la otra variable.

Si no hay correlación entre las variables, ello nos indica que éstas varían sin seguir un patrón sistemático entre sí; habrá sujetos que tengan altos valores en una de las dos variables y bajos en la otra, sujetos que tengan altos valores en una variable y altos en la otra, sujetos con valores bajos en una variable y bajos en la otra, y sujetos con valores medios en las dos variables. Si dos variables están correlacionadas y se conoce la correlación, se tienen bases para predecir, con mayor o menor exactitud, el valor aproximado que tendrá un grupo de personas en una variable, sabiendo qué valor tienen en la otra variable.

“Los estudios correlacionales se distinguen de los descriptivos principalmente en que, mientras éstos se centran en medir con precisión las variables individuales, los estudios correlacionales evalúan el grado de relación entre dos variables, pudiéndose incluir varios pares de evaluaciones de esta naturaleza en una única investigación”. (Roberto Hernández Sampieri, 1999)

“La investigación correlacional tiene, en alguna medida, un valor explicativo aunque parcial. Saber que dos conceptos o variables están relacionadas aporta cierta información explicativa”. (Roberto Hernández Sampieri, 1999)

Puede darse el caso de que dos variables estén aparentemente relacionadas, pero que en realidad no lo estén; esto se conoce como correlación espuria. Esta correlación espuria se explica no sólo como parcial sino errónea; se requeriría de una investigación a nivel explicativo para saber cómo y por qué las variables están supuestamente relacionadas.

2.1.1.6 INVESTIGACIÓN EXPLICATIVA

“Los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; están dirigidos a responder a las causas de los eventos físicos o sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da éste, o por qué dos o más variables están relacionadas”. (Roberto Hernández Sampieri, 1999)

Las investigaciones explicativas son más estructuradas que las demás clases de estudios y de hecho implican los propósitos de ellas, además de que proporcionan un sentido de entendimiento del fenómeno a que hacen referencia.

2.1.2 MÉTODOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Los métodos a aplicar para ejecutar una investigación de mercados, varían en función de sus propósitos y circunstancias, a continuación se detallan algunos de ellos:

- Investigación de antecedentes
- Investigación cuantitativa
- Investigación cualitativa
- Investigación motivacional
- Investigación experimental

2.1.2.1 LA INVESTIGACIÓN DE ANTECEDENTES

Es la que acude a datos secundarios (información y estadísticas ya existentes en bases de datos de la propia organización, o en fuentes externas a ésta). Aunque su costo es reducido, la información que se obtiene por esta vía suele ser general y sirve solo como una primera aproximación al tema.

2.1.2.2 LA INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA

Apunta a la obtención de datos primarios recurriendo a la realización de encuestas a los involucrados en el proceso comercial. Tanto su costo

como su utilidad son mucho mayores que en el método anterior. Se recurre a procedimientos estadísticos para obtener muestras representativas de lo que se va a investigar, para lograr que los resultados tengan una razonable validez. El diseño de los cuestionarios, las muestras, la supervisión y control de trabajo, el procesamiento de la información, su análisis, así como la formulación de conclusiones constituyen factores que en este caso adquieren fundamental relevancia para el éxito del esfuerzo emprendido. Este método es uno de los más empleados para investigar el mercado.

2.1.2.3 LA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA

Profundiza más cada encuesta, con el fin de obtener información más precisa y detallada, aunque abarcando una menor cantidad de casos.

2.1.2.4 LA INVESTIGACIÓN MOTIVACIONAL

Consiste en sesiones de grupos reducidos de personas que son conducidas por un psicólogo especializado en indagaciones de tipo comercial. Este profesional trabaja en base a una guía de pautas, diseñada para orientarlo acerca de los aspectos a investigar. La información que es posible conseguir de esta manera es de mucha mayor profundidad que en los métodos anteriores. Tanto la investigación motivacional como la cualitativa se suelen combinar a efectos de conferirle al estudio validez estadística.

2.1.2.5 LA INVESTIGACIÓN EXPERIMENTAL

Implica efectuar un experimento con los consumidores a efectos de apreciar su relación ante una determinada acción comercial.

2.1.3 PROCESO DE INVESTIGACIÓN

El proceso de investigación de mercados implica la ejecución de una secuencia lógica de actividades, que permiten llevarla a cabo de manera efectiva, para el efecto es recomendable realizar las siguientes actividades:

1. Establecer la necesidad de información.
2. Planteamiento del problema de investigación.
 - Especificar los objetivos y las necesidades de información
 - Establecer las preguntas de investigación
 - Definir la justificación de la investigación
 - Verificar la viabilidad de la investigación
 - Determinar las consecuencias de la investigación
3. Determinar las fuentes de datos
4. Desarrollar las formas para recopilar los datos
5. Diseñar la muestra
6. Recopilar los datos
7. Procesar los datos
8. Analizar los datos

9. Presentar los resultados de la investigación

El primer paso de la investigación es, sin lugar a dudas, establecer la necesidad de información que existe para la investigación de mercados. El investigador debe entender, claramente, la razón por la cual se necesita la información. Se considera a esta fase, una de las más críticas y difíciles del proceso de investigación.

El Planteamiento del problema de investigación.- Una vez que se ha concebido la idea de investigación y se ha profundizado en el tema en cuestión, se puede plantear el problema de investigación.

“Plantear el problema es afinar y estructurar más formalmente la idea de investigación. El paso de la idea al planteamiento del problema puede ser en ocasiones inmediato, casi automático, o llevar una considerable cantidad de tiempo; ello depende de la familiarización con el tema a tratar, la complejidad misma de la idea, la existencia de estudios antecedentes, el empeño del investigador y sus habilidades personales. Seleccionar un tema o una idea, no lo coloca inmediatamente en la posición de considerar qué información habrá de recolectar, con cuáles métodos y cómo analizará los datos que obtenga. Antes necesita formular el problema específico en términos concretos y explícitos, de manera que sea susceptible de ser investigado con procedimientos científicos”. (Roberto Hernández Sampieri, 1999)

Un problema correctamente planteado está parcialmente resuelto, a mayor exactitud corresponden más posibilidades de obtener una solución satisfactoria. El investigador debe ser capaz no sólo de conceptualizar el problema sino también de verbalizarlo en forma clara, precisa y accesible. En algunas ocasiones sabe lo que desea hacer pero no puede comunicarlo a los demás y es necesario que realice un mayor esfuerzo por traducir su pensamiento a términos comprensibles, pues en la actualidad la mayoría de las investigaciones requieren la colaboración de muchas personas.

Criterios para plantear el problema

- El problema debe expresar una relación entre dos o más variables.
- El problema debe estar formulado claramente y sin ambigüedad como pregunta.
- El planteamiento debe implicar la posibilidad de realizar una prueba empírica.

Los objetivos de investigación responden a la pregunta "¿Por qué se está llevando a cabo este proyecto?" Comúnmente se establecen por escrito. Las necesidades de información deben responder a la pregunta "¿Por qué se necesita una información específica para poder lograr los objetivos?" Puede considerarse como una enumeración detallada de los objetivos de la investigación. Es necesario establecer qué pretende la investigación, cuáles son sus objetivos. Hay investigaciones que buscan contribuir a resolver un problema en especial y otras que tienen como

objetivo principal probar una teoría o aportar evidencia empírica a favor de ella.

“Los objetivos deben expresarse con claridad para evitar posibles desviaciones en el proceso de investigación y deben ser susceptibles de alcanzarse; los objetivos son las guías del estudio y durante todo su desarrollo deben tenerse presentes. Los objetivos que se especifiquen deben ser congruentes entre sí”. (Roberto Hernández Sampieri, 1999)

Durante la investigación pueden surgir objetivos adicionales, modificarse los objetivos iniciales e incluso ser sustituidos por nuevos objetivos, según la dirección que tome la investigación.

Además de definir los objetivos concretos de la investigación, es conveniente plantear a través de una o varias preguntas el problema que se estudiará. Plantearlo en forma de preguntas tiene la ventaja de presentarlo de manera directa, minimizando la distorsión.

No siempre en la pregunta o preguntas se comunica el problema en su totalidad, con toda su riqueza y contenido. A veces solamente el propósito del estudio es formulado, aunque las preguntas deben resumir lo que habrá de ser la investigación. No existe una forma concreta de expresar todos los problemas de investigación, pues cada uno de ellos requiere un análisis particular. Las preguntas generales deben aclararse y delimitarse para identificar el problema y sugerir actividades pertinentes para la investigación.

Hay preguntas demasiado generales que no conducen a una investigación concreta. Las preguntas no deben utilizar términos ambiguos ni abstractos. Estas preguntas constituyen mas bien ideas iniciales que deberán ser precisadas para que guíen el inicio de un estudio.

Las preguntas pueden ser más o menos generales, pero en la mayoría de los casos es mejor que sean más precisas. Existen macroestudios que investigan muchas dimensiones de un problema y que inicialmente pueden plantear preguntas más generales. Pero, casi todos los estudios tratan de cuestiones más específicas y limitadas.

Es necesario establecer los límites temporales y espaciales del estudio y esbozar un perfil de las unidades de observación, perfil que aunque es tentativo, resulta muy útil para definir el tipo de investigación que habrá de llevarse a cabo. Es muy difícil que todos estos aspectos sean incluidos en las preguntas de investigación, pero pueden plantearse una o varias preguntas y acompañarlas de una breve explicación del tiempo, lugar y unidades de observación del estudio.

Durante el desarrollo de la investigación, al igual que en el caso de los objetivos, pueden modificarse las preguntas originales o agregarse otras nuevas. La mayoría de los estudios plantean más de una pregunta ya que de este modo se pueden cubrir diversos aspectos del problema a investigar.

Es necesario justificar el estudio exponiendo sus razones. La mayoría de las investigaciones se efectúan con un propósito definido y ese propósito debe ser lo suficientemente fuerte para que se justifique su realización. En muchos casos se tiene que explicar por qué es conveniente llevar a cabo la investigación y cuáles son los beneficios que se derivarán de ella.

“La viabilidad de la investigación, es conocida también como la factibilidad del estudio. Para determinarla, es necesario tomar en cuenta la disponibilidad de recursos financieros, humanos y materiales que determinarán en última instancia los alcances de la investigación”. (Roberto Hernández Sampieri, 1999)

La decisión de hacer o no una investigación por las consecuencias que ésta puede tener es una decisión personal de quien la concibe. Es un aspecto del planteamiento del problema que debe ventilarse, y la responsabilidad es algo muy digno de tomarse en cuenta siempre que se va a realizar un estudio.

El siguiente paso es determinar si los datos pueden conseguirse actualizados de las fuentes internas o externas de la organización. Si los datos pueden conseguirse de fuentes internas o externas, el siguiente paso será recopilar nuevos datos.

El contenido del formato en que se recopilen los datos dependerá de que los datos se obtengan por medio de entrevistas o de la observación. El

proceso mediante el cual se desarrollan los formatos para recopilación de datos, por medio de entrevistas, es más complejo; la redacción de las preguntas, la secuencia de las mismas, la utilización de preguntas directas en contraposición a las indirectas y el formato en general, del cuestionario, son muy importantes.

El primer asunto que debe tenerse en cuenta, al diseñar la muestra, es el de determinar ¿Quiénes van a ser medidos?. El interés se centra en los sujetos u objetos de estudio. Esto depende del planteamiento inicial de la investigación. “Para seleccionar una muestra, lo primero es definir la unidad de análisis. El quiénes van a ser medidos, depende de precisar claramente el problema a investigar y los objetivos de la investigación. Estas acciones llevan al siguiente paso, que es delimitar la población”. (Roberto Hernández Sampieri, 1999)

“La Delimitación de una población, una vez definida la unidad de análisis, se procede a delimitar la población que va a ser estudiada y sobre la cual se pretende generalizar los resultados. Una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones”. (Roberto Hernández Sampieri, 1999)

La muestra debe ser definida como un subgrupo de la población. Para seleccionar la muestra deben delimitarse las características de la población. Es preferible establecer claramente las características de la población, a fin de delimitar cuáles serán los parámetros muestrales.

La delimitación de las características de la población no sólo depende de los objetivos del estudio, sino de otras razones prácticas. Un estudio no será mejor por tener una población más grande; la calidad de un trabajo estriba en delimitar claramente la población con base en los objetivos del estudio.

Las poblaciones deben situarse claramente en torno a sus características de contenido, lugar y en el tiempo.

“La muestra es, en esencia, un subgrupo de la población. Es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características llamado población. Pocas veces se puede medir a toda la población, por lo que se obtiene o se selecciona una muestra y se pretende que este subconjunto sea un reflejo fiel del conjunto de la población. Todas las muestras deben ser representativas, por tanto el uso de este término es por demás inútil”. (Roberto Hernández Sampieri, 1999)

Existen diversos tipos de muestra:

Muestras no probabilísticas: La elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características del investigador o del que hace la muestra. El procedimiento no es mecánico, ni con base en fórmulas de probabilidad, sino que depende del proceso de toma de decisiones de una persona o grupo de personas, y

desde luego las muestras seleccionadas por decisiones subjetivas tienden a estar sesgadas.

Muestras probabilísticas: Todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos. Esto se obtiene definiendo las características de la población, el tamaño de la muestra y a través de una selección aleatoria o mecánica de las unidades de análisis.

Elegir entre una muestra probabilística o una no probabilística, depende de los objetivos del estudio, del esquema de investigación y de la contribución que se piensa hacer con ella.

La muestra probabilística tiene como ventaja que puede medirse el tamaño de error en nuestras predicciones. El principal objetivo en el diseño de una muestra probabilística es reducir al mínimo este error al que se le llama error estándar.

Para una muestra probabilística se necesita determinar el tamaño de la muestra y seleccionar los elementos muestrales, de manera que todos tengan la misma posibilidad de ser elegidos.

“La muestra probabilística estratificada, es cuando no basta que cada uno de los elementos muestrales tengan la misma probabilidad de ser escogidos, sino que además es necesario estratificar la muestra en relación a estratos o categorías que se presentan en la población y que aparte son

relevantes para los objetivos del estudio, se diseña una muestra probabilística estratificada. Lo que aquí se hace es dividir a la población en subpoblaciones o estratos y se selecciona una muestra para cada estrato”. (Roberto Hernández Sampieri, 1999)

La estratificación aumenta la precisión de la muestra e implica el uso deliberado de diferentes tamaños de muestra para cada estrato, a fin de lograr reducir la varianza de cada unidad de la media muestral.

“En el muestreo probabilístico por racimos, se reducen costos, tiempo y energía al considerar que muchas veces las unidades de análisis se encuentran encapsuladas o encerradas en determinados lugares físicos o geográficos a los que se denomina racimos”. (Roberto Hernández Sampieri, 1999).

Muestrear por racimos implica diferenciar entre la unidad de análisis y la unidad muestral. La unidad de análisis indica quiénes van a ser medidos, o sea, el sujeto o sujetos a quienes en última instancia vamos a aplicar el instrumento de medición. La unidad muestral se refiere al racimo a través del cual se logra el acceso a la unidad de análisis. El muestreo por racimos supone una selección en dos etapas, ambas con procedimientos probabilísticos. En la primera, se seleccionan los racimos. En la segunda, y dentro de estos racimos se seleccionan a los sujetos u objetos que van a ser medidos. Para ello se hace una selección que asegure que todos los elementos del racimo tienen la misma probabilidad de ser elegidos.

Las unidades de análisis o los elementos muestrales se eligen siempre aleatoriamente para asegurarnos de que cada elemento tenga la misma probabilidad de ser elegido. Se pueden usar tres procedimientos de selección:

Tómbola. Consiste en numerar todos los elementos muestrales del 1 al n . Hacer fichas, una por cada elemento, revolver en una caja, e ir sacando fichas, según el tamaño de la muestra. Los números elegidos al azar conformarán la muestra.

Números random o aleatorios. Se utiliza una tabla de números que implica un mecanismo de probabilidad muy bien diseñado. Los números random de la Corporación Rand, fueron generados con una especie de ruleta electrónica. Existe una tabla de un millón de dígitos, publicada por esta corporación.

Selección sistemática de elementos muestrales. Implica seleccionar dentro de una población N un número n de elementos a partir de un intervalo K .

K es un intervalo que va a estar determinado por el tamaño de la población y el tamaño de la muestra.

“Las muestras no probabilísticas, llamadas también muestras dirigidas, suponen un procedimiento de selección informal y un poco arbitrario. La ventaja de estas muestras es su utilidad para determinado diseño de estudio que requiere no tanto una representatividad de elementos de una población, sino una cuidadosa y controlada elección de sujetos con ciertas características especificadas previamente en el planteamiento del problema”. (Roberto Hernández Sampieri, 1999)

Existen algunos tipos de muestras no probabilísticas:

Muestra de sujetos voluntarios. Son frecuentes en Ciencias Sociales y ciencias de la conducta. Se trata de muestras fortuitas, utilizadas también en la medicina y la arqueología donde el investigador elabora conclusiones sobre especímenes que llegan a sus manos de manera casual.

Muestra de expertos. Estas muestras son frecuentes en estudios cualitativos y exploratorios para generar hipótesis más precisas o la materia prima del diseño de cuestionarios.

Los sujetos-tipo. Se utiliza en estudios exploratorios y en investigaciones de tipo cualitativo, donde el objeto es la riqueza, profundidad y calidad de la información, no la cantidad ni la estandarización.

Muestra por cuotas. Se utiliza mucho en estudios de opinión y de mercadotecnia. Los encuestadores reciben instrucciones de administrar

cuestionarios con sujetos en la calle, y al hacerlo van conformando o llenando cuotas de acuerdo con la proporción de ciertas variables demográficas en la población.

El proceso de recopilación de datos es crítico ya que, generalmente, comprende una proporción grande del presupuesto destinado a la investigación y una gran porción del error total, en los resultados de la investigación. La selección, el entrenamiento y el control de los entrevistadores es esencial, en los estudios efectivos de investigación de mercados. Una vez seleccionado el diseño apropiado de la investigación y la muestra adecuada de acuerdo con el problema de estudio e hipótesis, se deben recolectar los datos pertinentes sobre las variables involucradas en la investigación.

La recolección de datos implica tres actividades:

Seleccionar un instrumento de medición de los disponibles en el estudio del comportamiento o desarrollar uno; este instrumento debe ser válido y confiable, de lo contrario no podemos basarnos en sus resultados;

Aplicar este instrumento de medición; es decir, obtener las observaciones y mediciones de las variables que son de interés para nuestro estudio; y,

Preparar las mediciones obtenidas para que puedan analizarse correctamente.

Una vez que se han registrado los datos, comienza su procesamiento. Esto incluye las funciones de edición y codificación. La edición comprende el repaso de los formatos en los cuales se han recopilado los datos en relación con la legibilidad, la consistencia y su inclusión total. La codificación abarca categorías por respuestas o grupos de respuestas, con el fin de que puedan utilizarse numerales para representar las categorías.

Una vez que los datos se han codificado, transferido a una matriz y guardado en un archivo, el investigador puede proceder a analizarlos. En la actualidad el análisis de los datos se lleva a cabo por computadora. Ya nadie lo hace de forma manual, especialmente si hay un volumen de datos considerable.

“Los análisis dependen de tres factores: el nivel de medición de las variables; la manera cómo se hayan formulado las hipótesis; y el interés del investigador”. (Roberto Hernández Sampieri, 1999)

El investigador busca, en primer término, describir sus datos y posteriormente efectuar análisis estadísticos para relacionar sus variables. Es decir, realizar análisis de estadística descriptiva para cada una de sus variables y luego describe la relación entre éstas.

Los principales análisis que pueden efectuarse son:

- Estadística descriptiva para las variables, tomadas individualmente: describiendo los datos, valores o puntuaciones obtenidas para cada variable.
- Puntuaciones “Z”: son transformaciones que se pueden hacer a los valores o puntuaciones obtenidas, con el propósito de analizar su distancia respecto a la media, en unidades de desviación estándar.
- Razones y tasas: razón, es la relación entre dos categorías, y tasa, es la relación entre el número de casos, frecuencias o eventos de una categoría y el número total de observaciones, multiplicada por un múltiplo de 10.
- Cálculos y razonamientos de estadística inferencial: puede ser utilizada para probar hipótesis y para estimar parámetros.
- Pruebas paramétricas: se debe partir de ciertos supuestos “la distribución poblacional de la variable dependiente es normal: el universo tiene una distribución normal”, “el nivel de medición de la variable dependiente es por intervalos o razón”, “cuando dos o más poblaciones son estudiadas, tienen una varianza homogénea: las poblaciones en cuestión tienen una dispersión similar en sus distribuciones”.
- Pruebas no paramétricas: se debe partir de ciertas consideraciones “la mayoría de estos análisis no requieren de

presupuestos acerca de la forma de la distribución poblacional. Aceptan distribuciones no normales”, “las variables no necesariamente deben estar medidas en un nivel por intervalos o de razón, pueden analizar datos nominales u ordinales. De hecho, si se quieren aplicar análisis no paramétricos a datos por intervalos o razón, éstos deben ser resumidos a categorías discretas. Las variables deben ser categóricas”.

- Análisis multivariados: son aquellos en que se analiza la relación entre varias variables independientes y al menos una dependiente.
- Análisis univariado: se refiere al examen de cada una de las variables, por separado. El objetivo es lograr una descripción más concienzuda del grupo de datos
- Análisis bivariado: se refiere a la relación que existe entre dos variables.

Los resultados de la investigación deben ser comunicados y para ello deben definirse con claridad y de acuerdo con las características del usuario o receptor.

“Los resultados deben ser presentados mediante un reporte que generalmente contiene: Portada, Índice del reporte, Resumen, Introducción, Marco Teórico, Método, Resultados, Conclusiones, recomendaciones e implicaciones, Bibliografía y Apéndices”. (Roberto Hernández Sampieri, 1999)

2.2 METODOLOGÍA DE GESTIÓN DE PROYECTOS

“Un proyecto, es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único”. (Project Management Institute, Inc, 2008). El conocimiento del concepto y metodología para llevarlo a cabo, permite establecer los factores de evaluación efectivos para determinar si los objetivos para los cuales fue creado el proyecto se cumplieron.

La razón de ser de un proyecto, puede entre otros aspectos, incluir:

- El desarrollo de un producto o servicio
- Implementación de un cambio en la estructura, en el personal o estilo de una organización
- Desarrollo o adquisición de un sistema de información o modificación de uno existente
- Construcción de un edificio y nueva infraestructura
- Implementación o mejoramiento de un proceso de negocio

Y es en este último punto donde radica la importancia del conocimiento sobre la metodología de gestión de proyectos.

La Dirección de Proyectos, según el (Project Management Institute, Inc, 2008), “es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo”. De acuerdo a lo indicado se puede inferir que para la gestión de

proyectos se cuenta con un proceso lógico, que tiene etapas y entregables, contando para su desarrollo con herramientas que permiten gestionar las actividades definidas en el proyecto de manera efectiva.

De manera general y de acuerdo a los procedimientos establecidos en el Servicio de Rentas Internas para la gestión de proyectos, su dirección entre otros aspectos implica:

- Identificar los requisitos para su ejecución.
- Determinar cada una de las expectativas, necesidades e inquietudes relacionadas al proyecto por parte de todos los actores identificados.
- Buscar un equilibrio de las restricciones derivadas por el alcance, la calidad, el tiempo, los costos, los recursos y el riesgo del proyecto.

Un cambio en uno de los factores citados anteriormente, podría implicar que otro tenga afectación, esto se ocasiona ya que la gestión de proyectos es un proceso que sigue una secuencia lógica que tiene interrelación en cada una de las actividades que se ejecutan para llevarlo a cabo.

Por ejemplo el hecho de que se incrementen recursos, puede implicar un aumento en el costo del proyecto y una disminución en el tiempo de ejecución.

Las variaciones derivadas en los componentes citados, deben reflejarse en la planificación de un proyecto; en este sentido, se puede concluir que uno de los pilares fundamentales es la planificación, ya que la misma se da en cada una de las etapas en las cuales se desarrolla el proyecto.

Como referencia es importante indicar, que en el Servicio de Rentas Internas se da énfasis especial a la gestión de proyectos, clara muestra de ello es la creación de una Oficina de Proyectos, que administra, monitorea, brinda soporte y evalúa la gestión de proyectos, la capacitación y formación que da la institución a los funcionarios que los dirigen; actualmente el SRI cuenta con 17 servidores certificados como PMP (Project Management Professional) esto ha permitido que la institución gestione sus proyectos con personal calificado.

2.2.1 PROCESOS DE LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS

Para que un proyecto pueda ser desarrollado de manera efectiva, y como el mismo sigue una secuencia lógica de actividades, debe ser dividido en Fases, de tal forma que permitan al gestor del proyecto, facilitar su dirección, planificación y control; se recomienda que estas fases tengan una relación entre sí, es decir que la terminación de una, dé inicio a otra, pero esta no es una condicionante, las Fases pueden ejecutarse en paralelo.

Sin embargo para que el desarrollo de cada una de estas fases tenga éxito, es necesario considerar la selección de procesos adecuados para alcanzar los objetivos del proyecto, y determinar los mecanismos y herramientas necesarias para cumplir con los requisitos del proyecto.

Para el primer ítem y de acuerdo al (Project Management Institute, Inc, 2008) se establecen 5 procesos:

Proceso Iniciación.- Aquellos relacionados para definir un nuevo proyecto o una nueva fase de un proyecto ya existente, mediante la obtención de la autorización para llevarlo a cabo.

Procesos de Planificación.- Aquellos procesos requeridos para establecer el alcance del proyecto, afinar los objetivos y definir el curso de acción necesario para alcanzar los objetivos por los cuales se emprendió el proyecto.

Procesos de Ejecución.- aquellos procesos realizados para completar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto, a fin de cumplir con las especificaciones del mismo.

Procesos de Seguimiento y Control.- Aquellos procesos requeridos para monitorear, analizar y regular el progreso y el desempeño del proyecto, para identificar áreas en las que el plan requiera cambios e iniciar las modificaciones correspondientes.

Procesos de Cierre.- Aquellos procesos realizados para finalizar todas las actividades a través de todos los grupos de procesos, para de cerrar formalmente el proyecto o una fase del mismo.

Los procesos citados anteriormente, si bien es cierto tienen una secuencia lógica, cada uno de ellos puede ejecutarse en paralelo e interactuar entre sí para gestionar el proyecto.

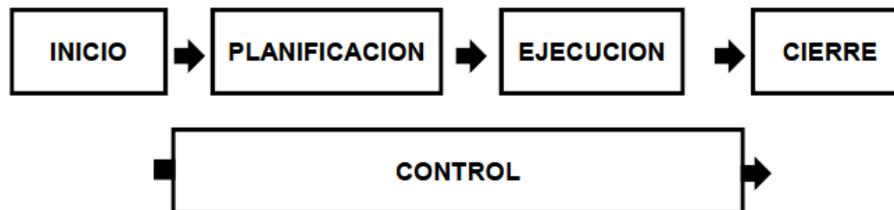


Gráfico 2.1 Procesos de la Dirección de Proyectos (**Project Management Institute, Inc, 2008**)

Como es de conocimiento general un proceso tiene como elementos las entradas, actividades, herramientas y salidas o resultados; de igual forma cada uno de los procesos que se muestran en el *Gráfico 2.1* tienen dichos componentes, complementados con formatos que permiten formalizar la ejecución de cada uno de los procesos. De acuerdo al (Project Management Institute, Inc, 2008) se tiene un total de 42 procesos para la Dirección de Proyectos, los mismos que se detallan a continuación:

Cuadro 2.2 Detalle de procesos de la Dirección de Proyectos (**Project Management Institute, Inc, 2008**)

Inicio	Planificación	Ejecución	Monitoreo y Control	Cierre
Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto	Desarrollar el Plan para la Dirección de Proyectos	Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto	Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto	Cerrar el Proyecto o Fase
Identificar a los Interesados	Recopilar Requisitos	Realizar el Aseguramiento de la Calidad	Realizar el Control Integrado de Cambios	Cerrar las Adquisiciones
	Definir el Alcance	Adquirir el Equipo del Proyecto	Verificar el Alcance	
	Crear la EDT	Desarrollar el Equipo del Proyecto	Controlar el Alcance	
	Definir las Actividades	Gestionar el Equipo del Proyecto	Controlar el Cronograma	
	Secuenciar las Actividades	Distribuir la Información	Controlar los Costos	
	Estimar los Recursos de las Actividades	Gestionar las Expectativas de los Interesados	Realizar el Control de Calidad	
	Estimar la Duración de las Actividades	Ejecutar las Adquisiciones	Informar el Desempeño	
	Desarrollar el Cronograma		Monitorear y Controlar los Riesgos	
	Estimar los Costos		Administrar las Adquisiciones	
	Determinar el Presupuesto			
	Planificar la Calidad			
	Desarrollar el Plan de Recursos Humanos			
	Planificar las Comunicaciones			
	Planificar la Gestión de Riesgos			
	Identificar los Riesgos			
	Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos			
	Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos			
	Planificar la Respuesta a los Riesgos			
	Planificar las Adquisiciones			

Los procesos citados anteriormente no necesariamente deben ejecutarse en su totalidad, depende de la necesidad y características del

proyecto; sin embargo, las etapas principales de inicio, planificación, ejecución, monitoreo y cierre deben realizarse para garantizar el éxito del mismo.

2.2.2 ÁREAS DE CONOCIMIENTO DE LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS

Los procesos de la Dirección de Proyectos tienen una secuencia lógica de ejecución; con el fin de organizar de mejor manera su control, seguimiento y ejecución, se realiza una clasificación por afinidad, denominada por el Project Management Institute (PMI) como Áreas de Conocimiento de la Dirección de Proyectos.

A continuación se muestra un resumen de las mismas a fin de contar con una visión de este esquema (Project Management Institute, Inc, 2008)

1. **Gestión de la Integración del Proyecto.**- Incluye los procesos y actividades necesarias para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los diversos procesos y actividades de la Dirección de Proyectos, dentro de los grupos de procesos definidos. Los procesos que lo componen son:

- a. Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto.- Documento que autoriza formalmente un proyecto.

- b. Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto.- Documentar las acciones necesarias para ejecutar el proyecto.
- c. Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto.- Ejecutar el trabajo definido en el Plan para la Dirección del Proyecto.
- d. Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto.- Monitorear, revisar y regular el avance, a fin de cumplir con los objetivos de desempeño definidos en el plan de ejecución del proyecto.
- e. Realizar el Control Integrado de Cambios.- Revisar, aprobar y gestionar los cambios en los elementos que componen el proyecto.
- f. Cerrar el Proyecto o Fase.- Finalizar todas las actividades en todos los procesos definidos.

2. **Gestión del Alcance del Proyecto.**- Toma en cuenta los procesos necesarios para garantizar que el proyecto incluya todo el trabajo requerido para completarlo con éxito, con el fin de definir y controlar qué se incluye y qué no se incluye en el proyecto. Los procesos contenidos son:

- a. Recopilar Requisitos.- Definir y documentar las necesidades de los interesados a fin de cumplir con los objetivos del proyecto.
- b. Definir el Alcance.- Desarrollar una descripción detallada del proyecto, lo que incluye o no.
- c. Crear la EDT.- Descomponer el proyecto en entregables para su gestión y manejo adecuado.
- d. Verificar el Alcance.- Formalizar la aceptación de los entregables del proyecto.

- e. Controlar el Alcance.- Monitorear el estado del alcance del proyecto y del producto.

3. **Gestión del Tiempo del Proyecto.-** Incluye los procesos requeridos para administrar la ejecución y finalización del proyecto en el plazo establecido.

- a. Definir las Actividades.- Identificar las acciones a llevarse a cabo para desarrollar los entregables del proyecto.
- b. Secuenciar las Actividades.- Determinar y documentar las interrelaciones entre las actividades a desarrollarse en el proyecto.
- c. Estimar los Recursos de las Actividades.- Estimar la cantidad de recursos (humanos, tecnológicos, materiales, etc.) para ejecutar el proyecto.
- d. Estimar la Duración de las Actividades.- Establecer la cantidad de tiempo requerido para desarrollar las actividades del proyecto.
- e. Desarrollar el Cronograma.- Crear el cronograma de ejecución del proyecto.
- f. Controlar el Cronograma.- Realizar un monitoreo y seguimiento del cumplimiento de las actividades planificadas.

4. **Gestión de los Costos del Proyecto.-** Incluye los procesos involucrados para estimar, presupuestar y controlar los costos a fin de optimizar el uso de los recursos financieros.

- a. Estimar los Costos.- Determinar el costo de las actividades a desarrollar en el proyecto en base a técnicas y herramientas.
- b. Determinar el Presupuesto.- Fijar el presupuesto total del proyecto y el valor de referencia para controlar el uso de los recursos financieros de la empresa.
- c. Controlar los Costos.- Monitorear el cumplimiento del presupuesto del proyecto.

5. **Gestión de la Calidad del Proyecto.-** Toma en cuenta la definición de las actividades que se deben desarrollar en el proyecto, a fin de que satisfaga las necesidades por las cuales fue desarrollado.

- a. Planificar la Calidad.- Identificar los requisitos y la forma en que el proyecto dará cumplimiento a los mismos.
- b. Realizar el Aseguramiento de Calidad.- Revisar que los entregables generados en el proyecto cumplan con las especificaciones establecidas a través de la determinación de medidas de control.
- c. Realizar el Control de Calidad.- Evaluar los resultados del proyecto a fin de valorar su desempeño y de ser el caso sugerir acciones de mejora.

6. **Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto.-** Considera los proceso que coordinan, gestionan y guían al equipo del proyecto.

- a. Desarrollar el Plan de Recursos Humanos.- Determinar y documentar los roles del equipo del proyecto, sus responsabilidades y funciones, así como los requisitos que debe cumplir cada actor.
- b. Adquirir el Equipo del Proyecto.- Gestionar la dotación de los recursos necesarios para formar el equipo del proyecto.
- c. Desarrollar el Equipo del Proyecto.- Gestionar las actividades necesarias para mejorar el rendimiento del equipo del proyecto (capacitación, motivación, etc.)
- d. Dirigir el Equipo del Proyecto.- Monitorear y evaluar el desempeño de cada uno de los actores que forman parte del equipo del proyecto.

7. **Gestión de las Comunicaciones del Proyecto.-** Incluye los procesos requeridos para garantizar que el flujo de comunicación y la información del proyecto, fluyan de manera adecuada y oportuna.

- a. Identificar a los Interesados.- Identificar a todos los actores que pueden tener un impacto positivo o negativo en el proyecto.
- b. Planificar las Comunicaciones.- Determinar las necesidades de información y el esquema definido para la comunicación.
- c. Distribuir la Información.- Poner a disposición del equipo del proyecto la información relevante del proyecto.
- d. Gestionar las Expectativas de los Interesados.- Involucrar a los afectados positiva o negativamente en el proyecto, para satisfacer sus necesidades.

- e. Informar el Desempeño.- Medir el avance del proyecto y generar información para la toma de decisiones.

8. **Gestión de los Riesgos del Proyecto.-** Incluye los procesos relacionados para llevar a cabo la identificación, análisis y planes de respuesta a los riesgos presentados en el proyecto.

- a. Planificar la Gestión de Riesgos.- Definir el plan para gestionar los riesgos presentados en el proyecto.
- b. Identificar los Riesgos.- Determinar la forma de identificar los riesgos y sus características.
- c. Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos.- Priorizar los riesgos de acuerdo a su probabilidad e impacto de ocurrencia.
- d. Realizar Análisis Cuantitativo de Riesgos.- Analizar en forma numérica el efecto de los riesgos en el proyecto.
- e. Planificar la Respuesta a los Riesgos.- Desarrollar acciones para minimizar el impacto de los riesgos.
- f. Monitorear y Controlar los Riesgos.- Implementar planes de respuesta a los riesgos del proyecto.

9. **Gestión de las Adquisiciones del Proyecto.-** Incluye los procesos de compra o adquisición de los productos, servicios o resultados que son necesarios para la ejecución del proyecto y los proporciona un tercero.

- a. Planificar las Adquisiciones.- Determinar la forma de realizar las adquisiciones.
- b. Efectuar las Adquisiciones.- Seleccionar la mejor opción para realizar la adquisición y el contrato correspondiente.
- c. Administrar las Adquisiciones.- Administrar todo el manejo contractual derivado de la adquisición.
- d. Cerrar las Adquisiciones.- Completar la adquisición para el proyecto.

La combinación de los grupos de procesos con las áreas de conocimiento, acompañados de herramientas y técnicas para su ejecución, determinan un esquema efectivo para la Gestión de Proyectos en todo tipo de institución.

2.3 MEJORAMIENTO DE PROCESOS

2.3.1 GESTIÓN POR PROCESOS

A principios del siglo XX, se creó el concepto de gestión basada en procesos y se implementó como mejor práctica dentro de la disciplina de la calidad. Edwards Deming difundió en 1950, el ciclo PHVA, Planificar, Hacer, Verificar y Actuar, denominado también como ciclo de mejoramiento o ciclo Deming que se muestra en el siguiente gráfico.

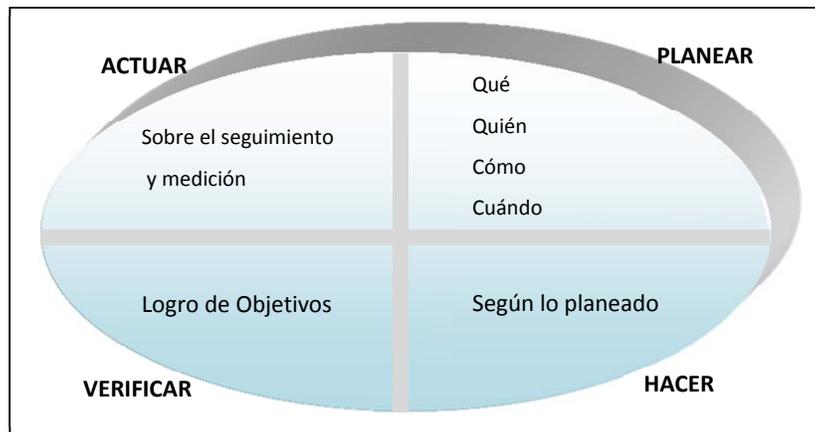


Gráfico 2.2 Ciclo de Gestión por Procesos (**Project Management Institute, Inc, 2008**)

Las empresas y organizaciones son tan eficientes como lo son sus procesos, este enfoque permite tener como objetivo común al cliente, y las actividades que desarrolla la organización se basan en sus necesidades; la Gestión por Procesos permite cumplir con esta afirmación.

La Gestión por Procesos puede ser conceptualizada como la forma de gestionar toda la organización, basándose en los Procesos, siendo definidos éstos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente.

Para conceptualizar una visión de enfoque por procesos es necesario que las compañías cambien la visión de una organización basada en organigrama y funciones y empiecen a centrarse en los procesos, que son los que controlan las interacciones con el cliente.

A continuación se describe cómo cambia el patrón dada una evolución en la referida estructura.

Cuadro 2.3 Estructura centrada en la organización por procesos
(Harrington, 1992)

Centrado en la organización	Centrado en el proceso
Los empleados son el problema	El proceso es el problema
Empleados	Personas
Hacer mi trabajo	Ayudar a que se hagan las cosas
Comprender mi trabajo	Saber qué lugar ocupa mi trabajo dentro de todo el proceso
Evaluar a los individuos	Evaluar el proceso
Cambiar a la persona	Cambiar el proceso
Siempre se puede encontrar un mejor empleado	Siempre se puede mejorar el proceso
Motivar a las personas	Eliminar barreras
Controlar a los empleados	Desarrollo de las personas
No confiar en nadie	Todos estamos en esto conjuntamente
¿Quién cometió el error?	¿Qué permitió que el error se cometiera?
Corregir errores	Reducir la variación
Orientado a la línea de fondo	Orientado al cliente

Los procesos representan la arquitectura sobre la cual se ejecuta las operaciones de la organización, con el fin de entregar valor a sus clientes; y en referencia a este último punto, justamente el enfoque al cliente fue otro de los principios de la gestión basada en procesos. Cada proceso es necesario en la medida que añade valor a ojos de quien tiene la necesidad del producto.

El valor buscado por el cliente y otorgado por los procesos de una organización, tiene como fin un retorno de valor para la empresa.

Concluyendo, un proceso deberá tener al menos un inicio o disparador, y al menos dos finales, uno para el cliente y otro para la empresa, resultado de su interacción. (Espinosa de los Monteros Fuentes, 2006)

2.3.1.1 CONCEPTOS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS

Los términos relacionados con la Gestión por Procesos, y que son necesarios tener en cuenta para facilitar su identificación, selección y definición posterior son los siguientes:

- **Proceso.-** Conjunto de recursos y actividades interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida. Los recursos pueden incluir personal, finanzas, instalaciones, equipos, técnicas y métodos.
- **Procesos clave.-** Son aquellos procesos extraídos de los procesos relevantes que inciden de manera significativa en los objetivos estratégicos y son críticos para el éxito del negocio.
- **Subprocesos.-** Son partes bien definidas en un proceso. Su identificación puede resultar útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso.
- **Sistema.-** Estructura organizativa, procedimientos, procesos y recursos necesarios para implantar una gestión determinada, por ejemplo la gestión de la calidad, la gestión del medio ambiente o la gestión de la

prevención de riesgos laborales. Normalmente están basados en una norma de reconocimiento internacional que tiene como finalidad servir de herramienta de gestión en el aseguramiento de los procesos.

- **Procedimiento.-** Forma específica de llevar a cabo una actividad. En muchos casos los procedimientos se expresan en documentos que contienen el objeto y el campo de aplicación de una actividad; qué debe hacerse y quién debe hacerlo; cuándo, dónde y cómo se debe llevar a cabo; qué materiales, equipos y documentos deben utilizarse; y cómo debe controlarse y registrarse.

- **Actividad.-** Es la suma de tareas, normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o un proceso. Normalmente se desarrolla en un departamento o función.

- **Proyecto.-** Suele ser una serie de actividades encaminadas a la consecución de un objetivo, con un principio y final claramente definidos. La diferencia fundamental con los procesos y procedimientos estriba en la no repetitividad de los proyectos.

- **Indicador.-** Es un dato o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad.

La Dirección debe dotar a la organización de una estructura que permita cumplir con la misión y la visión establecidas. La implantación de la gestión de procesos se ha revelado como una de las herramientas de mejora de la gestión, más efectivas para todos los tipos de organizaciones.

La siguiente figura ilustra el modelo ISO 9001 de un SGC basado en procesos y refleja gráficamente la integración de los cuatro pilares básicos de la norma ISO 9001 (Responsabilidad de la Dirección, Gestión de los recursos, Prestación del servicio y Medición, análisis y mejora).

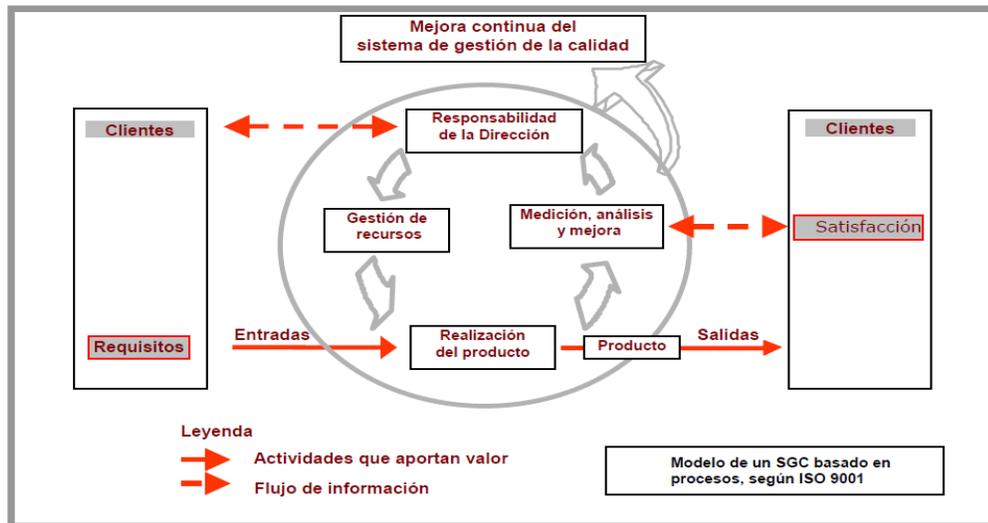


Gráfico 2.3 Modelo de Gestión de Procesos (Norma ISO 9001)

Si se realiza un análisis vertical el modelo permite determinar:

1. La Dirección define los requisitos en el marco de la "Responsabilidad de la Dirección";
2. Los recursos necesarios se determinan y aplican dentro de la "Gestión de recursos";
3. Los productos o servicios se producen en el marco de la "Realización del producto/servicio";
4. Los resultados se miden, analizan y mejoran por medio de la "Medición, análisis y mejora";

5. La revisión por la Dirección cierra el bucle y el ciclo vuelve a “Responsabilidad de la Dirección” para autorizar los cambios e iniciar el proceso de mejora.

Si se realiza el análisis desde una perspectiva horizontal podemos inferir que el modelo reconoce la importancia que tienen el cliente y otras partes interesadas para definir los elementos de entrada (las expectativas que tiene el cliente puestas en el producto o servicio que se le va a ofrecer), así como el seguimiento de la satisfacción del cliente y de otras partes interesadas para comprobar si la organización ha satisfecho sus necesidades (si las expectativas que tenían en origen sobre el producto o servicio se han visto cubiertas).

Cuando los procesos de realización de los productos o de prestación de los servicios se llevan a cabo, la satisfacción del cliente es evaluada a través de los resultados de los procesos. Los resultados se usan para mejorar las entradas provenientes de los clientes.

2.3.2 METODOLOGÍA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS

Una vez definido un modelo de Gestión por Procesos en una organización es necesario determinar un esquema de mejoramiento, con el objetivo de optimizar los recursos utilizados, reducir los tiempos de operación y finalmente satisfacer las expectativas de los clientes.

Según, (Ministerio de Fomento, 2005) los pasos a seguir para adoptar un enfoque basado en procesos son:

1. Constituir un equipo de trabajo con capacitación adecuada y analizar los objetivos y actividades de la organización.
2. Identificar los procesos, clasificarlos y elaborar el mapa de procesos.
3. Determinar los factores clave para la organización.
4. Elaborar el diagrama de flujo de cada proceso.
5. Establecer el panel de indicadores de cada proceso.
6. Iniciar el ciclo de mejora sobre la base de los indicadores asociados a los factores clave.

Cuando, a pesar de realizar correctamente las actividades definidas para el proceso, aparecen problemas, o se constata que el proceso no se adapta a lo que necesita el cliente (necesidad de reestructurar el proceso), es necesario aplicar el ciclo de mejora.

Con respecto al cuarto ítem que indica el paso de elaborar el Diagrama de Flujo, se puede referenciar una de las herramientas que utiliza la metodología del Six Sigma, que corresponde al Diagrama SIPOC.

Según, (Chinchilla, 2009) el diagrama SIPOC, corresponde a la “definición de un proceso en la estructura básica que debe existir para identificar la interrelación y delimitación de los procesos”, en su esencia SIPOC es la abreviación de:

- Suppliers (Proveedores)
- Inputs (Entradas)
- Process (Proceso)
- Outputs (Salidas o resultados)
- Customer (Clientes)

Cada vez que se va a iniciar un mejoramiento de un proceso, es importante conseguir una comprensión de alto nivel del proceso, y para el efecto se usa la herramienta indicada. Una definición de proceso SIPOC ayuda a definir los límites del proceso y por ende proporciona una forma estructurada para analizarlo y obtener información acerca de los aspectos clave que deben ser sujetos de mejora.

De acuerdo a lo definido por (Improvement Skills Consulting Ltd., 2008) se detallan a continuación los pasos para el uso de la herramienta SIPOC:

1. Defina el nombre del proceso. Utilizar un formato de Verbo + sustantivo (por ejemplo, reclutar personal).
2. Definir los resultados del proceso. Estas son las cosas tangibles que el proceso produce (por ejemplo, un informe o una carta).
3. Definir los clientes del proceso. Estas son las personas que reciben las salidas. Cada salida debe tener un cliente.

4. Definir las entradas para el proceso. Estas son las cosas que desencadenan el proceso. A menudo serán tangibles (por ejemplo, una petición del cliente)
5. Definir los proveedores en el proceso. Estas son las personas que suministran los insumos. Cada entrada debe tener un proveedor. En algunos casos, el proveedor y el cliente puede ser la misma persona.
6. Definir los subprocessos que componen el proceso. Estas son las actividades que se llevan a cabo para convertir los insumos en productos. Ellos forman la base de un mapa de proceso.

El diagrama SIPOC permite entre otros aspectos:

1. Entender bien el proceso:
 - Su propósito y Alcance
 - Pasos que se tienen que dar para realizarlo
 - Recursos que se necesitan para ejecutar el proceso
 - Roles que están involucrados en el proceso
 - Identificar cuáles son la actividades que aportan valor
2. Definir métricas del proceso
3. Identificar puntos de mejora en el proceso
4. Entender las interacciones entre el proceso y otros procesos

Una acción de mejora es toda acción destinada a cambiar la forma en que se está desarrollando un proceso. Estas mejoras, se deben reflejar en una mejora de los indicadores del proceso. Se puede mejorar un proceso

mediante aportaciones creativas, imaginación y sentido crítico. Dentro de esta categoría entran, por ejemplo:

- Simplificar y eliminar burocracia;
- Normalizar la forma de realizar las actividades;
- Mejorar la eficiencia en el uso de los recursos;
- Reducir el tiempo de ciclo;
- Análisis del valor; y
- Alianzas.

La mejora continua es un proceso estructurado en el que participan todas las personas de la organización con el objeto de incrementar progresivamente la calidad, la competitividad y la productividad, aumentando el valor para el cliente y aumentando la eficiencia en el uso de los recursos, en el seno de un entorno cambiante.

2.3.2.1 REQUISITOS PARA MEJORAR LOS PROCESOS

La mejora continua de los procesos es una estrategia que permite a las organizaciones generar valor de modo continuo, adaptándose a los cambios en el mercado y satisfaciendo permanentemente las necesidades y expectativas cada vez más exigentes de sus clientes.

La mejora continua de procesos optimiza los procesos existentes, eliminando las operaciones que no aportan valor y reduciendo los errores o defectos del proceso.

Para la mejora de los procesos, la organización deberá estimular al máximo la creatividad de sus empleados y, además, deberá adaptar su estructura para aprovecharla DE LA MEJOR FORMA. Algunos de los requisitos para la mejora de procesos se describen a continuación:

- Apoyo de la Dirección
- Compromiso de Largo Plazo
- Metodología Disciplinada y Unificada
- Identificar los responsables de los Procesos
- Desarrollar sistemas de evaluación y retroalimentación
- Enfoque en los procesos, y éstos en los clientes

2.3.2.2 FASES DE LA MEJORA DE PROCESOS

Cuatro son las fases necesarias para comprender y poder mejorar continuamente los procesos. La descripción y el detalle de cada una de ellas siguen a continuación:

Fase I. Planificar

Implica entre otros aspectos, definir la misión del proceso de forma que permita su comprensión; comprender los requisitos del cliente como

primer paso para la mejora de calidad; definir indicadores que permitan la toma de decisiones respecto de mejorar la calidad; evaluar el proceso para detectar las áreas de mejora a contemplar; asignar un responsable de proceso que lidere la mejora continua de la eficacia y la eficiencia; identificar las acciones adecuadas para garantizar la mejora del rendimiento y convertirlas en planes detallados de mejora.

Fase II. Hacer

Llevar a cabo los planes de mejora, detallando el diseño propuesto para la solución de cada problema.

Fase III. Verificar

Probar y aportar pruebas que confirmen que el diseño del plan y proceso son correctos; comparar el diseño con el resultado de las pruebas, buscando las causas del éxito o fracaso de la solución adoptada.

Fase IV. Actuar

Comparar los resultados de los indicadores con los resultados previos, si las pruebas confirman que el diseño es el correcto, corresponde normalizar la solución y establecer las condiciones que permitan mantenerla. En caso contrario, corresponde iniciar un nuevo ciclo, volviendo a la fase de planificación (fijando nuevos objetivos, mejorando la formación del personal, modificando la asignación de recursos, etc.).

2.3.2.3 MEJORA CONTINUA EN LA ORGANIZACIÓN

Una organización es una unidad viva que pretende sobrevivir en un determinado entorno. Para ello, a partir de su análisis, lleva a cabo una serie de actividades (procesos) dirigidas a añadir valor a recursos propios y ajenos, transformándolos así en recursos requeridos por otras organizaciones (conjunto de personas cliente). La voluntad y capacidad de adaptarse a las necesidades de los clientes y la voluntad y capacidad de añadir valor, son las bases conceptuales a partir de las cuales la mejora continua se convierte en una forma de hacer las cosas, en un estilo.

2.3.3 HERRAMIENTAS PARA EL MEJORAMIENTO DE PROCESOS

La calidad ha venido evolucionado hasta hoy, no obstante ésta ya existía hace mucho tiempo, con el pasar de los años su concepto se ha ido sistematizando para traer consigo los cambios que se conocen en la sociedad actual.

La calidad es considerada como el desarrollo de una filosofía, una ideología, una forma de vida, la cual se compone de técnicas y acciones que permiten cumplir con los requerimientos de los clientes tanto internos como externos por medio de mejoras continuas.

Esta concepción de calidad ha permitido desarrollar ciertos instrumentos que aportan para el mejoramiento continuo a través de la creación de herramientas, las mismas que “proporcionan un medio a los individuos y a los grupos para implantar proceso de control de la calidad. Estas herramientas son aplicables por igual tanto a procesos de fabricación como a los orientados al servicio. Algunas de estas herramientas son muy simples en cuanto a su uso, pero proporcionan datos de valor incalculable para la toma de decisiones relacionadas con la calidad” (James Paul, 2000)

2.3.3.1 DIAGRAMA CAUSA Y EFECTO

El *Diagrama Causa y Efecto* “conocido también con los nombres de espina de pescado por su forma, o de Ishikawa por su autor, consiste en establecer cuáles son las posibles causas que generan un efecto indeseable o problema de proceso, mostrando en un diagrama el conjunto de posibles causas y sus relaciones mutuas que producen el efecto definido previamente” (Mariño, Hernando, 2001)

El objetivo de esta herramienta es dar soluciones permanentes a la raíz de un inconveniente encontrado, en vez de corregir tan sólo los indicios de estos problemas. A continuación se muestra un modelo de este diagrama:

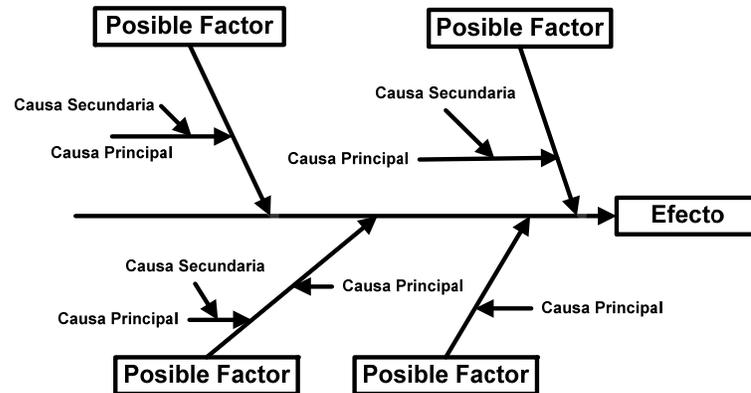


Gráfico 2.4 Modelo de Diagrama Causa – Efecto (Harrington, 1992)

Este instrumento está estructurado en base de un grupo de ramas entre las que constan: máquinas y equipos, recursos económicos, entorno, personas, medición, gerencia, materiales y métodos; lo que facilita obtener una visión general sobre las causas de los problemas analizados.

2.3.3.2 DIAGRAMA DE FLUJO

Un diagrama de flujo es una técnica básica que permite describir gráficamente un proceso existente o uno nuevo propuesto, mediante símbolos, líneas y palabras simples, demostrando las actividades que se realizan desde un punto de partida hasta un punto final, las relaciones entre los diferentes actores, indicando quién hace qué y en qué secuencia se desarrolla el proceso.

Esta herramienta permite a las personas, tener una perspectiva clara y concreta de la secuencia de actividades que se realizan durante un

proceso, y además ayuda a visualizar las entradas y salidas asociadas a éste.

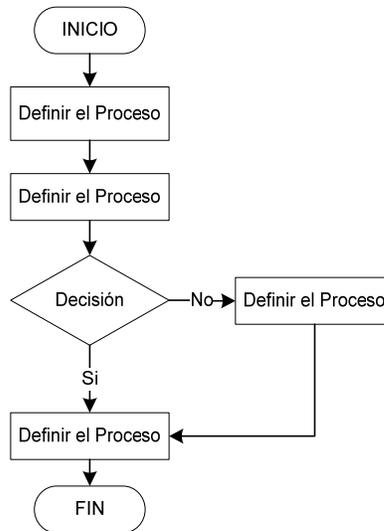


Gráfico 2.5 Modelo de Diagrama de Flujo (Galárraga & Pinto, Gráficos, 2013)

2.3.3.3 HISTOGRAMA

Los histogramas constituyen una representación gráfica de un conjunto determinado de datos, el inventor de esta técnica fue el estadístico francés A.M. Guerry en 1833.

Esta herramienta permite conocer la frecuencia de ocurrencia de los datos que haya tomado en sus procesos, al medir una variable, esto es un medidor o un indicador que puede asumir cualquier cifra en un rango definido. También permite visualizar la distribución seguida por el conjunto total de datos analizados, proveyendo información sobre la variación de su proceso en relación con dicha variable.

El objetivo de esta herramienta es cuantificar características relevantes de un proceso, para comprender de mejor manera la variabilidad propia de este, y analizar su capacidad para generar resultados más realistas.

2.3.3.4 DIAGRAMA DE PARETO

Mediante este diagrama se conoce el número relativamente pequeño de factores o causas que son responsables de un porcentaje desproporcionadamente alto de las ocurrencias de algunos eventos, según (Mariño, Hernando, 2001) “un análisis de Pareto permite distinguir los pocos factores vitales de los muchos factores triviales, permitiendo asignar prioridades en la asignación de recursos para enfocar el mejoramiento de los pocos vitales”. Este análisis utiliza un gráfico (*Figura 2.6*) que permite visualizar de mejor manera este principio.

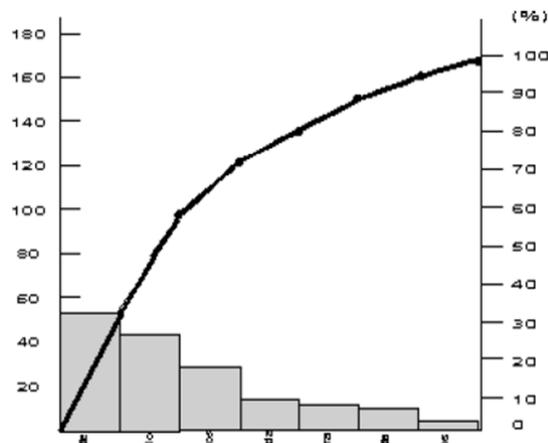


Gráfico 2.6 Modelo de Diagrama de Pareto (Mariño, Hernando, 2001)

2.3.4 CAPACIDAD DE PROCESOS

En la actualidad, es de suma importancia para las organizaciones, asegurarse de que sus operaciones estén orientadas a cumplir con las especificaciones solicitadas por el cliente en la fabricación de productos o prestación de servicios, y que para su obtención se cumplan con las especificaciones de calidad establecidas; dentro de este contexto, se hace necesario el poder cuantificar el grado de cumplimiento y variabilidad que tienen los procesos frente a los requerimientos y especificaciones establecidas por el cliente y la capacidad que tiene la empresa para cumplirlas.

A partir de lo indicado, es necesario tener claro el concepto de Capacidad del Proceso, para ello a continuación se detallan algunas definiciones:

Según (Cuatrecasas, 2005) la capacidad del proceso hace referencia al porcentaje de productos correctos que arrojará un proceso, es decir la probabilidad de que un producto, tenga la calidad exigible.

Para (Quality, 2002) la capacidad es un parámetro que relaciona la variación real de un proceso con la variación máxima especificada para una característica en particular y la capacidad de proceso; es una medida del comportamiento del proceso en lo que a la variación se refiere, una vez que

han sido eliminadas todas las causas especiales de variación y sólo actúan las causas comunes.

Tomando como referencia las definiciones señaladas anteriormente, se podría indicar que la capacidad de procesos, es la disposición que tiene el proceso para elaborar los productos o prestar los servicios dentro de las especificaciones de calidad establecidas.

Los objetivos principales que tiene la determinación de la capacidad del proceso son, entre otros:

- Predecir y determinar en qué grado el proceso cumple especificaciones.
- Apoyar a los diseñadores de producto o proceso, con información para determinar el impacto en sus modificaciones.
- Especificar requerimientos de desempeño para el equipo de trabajo que interviene en el proceso.
- Determinar acciones de mejora para reducir la variabilidad en el proceso de manufactura o prestación del servicio.

La medida de referencia de la capacidad del proceso es conocida como índice de capacidad del proceso, según (Juran, 1990) la adopción de esta métrica, ha simplificado mucho la comunicación y establecimiento de objetivos para los procesos, y propone una regla, donde indica que la

relación entre el intervalo de tolerancia y la capacidad del proceso sea como mínimo de 1.33; a este valor se le conoce como índice de capacidad del proceso. El uso que se dé a esta información permite determinar si un proceso será capaz de cumplir con los objetivos.

Para ejecutar el cálculo del índice de capacidad del proceso, podemos utilizar la siguiente fórmula:

$$ICP = \frac{LSE - LIE}{6\hat{\sigma}}$$

Donde:

ICP: Índice de Capacidad del Proceso

LSE: Límite Superior Especificado

LIE: Límite Inferior Especificado

σ : Desviación estándar de los datos individuales

A continuación vamos a ilustrar la forma de obtener el valor del Límite Superior Especificado (LSE) y el límite Inferior Especificado (LIE).

Información:

n = muestra (constante)	100	100	100	100	100	100
d = número de piezas defectuosas en cada muestra	3	5	3	6	2	7
p = Proporción de piezas defectuosas por muestra	0.03	0.05	0.03	0.06	0.02	0.07

Se requiere conocer:

1	La Media de las Proporciones	P
2	El Número Medio	NP
3	El Límite Superior Especificado	LSE
4	El Límite Inferior Especificado	LIE

1 Media de las Proporciones

$$P = (1/m) \sum p_i$$

Media de las proporciones	P =	1/6 * (0.26)	0.043
Número de muestras	m =	6	
Sumatoria de las proporciones	$\sum p_i =$	(0.03 + 0.05 + 0.03 + 0.06 + 0.02 + 0.07) = 0.26	

2 Número Medio (n*P) = NP

Tamaño de la muestra	n =	100
Media de las proporciones	P =	0.0433

NP = (100 * 0.0433)	=	4.33
---------------------	----------	-------------

$$3 \text{ Límite Superior Especificado} = NP + \left[3 \sqrt{NP(1-P)} \right]$$

NP	=	4.33
(1-P) = (1-0.0433)	=	0.9567

LSE = 4.33 + (3 * (4.33 * (0.9567))^(1/2))	=	10.44
--	---	--------------

$$= NP - \left[3 \sqrt{NP(1-P)} \right]$$

4 Límite Inferior Especificado

NP	=	4.33
(1-P) = (1-0.0433)	=	0.9567

LIE = 4.33 - (3 * (4.33 * (0.9567))^(1/2))	=	-1.774858
--	---	------------------

Cómo el límite inferior especificado, no puede ser negativo se asume un valor de 0

5 Índice de Capacidad del Proceso (LSE - LIE) / 6 δ

LSE	10.44
LIE	0
Desviación Estándar de los datos	1.97

ICP = (LSE - LIE) / 6 δ	
ICP = (10.44 - 0) / 6 (1.97)	0.89

2.3.4.1 ANÁLISIS DE CAPACIDAD DEL PROCESO

El análisis de la capacidad del proceso, permite identificar:

- Si el proceso es capaz de cumplir con las especificaciones.
- Determinar los motivos por los cuáles no está cumpliendo con las especificaciones.

El ICP puede asumir varios valores; en la siguiente tabla se muestran los parámetros de Análisis de acuerdo al Índice de Capacidad del Proceso.

Cuadro 2.4 Análisis de Capacidad de Procesos (**Quality, 2002**)

ICP	Clase de proceso	Decisión
$ICP > 1.33$	1	Más que adecuado, incluso puede exigirse más en términos de su capacidad.
$1 < ICP < 1.33$	2	Adecuado para lo que fue diseñado. Requiere control estrecho si se acerca al valor de 1.
$0.67 < ICP < 1$	3	No es adecuado para cumplir con el diseño inicial del proceso.
$ICP < 0.67$	4	No es adecuado para cumplir con el diseño inicial del proceso.

Resumiendo:

Si el proceso presenta un ICP inferior a 1, significa que la decisión debe ser tomada a nivel de la alta gerencia porque las causas de este comportamiento pueden estar en algunas de estas alternativas:

- Especificaciones mal establecidas.
- Los procedimientos no son los adecuados para cumplir con los requerimientos establecidos.
- La tecnología utilizada no es adecuada para el efecto esperado.

Si el ICP presenta valores entre 1 y 1.33, significa que la dispersión del proceso puede ser igual a la especificación, pero puede haber puntos por fuera de los límites de control. Si este es el caso, se deben recalcular los límites de control, continuar el control a través de los gráficos y proponer mejoras en el proceso, para lograr mejores metas de calidad y aumento de la productividad.

Si el valor del ICP tiene un valor mayor a 1.33, se requiere tomar otro tipo de decisiones a nivel gerencial, como por ejemplo: aumentar la tasa de producción o especializar la producción y metodologías de trabajo, para la ejecución de los procesos.

Finalmente, se describen los pasos para realizar el cálculo de capacidad de los procesos:

- Definir las variables del proceso a medir
- Determinar el plan de mediciones
- Ejecutar las mediciones de acuerdo al plan establecido
- Evaluar el comportamiento del proceso con gráficos de control

- Identificar las causas de las variaciones
- Evaluar la capacidad del proceso
- Tomar decisiones de acuerdo a los resultados mostrados en los índices

CAPÍTULO III

En este capítulo describiremos el proceso ejecutado para la valoración de la gestión de cobro de la Administración Tributaria Ecuatoriana. A través de la implementación de técnicas de investigación de mercado, intentaremos identificar factores que contribuyen a la generación de deudas tributarias y a la dilatación de su pago, con el propósito de identificar focos de mejoramiento.

3.1 PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

El Servicio de Rentas Internas es responsable de la administración de los impuestos establecidos en la Ley de Régimen Tributario Interno y algunos cuerpos normativos relacionados, estructurando para ello un sistema donde el contribuyente es responsable de la declaración y pago de la obligación tributaria.

La herramienta a través de la cual se ejecuta la declaración del impuesto es el “formulario de declaración”, existiendo 15 formatos; cada uno de los cuales, permite liquidar un determinado impuesto.

Como es lógico suponer, en el ejercicio del cumplimiento tributario se pueden presentar los siguientes comportamientos anómalos:

1. **Omisidad en la presentación de la declaración tributaria:** causada por la no presentación de las declaraciones de impuesto en los plazos establecidos por ley.

2. **No pago del impuesto declarado:** luego de la declaración corresponde al contribuyente la cancelación de los valores determinados en las instituciones del sistema financiero. Debido a que la declaración y el pago de los impuestos ocurren en momentos distintos, es posible el incumplimiento del pago.

3. **Inconsistencia en la declaración del sujeto pasivo:** el contribuyente de forma fortuita o intencional presenta errores respecto a la liquidación del impuesto.

4. **Contravenciones a leyes y reglamentos:** cuando el sujeto pasivo incumple con disposiciones reglamentadas.

En todos los casos planteados, el SRI como organismo de control, es responsable de la determinación del correcto valor de impuesto y su recaudación.

Omisidad_declaración	• Sanciona por incumplimiento
Declaración y no pago	• Cobra el valor pendiente de pago
Inconsistencia en la declaración	• Determina valor correcto
Contravencios	• Sanciona por incumplimiento

Gráfico 3.1 Acciones del Servicio de Rentas Internas de acuerdo al comportamiento de los contribuyentes (Galárraga & Pinto, Gráficos, 2013)

El cuadro expuesto identifica las acciones ejecutadas por el SRI frente a la ocurrencia de cada uno de los comportamientos anómalos del declarante de impuestos.

En todos los escenarios planteados existirá un valor por recaudar, acción que será ejecutada por el proceso de cobranza que ha implementado la Administración; este proceso de recaudación supone el cumplimiento de tres fases claramente establecidas: Control de deuda, Persuasiva y Coactiva.

La etapa de Control de Deuda se preocupa por la creación, notificación y control de la firmeza de la obligación; la etapa Persuasiva pretende inducir a su pago voluntario y la etapa Coactiva a través de múltiples acciones legales y la adopción de medidas cautelares; requiere el pago inmediato de lo adeudado o la dimisión que lo satisfagan. De mantenerse el incumpliendo es potestad de la Administración la de identificar

y embargar bienes del deudor, siendo esta última instancia, la más costosa por su complejidad.

Cuanto más un contribuyente avance en el proceso de cobro, más estará dilatando el pago de su deuda.

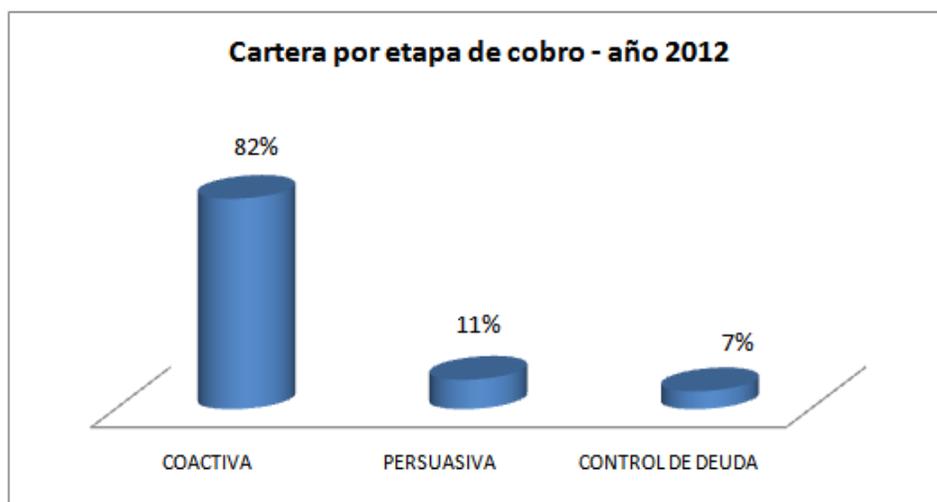


Gráfico 3.2 Cartera por Etapa de Cobro en el SRI (**Servicio de Rentas Internas, 2013**)

A pesar de que el cobro por vía coactiva demanda más recursos humanos y económicos, la composición actual de la cartera refleja que el 81.63% de ella, se encuentra en esta etapa, hecho que motiva a la formulación de la siguiente interrogante: ¿Existen factores que ocasionan que el sujeto pasivo no pague sus obligaciones tributarias?

Para dar respuesta a la pregunta planteada es intención de los investigadores la de ejecutar una evaluación del proceso de cobro y de sus actores. Con la información obtenida se pretende conceptualizar

mecanismos procedimentales y tecnológicos que optimicen la recaudación forzosa por parte de la Administración Tributaria, mediante la reducción de los tiempos y optimización del recurso humano.

3.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.2.1 OBJETIVO GENERAL

Identificar los factores que provocan que el sujeto pasivo no pague sus obligaciones tributarias en las formas definidas por la Ley de Régimen Tributario Interno, su código y reglamentos; mediante el uso de técnicas de investigación de mercados; para determinar aspectos que producen el comportamiento contributivo anómalo.

3.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

3.2.2.1 OBJETIVOS ESPECÍFICO UNO

Determinar el comportamiento histórico de pago de deudas de los contribuyentes categorizados por tipo de deuda, tipo de actividad, gestiones de cobro, entre otras; a través de los registros existentes en las bases de datos del SRI; con el propósito de encontrar conductas recurrentes que ocasionan el incumplimiento del pago de deudas tributarias.

3.2.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICO DOS

Evaluar los métodos y herramientas tecnológicas que implementa el SRI para el cobro de deudas tributarias firmes, mediante la aplicación de entrevistas con los funcionarios que actúan en el proceso, con el propósito de determinar su efectividad en el proceso de cobro.

3.2.2.3 OBJETIVOS ESPECÍFICO TRES

Definir los factores que influyen en el sujeto pasivo para el pago de las obligaciones tributarias, mediante la aplicación de encuestas nacionales a deudores y no deudores, con el propósito de encontrar medios efectivos de inducción al pago voluntario.

3.3 HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

3.3.1 HIPÓTESIS GENERAL

Ho: No existen factores que provoquen que el sujeto pasivo no pague sus obligaciones tributarias en las formas definidas por la Ley de Régimen Tributario Interno, su código y reglamentos.

H1: Existen factores que provoquen que el sujeto pasivo no pague sus obligaciones tributarias en las formas definidas por la Ley de Régimen Tributario Interno, su código y reglamentos.

3.3.2 HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

3.3.2.1 HIPÓTESIS ESPECÍFICA UNO

Ho: El comportamiento histórico de los contribuyentes no refleja conductas recurrentes que ocasionan el incumplimiento del pago de deudas tributarias.

H1: El comportamiento histórico de los contribuyentes refleja conductas recurrentes que ocasionan el incumplimiento del pago de deudas tributarias.

3.3.2.2 HIPÓTESIS ESPECÍFICA DOS

Ho: Los métodos y herramientas tecnológicas implementados por el SRI para el cobro de deudas tributarias firmes no apoyan al proceso de cobranza.

H1: Los métodos y herramientas tecnológicas implementados por el SRI para el cobro de deudas tributarias firmes apoyan al proceso de cobranza.

3.3.2.3 HIPÓTESIS ESPECÍFICA TRES

Ho: No existen factores que influyen en el sujeto pasivo para el pago de las obligaciones tributarias.

H1: Existen factores que influyen en el sujeto pasivo para el pago de las obligaciones tributarias.

3.4 POBLACIÓN OBJETO DE ESTUDIO

Para cumplir con la intención de la investigación propuesta, se ha definido tres tipos de poblaciones considerando las condicionantes de cada uno de los objetivos específicos definidos, según se detalla en el siguiente cuadro adjunto:

Cuadro 3.1 Población de estudio en función a los objetivos de la investigación (Galárraga & Pinto, Cuadros, 2013)

Objetivo	Descripción	Población
Específico 1	Determinar el comportamiento histórico de pago de deudas	Base de datos de la Administración Tributaria
Específico 2	Evaluar los métodos y herramientas tecnológicas que implementa el SRI para el cobro de deudas tributarias firmes	8 Jefes Regionales y 1 Jefe Nacional de Cobranzas
Específico 3	Determinar los factores que influyen en el sujeto pasivo para el pago de las obligaciones tributarias	134.843 contribuyentes con deudas firmes

3.5 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

A continuación se detalla la metodología a implementarse que permitirá ejecutar la investigación de una manera lógica, ordenada y secuencial, para recopilar la información necesaria que contribuya a cumplir con los objetivos propuestos, a fin de obtener resultados confiables y veraces que sirvan de sustento para las propuestas de optimización del proceso de cobro de la Administración Tributaria.

Cuadro 3.2 Metodología a implementarse para cada objetivo de la investigación (Galárraga & Pinto, Cuadros, 2013)

Objetivo	Descripción	Enfoque de investigación	Método de obtención de datos	Técnica de investigación
Específico 1	Determinar el comportamiento histórico de pago de deudas	Exploratorio	Cuantitativo	Análisis de Datos Secundarios
Específico 2	Evaluar los métodos y herramientas tecnológicas que implementa el SRI para el cobro de deudas tributarias firmes	Descriptivo	Cuantitativo y Cualitativo	Entrevista a profundidad (Cuestionario) y Opinión experta
Específico 3	Determinar los factores que influyen en el sujeto pasivo para el pago de las obligaciones tributarias	Descriptivo	Cuantitativo	Encuesta

3.6 TAMAÑO DE LA MUESTRA

3.6.1 TAMAÑO DE LA MUESTRA - OBJETIVO ESPECÍFICO 1

La investigación exploratoria planteada para alcanzar el primer objetivo específico, supone el análisis del universo de la cartera pendiente de pago de la Administración Tributaria.

3.6.2 TAMAÑO DE LA MUESTRA - OBJETIVO ESPECÍFICO 2

Considerando que el SRI ha desconcentrado la ejecución de sus funciones dentro del territorio ecuatoriano a través de la creación de 8 jurisdicciones regionales, y que cada una de estas regiones acumula una serie de particularidades, se aplicarán entrevistas a 8 expertos del proceso, uno por cada departamento jurisdiccional de Cobranzas.

Una entrevista adicional será ejecutada al Jefe Nacional de Cobranzas, domiciliado en Quito, por ser el encargado de definir los lineamientos de ejecución del proceso de cobro que a nivel nacional deberán observarse.

3.6.3 TAMAÑO DE LA MUESTRA - OBJETIVO ESPECÍFICO 3

Con el propósito de determinar el tamaño de la muestra de contribuyentes a ser encuestados, se procedió a identificar el número de contribuyentes con deudas firmes a nivel nacional.

Cuadro 3.3 Contribuyentes con deudas firmes en el Servicio de Rentas Internas (**Servicio de Rentas Internas, 2013**)

Direcciones Regionales	Contribuyentes con deudas firmes
REGIONAL CENTRO I	10.267
REGIONAL CENTRO II	5.016
REGIONAL DEL AUSTRO	9.875
REGIONAL EL ORO	5.776
REGIONAL LITORAL SUR	37.440
REGIONAL MANABI	10.190
REGIONAL NORTE	51.833
REGIONAL SUR	4.446
Total general	134.843

Según los registros del SRI a abril de 2012, el número de deudores asciende a 134.843 contribuyentes. Con esta información se procede a identificar que el número de encuestas a aplicar será de 622, según se describe en los cálculos a continuación detallados:

$$n = \frac{Npq}{(N - 1) \left(\frac{B^2}{4}\right) + pq}$$

$$p = 0.5$$

$$q = 0.5$$

$$N = 134.843$$

$$B = 5\%$$

$$n = \frac{134.843 \times 0.5 \times 0.5}{(134.843 - 1) \left(\frac{0.05^2}{4}\right) + (0.5 \times 0.5)}$$

$$n = 622$$

Para identificar la distribución de las encuestas a nivel nacional, se procedió a determinar el número de obligaciones firmes que conforman la cartera de cada regional y sus correspondientes provincias, conforme se detalla en el cuadro adjunto.

Cuadro 3.4 Deudas firmes en el Servicio de Rentas Internas (**Servicio de Rentas Internas, 2013**)

Regional	Provincia	Número de Obligaciones Firmes (a)	Ponderación respecto al total nacional (b) = [(a)/Σ(a)]	Número de encuestas a ser aplicadas (b*622)
REGIONAL CENTRO I	COTOPAXI	6.443	0,02	11
REGIONAL CENTRO I	PASTAZA	3.580	0,01	6
REGIONAL CENTRO I	TUNGURAHUA	15.039	0,04	25
REGIONAL CENTRO II	BOLIVAR	3.043	0,01	5
REGIONAL CENTRO II	CHIMBORAZO	9.397	0,03	16
REGIONAL DEL AUSTRO	AZUAY	18.473	0,05	31

Continúa...

REGIONAL DEL AUSTRO	CAÑAR	4.670	0,01	8
REGIONAL DEL AUSTRO	MORONA SANTIAGO	3.699	0,01	6
REGIONAL EL ORO	EL ORO	16.933	0,05	28
REGIONAL LITORAL SUR	GALAPAGOS	1.233	0,00	2
REGIONAL LITORAL SUR	GUAYAS	99.655	0,27	167
REGIONAL LITORAL SUR	LOS RIOS	10.420	0,03	17
REGIONAL LITORAL SUR	SANTA ELENA	4.401	0,01	7
REGIONAL MANABI	MANABI	25.711	0,07	43
REGIONAL NORTE	PICHINCHA	96.616	0,26	161
REGIONAL NORTE	ESMERALDAS	10.793	0,03	18
REGIONAL NORTE	IMBABURA	9.546	0,03	16
REGIONAL NORTE	SANTO DOMINGO DE LOS TSACHILAS	8.404	0,02	14
REGIONAL NORTE	CARCHI	3.141	0,01	5
REGIONAL NORTE	NAPO	2.979	0,01	5
REGIONAL NORTE	ORELLANA	3.663	0,01	6
REGIONAL NORTE	SUCUMBIOS	4.438	0,01	7
REGIONAL SUR	LOJA	8.065	0,02	13
REGIONAL SUR	ZAMORA CHINCHIPE	1.898	0,01	3
Total		372.240	1	622

3.7 RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN

Tomando en consideración los objetivos planteados, se tiene previsto el uso de las siguientes herramientas:

3.7.1 OBJETIVO ESPECÍFICO 1 – OBTENCIÓN DE DATOS DE FUENTES SECUNDARIAS

Para el presente trabajo se definió la necesidad de ejecutar una investigación exploratoria a través del análisis de datos secundarios.

La fuente identificada como idónea para proveer la información requerida por el estudio, es la base denominada “Vista de Cartera del Sistema Nacional de Cobranzas (SNC)”, la cual recopila la información histórica de la cartera de deudas tributarias, esta información es sujeta a un proceso de actualización diario, hecho que garantiza su actualidad y veracidad.

El acceso a la información de la base de datos de cobranzas se lo realizó a través del software ORACLE DISCOVERER.

Por el gran volumen de información hay varios criterios para segmentar los datos de interés. Los principales filtros adoptados fueron las obligaciones catalogadas como deudas firmes a abril 30 de 2012.

Los atributos identificados para cada obligación fueron los siguientes:

- Código de obligación
- Identificación del contribuyente
- Jurisdicción de la deuda
- Estado del proceso
- Tipo de documento de origen de la deuda
- Tipo de impuesto
- Período fiscal del impuesto
- Saldo pendiente de pago de la deuda

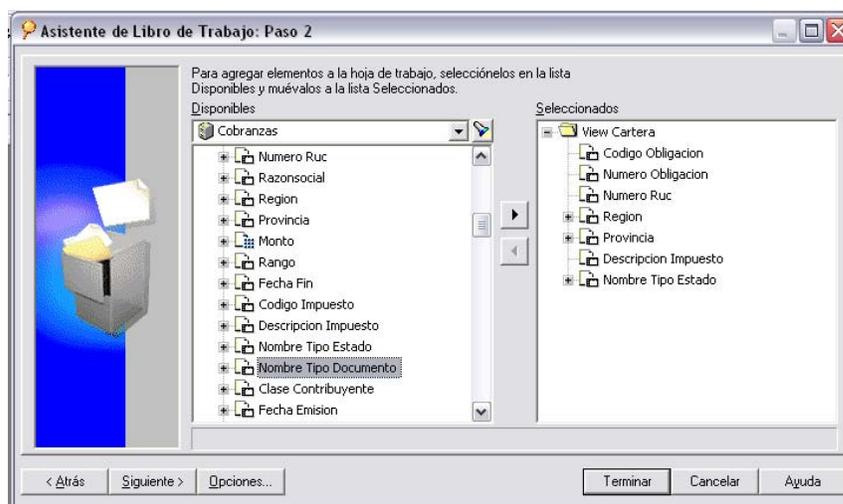


Gráfico 3.3 Selección de atributos de la obligación tributaria. (Servicio de Rentas Internas, 2013)

El resultado de la extracción de información fue expresado en hojas de cálculo para su posterior evaluación, diagramación y análisis.

Oracle Business Intelligence Discoverer Desktop - [Cartera x Documento.DIS]

Archivo Editar Ver Hoja Formatear Herramientas Gráfico Ventana Ayuda

Trebuchet MS 8 B U

Elementos de Página: Deuda Firme: 5

	REGIONAL CENTRO I		REGIONAL CENTRO II		REGIONAL DEL AUSTRO		REGIONAL EL ORO		REGIONAL LITORAL SUR	
	Monto	Capital SUM Cálculo0	Monto	Capital SUM Cálculo0	Monto	Capital SUM Cálculo0	Monto	Capital SUM Cálculo0	Monto	Capital SUM Cálculo0
ACTAS DETERMINACION	1982051,89	13,00	813537,21	11,00	7229005,7	23,00	5826317,04	23,00	52829200,48	153,00
ANTICIPOS RENTA	657811,64	752,00	125207,89	270,00	1267237,85	1217,00	632576,83	685,00	11580831,12	7579,00
CEP'S	2229311,81	18883,00	546988,8	9712,00	3244810,93	20980,00	3791018,87	12351,00	16828808,59	95940,00
DEBITOS RECHAZADOS	603856,64	1196,00	101530,88	234,00	4086044,56	830,00	2031705,38	867,00	5808206,64	1825,00
DECLARACION			4229,31	4,00	10986,24	4,00			39900,13	26,00
LIQUIDACION DE ANTICIPOS					25474,73	10,00	76966,01	5,00	185981,94	23,00
LIQUIDACION DE MULTAS										
LIQUIDACION VEHICULOS					15368,71	24,00	803,41	1,00		
LIQUIDACIONES DE PAGO	1367155,43	140,00	461110,95	101,00	1052778,51	158,00	5498622,17	180,00	54599055,55	1967,00
RESOLUCION ADMINISTRATIVA	21838,76	5,00	46024,07	4,00	84569,99	24,00	361205,28	8,00	4158823,91	26,00
RESOLUCION RECURSO DE REVISION							262455,02	2,00	209372,16	13,00
RESOLUCION SANCCIONATORIA	211837,38	84,00	5735,24	73,00	85895,99	299,00	41750,16	124,00	330439,4	387,00
TITULOS DE CRÉDITO	1326911,06	4407,00	524964,32	2392,00	6787680,4	3922,00	804273,61	2741,00	14490666,33	11859,00

Sheet 1 Sheet 2 NUM

Gráfico 3.4 Resultado de extracción de información (Servicio de Rentas Internas, 2013)

3.7.2 OBJETIVO ESPECÍFICO 2 – CUESTIONARIO DE LA ENTREVISTA

Cuadro 3.5 Cuestionario de preguntas – Objetivo 2. (Galárraga & Pinto, Cuadros, 2013)

Variable	Tipo de pregunta	Escala	Dimensiones de la Variable	Pregunta de entrevista
Importancia del proceso de cobro	Mixta	Intervalo	Excelente Muy Bueno Bueno Regular Malo Por qué?	¿Considera que el proceso de cobro que ha implementado el SRI es?
Importancia de la etapa de control de deuda	Mixta	Intervalo	Extremadamente importante Muy importante De cierta importancia No muy importante No tiene importancia Por qué?	¿Según su experiencia la etapa de control de deuda, respecto al proceso general de cobro es?
Importancia de la etapa persuasiva	Mixta	Intervalo	Extremadamente importante Muy importante De cierta importancia No muy importante No tiene importancia Por qué?	¿Según su experiencia la etapa persuasiva, respecto al proceso general de cobro es?
Importancia de la	Mixta	Intervalo	Extremadamente	¿Según su experiencia la

Continúa...

Variable	Tipo de pregunta	Escala	Dimensiones de la Variable	Pregunta de entrevista
etapa coactiva			importante Muy importante De cierta importancia No muy importante No tiene importancia Por qué?	etapa coactiva, respecto al proceso general de cobro es?
Importancia del sistema de cobranzas en la etapa de control de deuda	Mixta	Intervalo	Extremadamente importante Muy importante De cierta importancia No muy importante No tiene importancia Por qué?	¿Cuán importante es el apoyo del sistema de cobranzas para la etapa de control de deuda?
Importancia del sistema de cobranzas en la etapa persuasiva	Mixta	Intervalo	Extremadamente importante Muy importante De cierta importancia No muy importante No tiene importancia Por qué?	¿Cuán importante es el apoyo del sistema de cobranzas para la etapa persuasiva?
Importancia del sistema de cobranzas en la etapa coactiva	Mixta	Intervalo	Extremadamente importante Muy importante De cierta importancia No muy importante No tiene importancia Por qué?	¿Cuán importante es el apoyo del sistema de cobranzas para la etapa coactiva?
Etapa del proceso de cobro que más contribuye a la recaudación	Mixta	Intervalo	Control de deuda Persuasiva Coactiva Por qué?	¿En qué etapa del proceso de cobro considera que el contribuyente paga sus obligaciones?
Operatividad	Mixta	Intervalo	Control de deuda Persuasiva Coactiva Por qué?	¿Respecto a la operatividad en cuál de las tres etapas el proceso demanda mayor intervención del personal a su cargo?
Mejoras del Sistema de Cobranzas	Abierta inestructurada			¿Qué mejora propondría para el Sistema de Cobranzas, con el propósito de incrementar su efectividad?
Mejoras del proceso de cobro	Abierta inestructurada			¿Qué mejora propondría para el proceso de cobro, con el propósito de incrementar su efectividad?

* Ver anexo 2

3.7.3 OBJETIVO ESPECÍFICO 3 – CUESTIONARIO DE LA ENCUESTA

Cuadro 3.6 Cuestionario de preguntas – Objetivo 3. (Galárraga & Pinto, Cuadros, 2013)

Variable	Tipo de pregunta	Escala	Dimensiones de la Variable	Pregunta de encuesta
Tipo de contribuyente	Cerrada – Selección Múltiple	Nominal	Persona natural Sociedad No lo sabe	¿Qué tipo de contribuyente es?
Obligación de llevar contabilidad	Cerrada - Dicotómica	Nominal	SI NO	¿Tiene obligación de llevar contabilidad?
Título profesional	Cerrada – Selección Múltiple	Nominal	Primaria Secundaria Superior	¿Cuál es su nivel de instrucción?
Ubicación	Cerrada	Nominal		¿En qué provincia realiza su actividad comercial? En caso de que sean varias indique solo la principal.
	Cerrada – Selección Múltiple	Nominal	Formulario Internet Formulario e Internet No lo sabe	¿A través de qué medio declara sus impuestos?
Declara por internet	Cerrada - Dicotómica	Nominal	SI NO	¿Tiene clave para declarar por internet?
Convenio de débito	Cerrada - Dicotómica	Nominal	SI NO	¿Tiene convenio de débito bancario para realizar el pago de impuestos?
Obligaciones tributarias	Cerrada – Selección Múltiple	Nominal	Si No No sabe	¿Tiene una deuda tributaria?
	Cerrada – Selección Múltiple	Nominal	Menos de 100 dólares Entre 101 y 1.000 dólares Entre 1.001 y 10.000 dólares Más de 10.000 dólares	Si contestó afirmativamente la pregunta previa, ¿a cuánto asciende el valor adeudado?
No pago	Cerrada – Selección Múltiple	Nominal	Tiene que volver a declarar Se genera una deuda No pasa nada No lo sabe	¿Qué sucede si no paga la declaración realizada por internet?
Forma de pago	Cerrada – Selección Múltiple	Nominal	Formulario 106 Declara nuevamente Tarjeta de crédito No lo sabe	¿Cómo se paga una deuda tributaria?
Acceso a canal	Cerrada - Dicotómica	Nominal	SI NO	¿El Banco donde realiza los pagos de impuestos es cercano a su

Continúa...

Variable	Tipo de pregunta	Escala	Dimensiones de la Variable	Pregunta de encuesta
Tiempo proceso pago	Cerrada – Selección Múltiple	Intervalo	Menos de 1 hora De una a dos horas De dos a cuatro horas Más de cuatro horas	residencia? ¿Cuánto se demora en realizar el pago del impuesto desde que sale de su vivienda o lugar de trabajo?
	Cerrada - Dicotómica	Nominal	SI NO NO SABE	¿Puede pedir facilidades para el pago de impuestos?
	Cerrada – Selección Múltiple	Nominal	No podía facturar Consulta de deudas en internet Llamada telefónica Mediante un documento entregado en su domicilio o trabajo Porque no pudo realizar un trámite en otra institución SMS Correo electrónico Otro ¿Cuál?	¿Cómo se enteró que tenía una deuda tributaria?
	Cerrada – Selección Múltiple	Intervalo	De 1 a 2 veces De 3 a 4 veces Más de 4 veces	¿Cuántas veces acudió al SRI para justificar su deuda?
Efecto del no pago	Cerrada - Dicotómica	Nominal	SI NO	¿Conoce las consecuencias de no pagar los impuestos?
Utilidad del impuesto	Cerrada - Dicotómica	Nominal	Si conoce No conoce	¿Conoce el destino de los impuestos que usted paga?
	Cerrada – Selección Múltiple	Nominal	Usted Un tercero no Un contador Un contador	¿Quién realiza la declaración de sus impuestos?

*Ver anexo 1

3.8 CAPTURA Y CODIFICACIÓN DE DATOS

La información recabada de las encuestas y las entrevistas fue registrada en el software para análisis estadístico SPSS en su versión número 18.

La tarea descrita requirió en primer lugar de la definición de las variables por cada una de las preguntas.

	Nombre	Tipo	Anchura	Decimales	Etiqueta	Valores	Perdidos	Columnas	Alineación	Medida	Rol
1	Num_Obser...	Cadena	6	0	Número de Obs...	Ninguna	Ninguna	7	Izquierda	Nominal	Entrada
2	Tipo_Contri...	Cadena	1	0	Tipo de Contrib...	{ Sin respu...		3	Izquierda	Nominal	Entrada
3	Contabilidad	Cadena	1	0	Obligado a lleva...	{ 1, Si}	Ninguna	3	Izquierda	Nominal	Entrada
4	Nivel_Instru...	Cadena	1	0	Nivel de Instruc...	{ 1, Primaria}	Ninguna	8	Izquierda	Ordinal	Entrada
5	Provincia	Cadena	2	0	Provincia de Ac...	{ 1, Azuay}	Ninguna	8	Izquierda	Nominal	Entrada
6	Medio_Decla...	Cadena	1	0	Medio de Decla...	{ Sin respu...	Ninguna	8	Izquierda	Nominal	Entrada
7	Clave	Cadena	1	0	Clave para decl...	{ 1, Si}	Ninguna	8	Izquierda	Nominal	Entrada
8	Convenio_D...	Cadena	1	0	Convenio de dé...	{ 1, Si}	Ninguna	8	Izquierda	Nominal	Entrada
9	Deuda_Trib...	Cadena	1	0	Deuda Tributaria	{ 1, Si}	Ninguna	8	Izquierda	Nominal	Entrada
10	Valor_Deuda	Cadena	1	0	Valor Adeudado	{ 1, Menos d...	Ninguna	8	Izquierda	Ordinal	Entrada
11	Efecto_No_...	Cadena	1	0	Efecto de no pa...	{ 1, Tiene qu...	Ninguna	8	Izquierda	Nominal	Entrada
12	Formulario_...	Cadena	1	0	106	{ 1, Si}	Ninguna	8	Izquierda	Nominal	Entrada
13	Nueva_Decl...	Cadena	1	0	Nueva declaraci...	{ 1, Si}	Ninguna	8	Izquierda	Nominal	Entrada
14	Tarjeta_Cré...	Cadena	1	0	Tarjeta de Crédito	{ 1, Si}	Ninguna	8	Izquierda	Nominal	Entrada
15	No_Sabe	Cadena	1	0	No sabe	{ 1, Si}	Ninguna	8	Izquierda	Nominal	Entrada
16	Cercania	Cadena	1	0	Cercania del B...	{ 1, Si}	Ninguna	8	Izquierda	Nominal	Entrada
17	Tiempo_Pa...	Cadena	1	0	Tiempo de Pag...	{ 1, Menos d...	Ninguna	8	Izquierda	Nominal	Entrada
18	Conocimien...	Cadena	1	0	Conocimiento F...	{ 1, Si}	Ninguna	8	Izquierda	Nominal	Entrada
19	No_podia_fa...	Cadena	1	0	No podía facturar	{ 1, Si}	Ninguna	8	Izquierda	Nominal	Entrada
20	Consulta_d...	Cadena	1	0	Consulta internet	{ 1, Si}	Ninguna	8	Izquierda	Nominal	Entrada
21	Llamada_tel...	Cadena	1	0	Llamada telefóni...	{ 1, Si}	Ninguna	8	Izquierda	Nominal	Entrada
22	Notificación...	Cadena	1	0	notificación doc...	{ 1, Si}	Ninguna	8	Izquierda	Nominal	Entrada
23	No_Trámite	Cadena	1	0	No trámite	{ 1, Si}	Ninguna	8	Izquierda	Nominal	Entrada
24	SMS	Cadena	1	0	SMS	{ 1, Si}	Ninguna	8	Izquierda	Nominal	Entrada
25	Email	Cadena	1	0	Email	{ 1, Si}	Ninguna	8	Izquierda	Nominal	Entrada

Gráfico 3.5 Definición de variables para tabulación de datos de la encuesta. (Galárraga & Pinto, Cuadros, 2013)

Para el caso de las preguntas 11 y 15 de la encuesta, fue necesario ejecutar una desagregación de variables, debido a que los consultados eligieron en varios casos múltiples respuestas para estas interrogantes.

Definida la estructura de las variables se procedió a establecer una codificación que facilite la captura de información

Cuadro 3.7 Codificación de variables para la encuesta. (Galárraga & Pinto, Cuadros, 2013)

NÚMERO DE PREGUNTA	TIPO DE VARIABLE	VARIABLE	ESCLAS DE MEDIDA	VALORES DE VARIABLE	
1	Cadena	Tipo de Contribuyente	Nominal	1	Persona Natural
				2	Sociedad
				3	No sabe
2	Cadena	Obligado a llevar contabilidad	Nominal	1	SI
				2	NO
3	Cadena	Nivel de Instrucción	Ordinal	1	Primaria
				2	Secundaria
				3	Superior
4	Cadena	Provincia de Actividad Comercial	Nominal	1	AZUAY
				2	BOLIVAR
				3	CAÑAR
				4	CARCHI
				5	CHIMBORAZO
				6	COTOPAXI
				7	EL ORO
				8	ESMERALDAS
				9	GALAPAGOS
				10	GUAYAS
				11	IMBABURA
				12	LOJA
				13	LOS RIOS
				14	MANABI
				15	MORONA SANTIAGO
				16	NAPO
				17	ORELLANA
				18	PASTAZA
				19	PICHINCHA
				20	SANTA ELENA
				21	SANTO DOMINGO DE LOS TSACHILAS
				22	SUCUMBIOS
				23	TUNGURAHUA
				24	ZAMORA CHINCHIPE
5	Cadena	Medio de Declaración de Impuestos	Nominal	1	Formulario
				2	Internet
				3	Formulario e Internet
				4	No sabe
6	Cadena	Clave para declaraciones por internet	Nominal	1	SI
				2	NO
7	Cadena	Convenio de débito para el pago de impuestos	Nominal	1	SI
				2	NO
8	Cadena	Deuda Tributaria	Nominal	1	SI
				2	NO
9	Cadena	Valor Adeudado	Ordinal	1	Menos de 100 dólares
				2	Entre 101 y 1.000 dólares
				3	Entre 1.001 y 10.000 dólares
				4	Más de 10.000 dólares
10	Cadena	Efecto de no pago de una deuda	Nominal	1	Tiene que volver a declarar
				2	Se genera una deuda
				3	No pasa nada
				4	No lo sabe
11	Cadena	106	Nominal	1	SI

Continúa...

NÚMERO DE PREGUNTA	TIPO DE VARIABLE	VARIABLE	ESCLAS DE MEDIDA	VALORES DE VARIABLE	
				2	NO
11	Cadena	Nueva declaración	Nominal	1	SI
				2	NO
11	Cadena	Tarjeta de Crédito	Nominal	1	SI
				2	NO
11	Cadena	No sabe	Nominal	1	SI
				2	NO
12	Cadena	Cercanía del Banco	Nominal	1	SI
				2	NO
13	Cadena	Tiempo de Pago en el Banco	Nominal	1	Menos de 1 hora
				2	De una a dos horas
				3	De dos a cuatro horas
				4	Más de cuatro horas
14	Cadena	Conocimiento Facilidades de Pago de Impuestos	Nominal	1	SI
				2	NO
15	Cadena	No podía facturar	Nominal	1	SI
				2	NO
15	Cadena	Consulta internet	Nominal	1	SI
				2	NO
15	Cadena	Llamada telefónica	Nominal	1	SI
				2	NO
15	Cadena	Notificación documento	Nominal	1	SI
				2	NO
15	Cadena	No trámite	Nominal	1	SI
				2	NO
15	Cadena	SMS	Nominal	1	SI
				2	NO
15	Cadena	Email	Nominal	1	SI
				2	NO
16	Cadena	Veces que acude al SRI para justificar una deuda	Ordinal	1	De 1 a 2 veces
				2	De 3 a 4 veces
				3	Más de 4 veces
17	Cadena	Conocimiento de consecuencias de no pago de impuestos	Nominal	1	SI
				2	NO
18	Cadena	Conocimiento del destino de los impuestos que paga	Nominal	1	Si conoce
				2	No conoce
19	Cadena	Persona que realiza el pago de los impuestos	Nominal	1	Usted
				2	Un tercero no contador
				3	Un contador

Ejecutadas las acciones mencionadas, se procedió al registro de datos y la posterior valoración de la información, utilizando para este efecto tablas contingencia y frecuencia.

1: Num_Observacion	02-1															
Num_Observacion	Tipo_Contribucion	Contabilidad	Nivel_Instruccion	Provincia	Medio_Declaracion	Clave	Convenio_Debito	Deuda_Tributaria	Valor_Deuda	Efecto_No_Pago_Deuda	Formulario_06	Nueva_Declaracion	Tarjeta_Credito			
1	02-1	1	2	2	2	2	1	2	2	1	1	2	1	2		
2	02-2	1	2	3	2	2	1	2	2	2	1	2	1	2		
3	02-3	1	2	3	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2		
4	02-4	1	1	2	2	2	1	1	2	2	1	2	2	2		
5	02-5	1	2	2	2	3	1	2	3	4	2	1	2	2		
6	04-1	1	2	1	4	1	2	2	1	2	4	2	2	1		
7	04-2	1		3	4	3	1	1	2	1	2	2	2	1		
8	04-3	1		2	4	3	1	2	3	1	2	2	2	2		
9	04-4	3		1	4	4	2	2	2		2	2	2	2		
10	04-5	1	2	2	4	1	1	2	2	2	1	2	2	2		
11	05-1	1	2	3	5	3	1	2	1	3	2	2	1	2		
12	05-2	1			5	2	2	2	1	3	4	2	2	1		
13	05-3	1	1	3	5	2	1	2	2	2	1	2	2	2		
14	05-4	1	1	3	5	2	1	2	1	1	2	1	2	2		
15	05-5	1	2	2	5	2	1	2	1	1	2	1	2	1		
16	05-6	1	2	3	5	2	1	2	2		2	2	2	1		
17	05-7	1	1	3	5	2	1	1	2	2	1	2	2	2		
18	05-8	1	2	3	5	3	1	2	1	1	4	2	2	1		
19	05-9	1	2	2	5	2	1	2	2	2	1	2	2	2		
20	05-10	1	2		5	2	1	1	2	2	1	2	2	2		
21	05-11	1	1	3	5	2	1	2	2	2	1	2	2	2		

Gráfico 3.6 Vista de datos capturados en el programa SPSS. (Galárraga & Pinto, Cuadros, 2013)

3.9 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

3.9.1 RESPECTO AL COMPORTAMIENTO HISTÓRICO DE PAGO DE DEUDAS

La cartera en firme para el período en curso está constituida por 320 mil obligaciones; las cuales, segmentadas por el tipo de documento que originó la deuda se detalla en el gráfico adjunto:

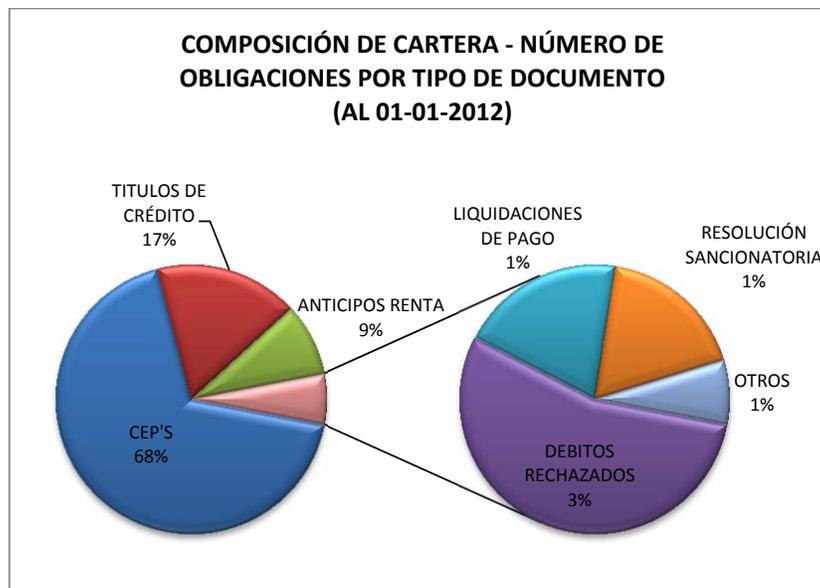


Gráfico 3.7 Composición de cartera (Servicio de Rentas Internas, 2013)

El valor más representativo respecto al volumen de cartera, corresponde a las obligaciones originadas en comprobantes electrónicos no pagados, que en la gráfica son representados por las siglas CEP'S.

Un CEP es el resultado de la declaración de impuestos realizada por el contribuyente a través de los medios electrónicos, acción que lleva implícitas las siguientes características respecto al sujeto pasivo:

- a) Conocimiento del deber formal de declarar
- b) Obtención de una clave para acceder a los servicios electrónicos
- c) Autodeterminación del valor a pagar

En el tiempo este tipo de deudas reflejan una tendencia creciente conforme la siguiente información:



Gráfico 3.8 Comportamiento histórico de deudas originadas en declaraciones electrónicas (**Servicio de Rentas Internas, 2013**)

Una vez determinada la proporción de deuda por número de obligaciones y documento de origen, nos concentramos en los comprobantes electrónicos para pago (CEP'S), por constituir en número de obligaciones, el segmento más relevante.

Si comparamos el valor de las deudas con la cartera total respecto a los CEP'S, encontramos la siguiente relación:

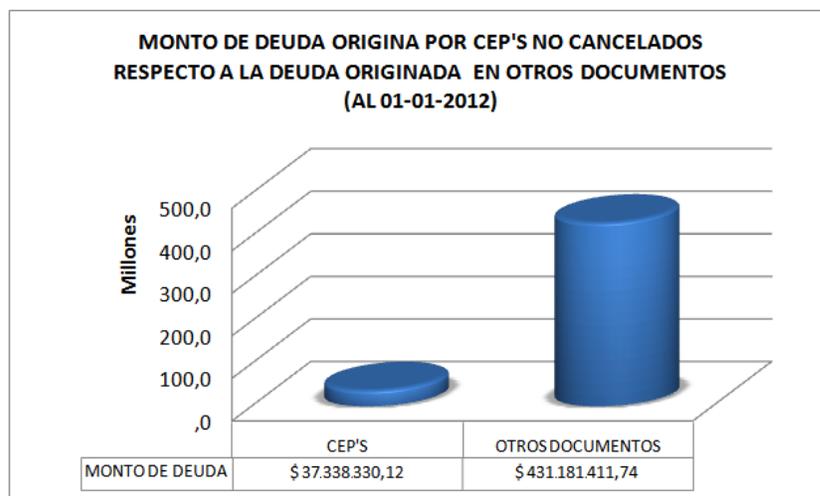


Gráfico 3.9 Monto de deudas originadas en declaraciones electrónicas
(Servicio de Rentas Internas, 2013)

De lo expuesto se puede determinar que los comprobantes electrónicos no pagados, si bien en número de obligaciones constituyen el 68% de la cartera; en valor representan 8.6% del total de la deuda firme es decir que constituyen un elemento cuyo aporte es marginal respecto al total de la recaudación sin embargo constituyen el segmento de mayor demanda operativa.

Es evidente que ante la existencia de deudas de muy bajo valor, el costo incurrido por la Administración Tributaria en la ejecución de su proceso de recaudo, puede fácilmente superar el valor efectivamente recuperado. Un estudio realizado por personal del Departamento de Cobranzas del SRI, estableció que el costo promedio del inicio de proceso coactivo es de USD 100.

Evaluando la cartera del año 2012 encontramos que el grupo de deudas menores a USD 100, según su origen, se encuentran segmentadas de la siguiente forma:

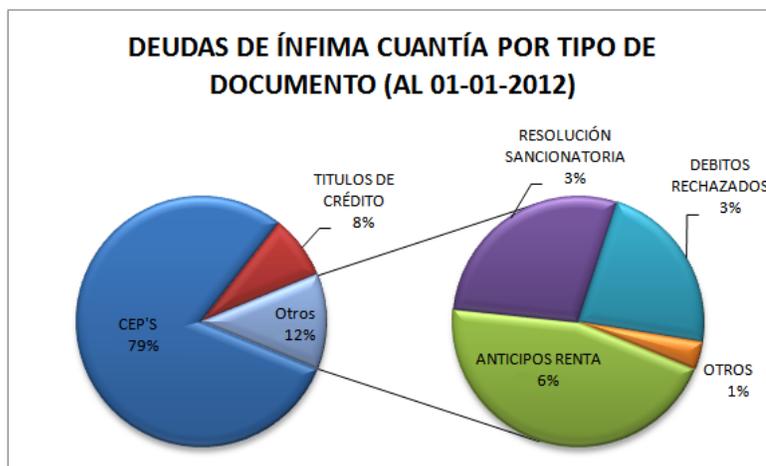


Gráfico 3.10 Deudas de ínfima cuantía (Servicio de Rentas Internas, 2013)

De la información presentada nuevamente nos encontramos con el hecho de que los comprobantes electrónicos no pagados, representan el mayor porcentaje de la deuda de baja cuantía, pudiendo determinar de esta manera un comportamiento recurrente de no pago de un segmento de contribuyentes conformado por los declarantes, a través de medios electrónicos, que no registran convenio de débito bancario.

Pese a esta realidad, es necesario considerar que la obligación de la Administración Pública se enmarca en la cabal ejecución de lo que las normas legales establecen, las cuales para el caso específico de la recaudación tributaria forzosa no prevén exclusión de deudas por materialidad, a pesar de que éstas sean inferiores al costo de la gestión administrativa.

Los datos históricos analizados reflejan por tanto que los contribuyentes que declaran por medios electrónicos y que no cuentan con

un convenio de débito bancario activo, mantienen una importante conducta de no pago, hecho que permite rechazar la tercera hipótesis nula (Ho: El comportamiento histórico de los contribuyentes no refleja conductas recurrentes que ocasionan el incumplimiento del pago de deudas tributarias) y aceptar la correspondiente hipótesis alternativa.

Es importante hacer referencia al comportamiento histórico de las deudas generadas, tanto en número como en monto, información que a continuación se presenta por periodo trimestral.

Cuadro 3.8 Información histórica de cartera (**Servicio de Rentas Internas, 2013**)

HISTÓRICO DE CARTERA			
	PERIODO	MONTO	OBLIGACIONES
2008	TRIMESTRE IV	\$ 235.346.887,36	255.095
2009	TRIMESTRE I	\$ 225.797.392,63	263.018
	TRIMESTRE II	\$ 280.855.162,70	262.182
	TRIMESTRE III	\$ 310.321.015,04	288.175
	TRIMESTRE IV	\$ 338.763.521,38	284.080
2010	TRIMESTRE I	\$ 293.626.248,65	291.107
	TRIMESTRE II	\$ 314.675.322,75	304.059
	TRIMESTRE III	\$ 448.642.890,89	294.435
	TRIMESTRE IV	\$ 373.747.352,14	281.846
2011	TRIMESTRE I	\$ 431.803.017,42	290.212
	TRIMESTRE II	\$ 444.439.382,17	296.807
	TRIMESTRE III	\$ 498.417.951,87	312.904
	TRIMESTRE IV	\$ 468.519.741,86	320.313
2012	TRIMESTRE I	\$ 488.868.214,14	368.440
	TRIMESTRE II	\$ 521.491.510,16	374.648
	TRIMESTRE III	\$ 501.311.769,24	421.129
	TRIMESTRE IV	\$ 685.000.971,74	427.090
2013	TRIMESTRE I	\$ 595.044.939,06	448.975

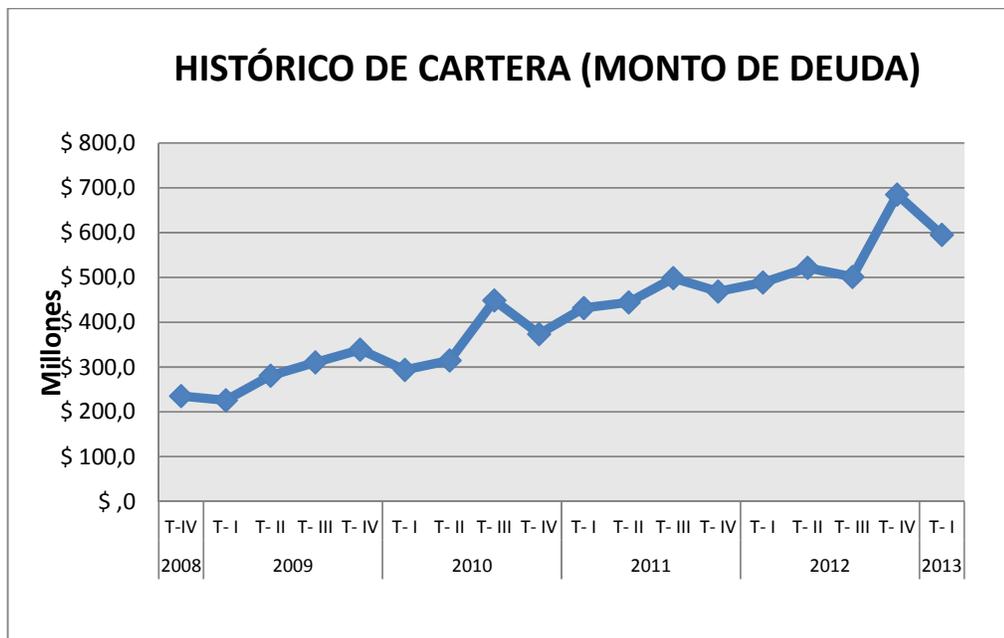


Gráfico 3.11 Histórico de cartera en monto de deuda (**Servicio de Rentas Internas, 2013**)

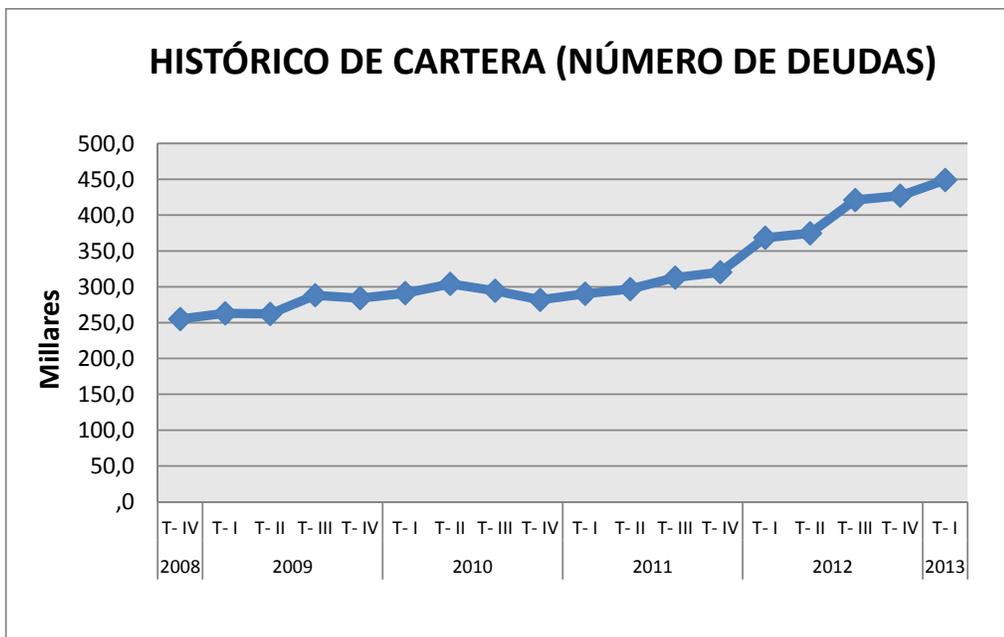


Gráfico 3.12 Histórico de cartera en número de obligaciones (**Servicio de Rentas Internas, 2013**)

Con la información histórica y utilizando los métodos de proyección: lineal, exponencial, promedios móviles, método aleatorio y tasa de crecimiento, se pretende proyectar el comportamiento futuro de las obligaciones tributarias.

A continuación se muestran los datos de proyección generados respecto al monto de las obligaciones:

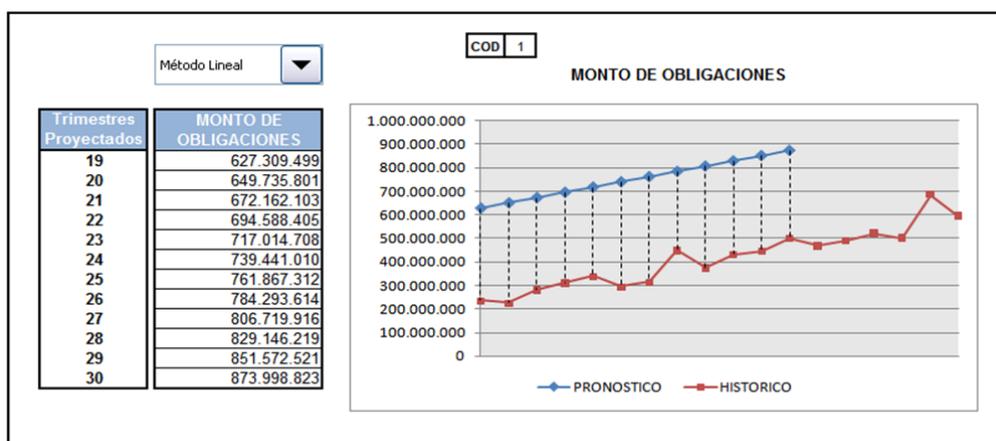


Gráfico 3.13 Proyección de cartera en monto– Método Lineal (Galárraga & Pinto, Cuadros, 2013)

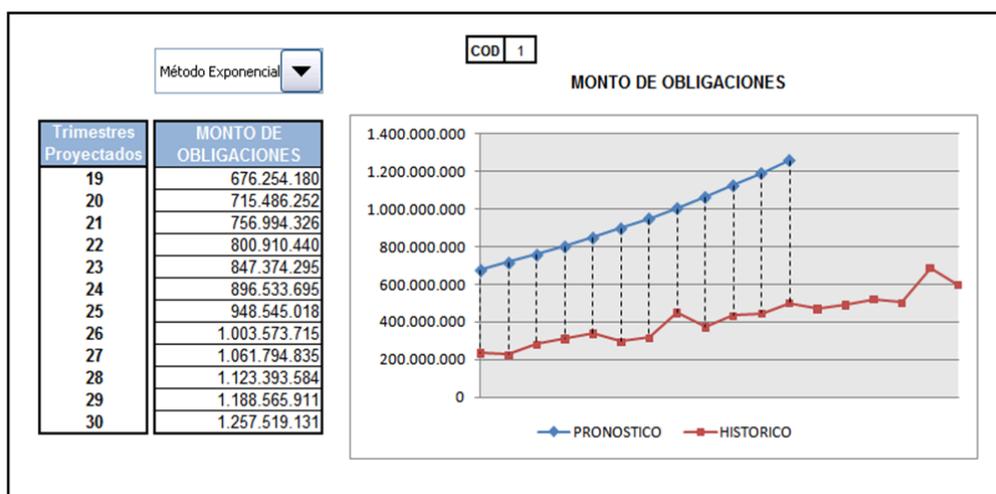


Gráfico 3.14 Proyección de cartera en monto – Método Exponencial (Galárraga & Pinto, Cuadros, 2013)

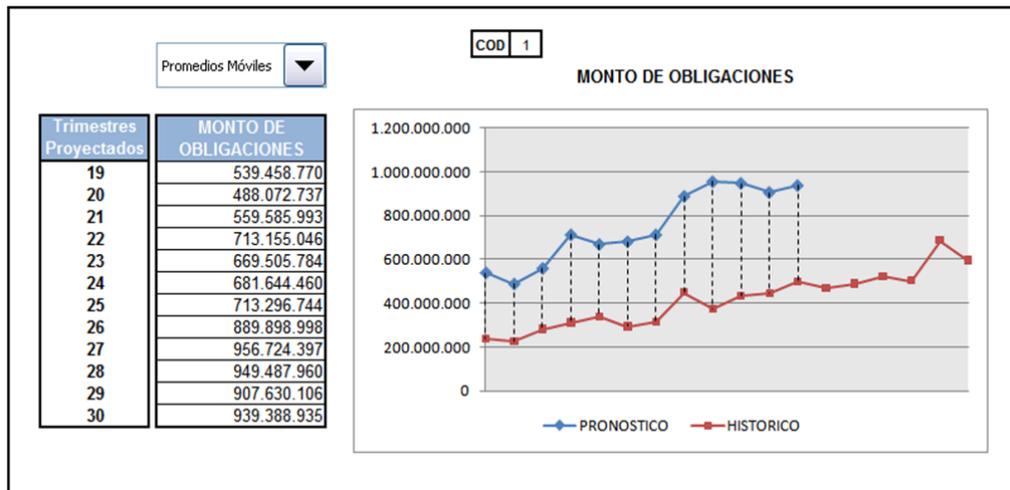


Gráfico 3.15 Proyección de cartera en monto – Método Promedios móviles
(Galárraga & Pinto, Cuadros, 2013)

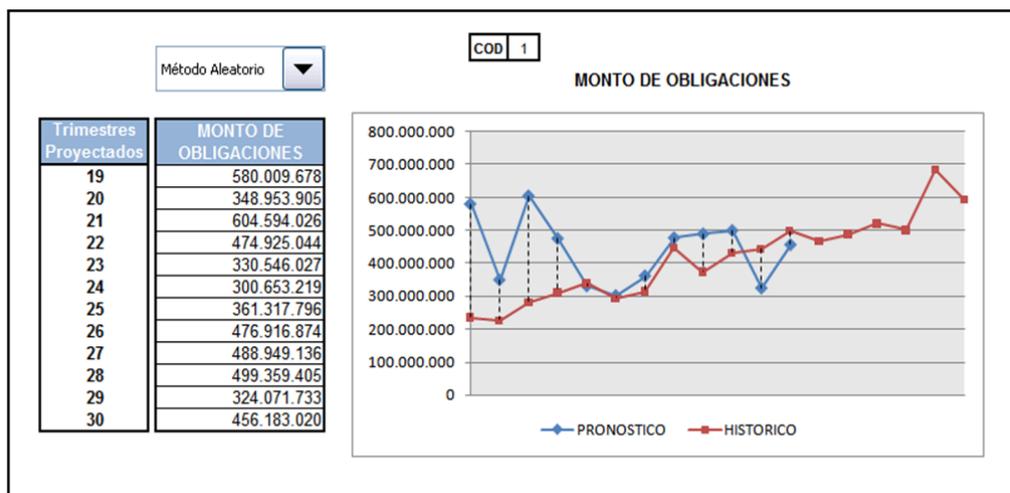


Gráfico 3.16 Proyección de cartera en monto – Método Aleatorio (Galárraga
& Pinto, Cuadros, 2013)

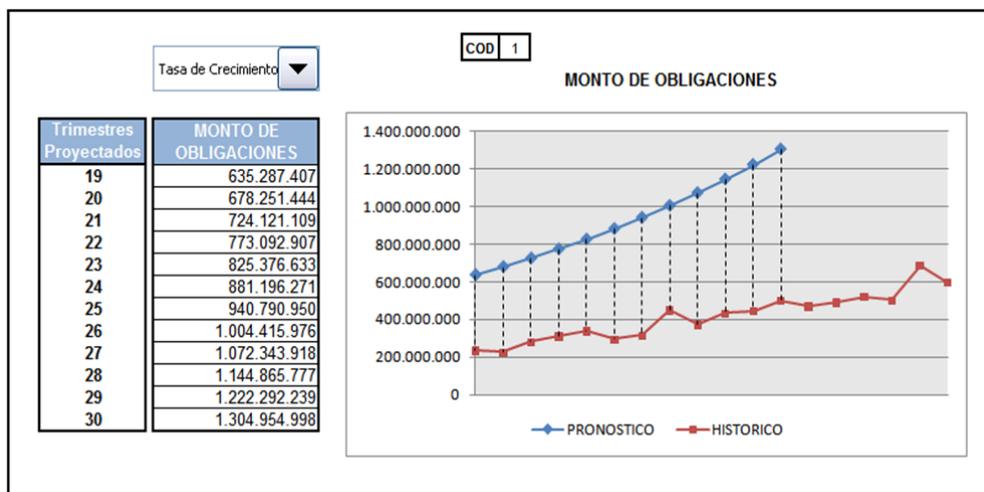


Gráfico 3.17 Proyección de cartera en monto – Método Tasa de Crecimiento
(Galárraga & Pinto, Cuadros, 2013)

A continuación se muestran los datos de proyección generados respecto al número de las obligaciones:

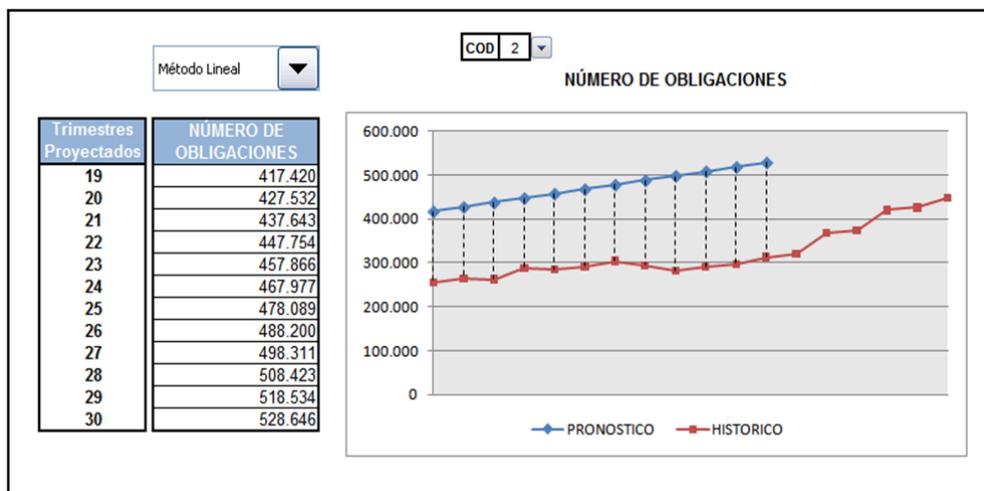


Gráfico 3.18 Proyección de cartera en número de obligaciones– Método Lineal (Galárraga & Pinto, Cuadros, 2013)

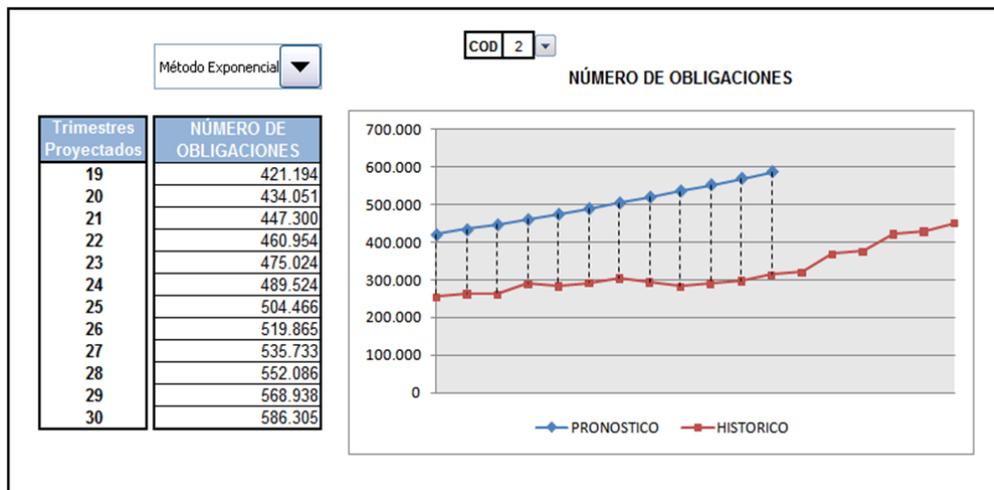


Gráfico 3.19 Proyección de cartera en número de obligaciones– Método Exponencial (Galárraga & Pinto, Cuadros, 2013)

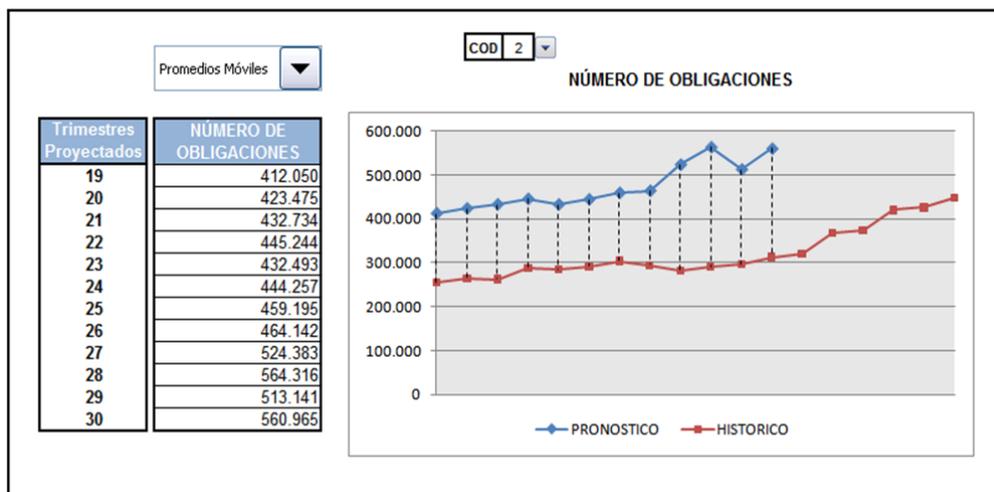


Gráfico 3.20 Proyección de cartera en número de obligaciones– Método Promedios (Galárraga & Pinto, Cuadros, 2013)

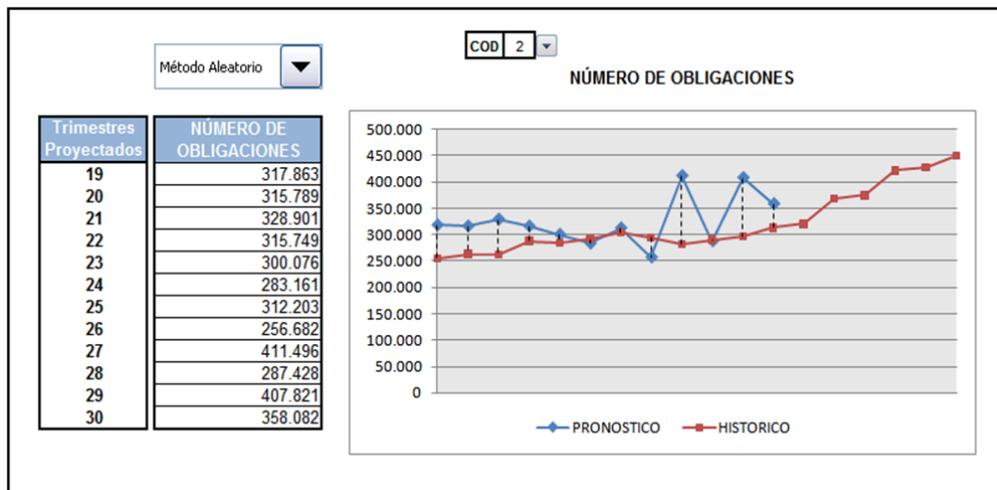


Gráfico 3.21 Proyección de cartera en número de obligaciones– Método Aleatorio (Galárraga & Pinto, Cuadros, 2013)

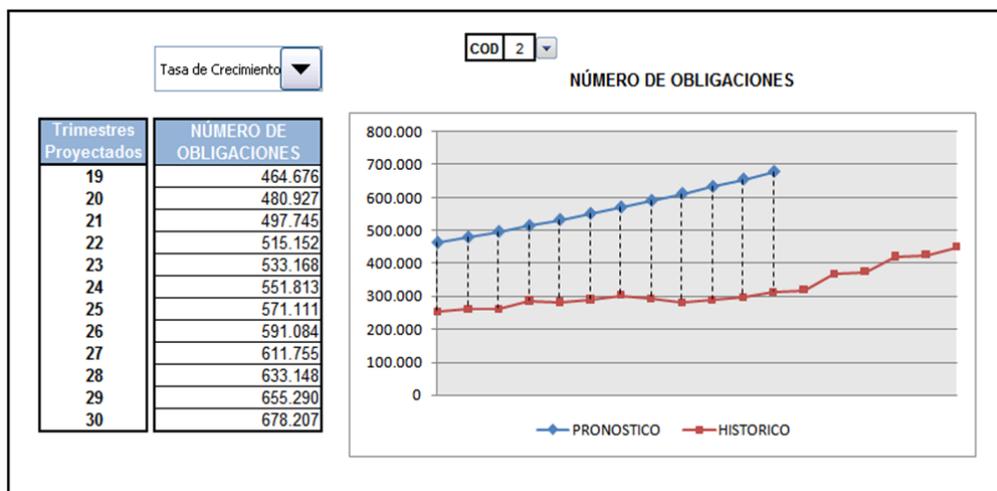


Gráfico 3.22 Proyección de cartera en número de obligaciones– Método Tasa de Crecimiento (Galárraga & Pinto, Cuadros, 2013)

De los resultados obtenidos, se puede observar que el pronóstico que más se ajusta de manera gráfica al comportamiento histórico de la cartera es el que emplea la metodología de promedios móviles; resultados que se emplearán en la presente investigación para determinar el comportamiento

futuro de la cartera de cobro bajo el escenario de que las condiciones actualmente presentes en el proceso se mantengan constantes.

Cuadro 3.9 Pronóstico de cartera (Galárraga & Pinto, Cuadros, 2013)

RUBRO	PERIODO	VALOR
MONTO DE OBLIGACIONES	TRIMESTRE II 2013	\$ 539.458.770
	TRIMESTRE III 2013	\$ 488.072.737
	TRIMESTRE IV 2013	\$ 559.585.993
	TRIMESTRE I 2014	\$ 713.155.046
	TRIMESTRE II 2014	\$ 669.505.784
	TRIMESTRE III 2014	\$ 681.644.460
	TRIMESTRE IV 2014	\$ 713.296.744
	TRIMESTRE I 2015	\$ 889.898.998
	TRIMESTRE II 2015	\$ 956.724.397
	TRIMESTRE III 2015	\$ 949.487.960
	TRIMESTRE IV 2015	\$ 907.630.106
	TRIMESTRE I 2016	\$ 939.388.935
NÚMERO DE OBLIGACIONES	TRIMESTRE II 2013	412.050
	TRIMESTRE III 2013	423.475
	TRIMESTRE IV 2013	432.734
	TRIMESTRE I 2014	445.244
	TRIMESTRE II 2014	432.493
	TRIMESTRE III 2014	444.257
	TRIMESTRE IV 2014	459.195
	TRIMESTRE I 2015	464.142
	TRIMESTRE II 2015	524.383
	TRIMESTRE III 2015	564.316
	TRIMESTRE IV 2015	513.141
	TRIMESTRE I 2016	560.965

3.9.2 RESPECTO A LOS MÉTODOS Y HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS QUE IMPLEMENTA EL SRI PARA EL COBRO DE DEUDAS TRIBUTARIAS FIRMES

La secuencia de entrevistas realizadas, permitió establecer que existe una percepción general de satisfacción en relación al proceso de cobro implementado por el SRI.

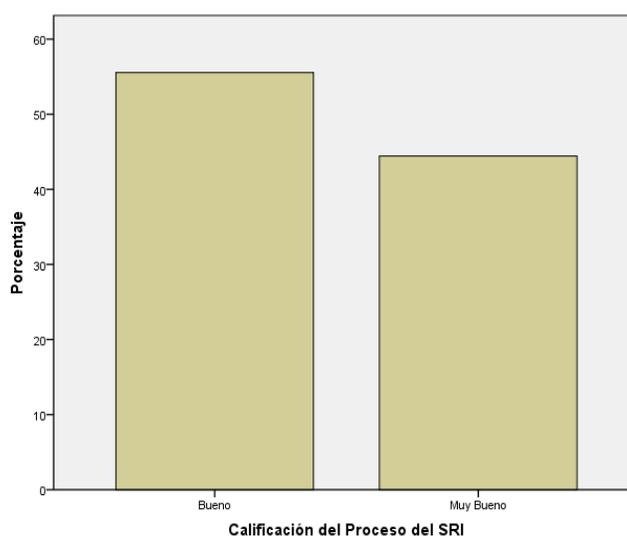


Gráfico 3.23 Percepción del proceso de recaudo adoptado por el SRI
(Galárraga & Pinto, Cuadros, 2013)

En ninguno de los conversatorios los expertos expresaron la necesidad de modificaciones procedimentales; este resultado es consecuencia de la influencia de un principio básico que rige la gestión pública, el cual determina que los actos de las entidades gubernamentales deberán enmarcarse en lo que la ley establece.

Por tanto, la incorporación de prácticas más eficientes y optimización de procesos, puede verse restringida por la necesidad de reformas normativas que las avalen.

La gestión de cobranzas es respaldada por un sistema informático conformado por los siguientes módulos:

- Control de deuda. Se encarga del registro de las obligaciones, su notificación, aplicación manual de pagos, registro de facilidades de pago. La etapa finaliza una vez que la obligación ha sido catalogada como firme.

Firmeza. Las deudas tributarias tienen dos grandes orígenes: el contribuyente a través de las declaraciones presentadas y no pagadas y el propio SRI cuando a través de sus procesos de control determina valores a pagar. Cuando las deudas se originan en la gestión del SRI, por mandato de la ley éstas deberán ser notificadas al sujeto pasivo para que alcancen real existencia.

Como es lógico suponer, dentro de un determinado tiempo, el contribuyente tiene derecho a objetar los valores a él imputados; ejecutándose este ejercicio ante la propia Administración Tributaria o los Tribunales Especializados de la

República. Fenecido el plazo de impugnación se dice que la deuda se encuentra en firme para su cobro.

- Persuasiva. Cumplida la firmeza de las obligaciones, éstas son asignadas como tarea a un equipo de funcionarios, con la intención de contactar al deudor e inducir su pago voluntario.
- Coactiva. Permite el registro del inicio del juicio coactivo.
- Administración. Permite gestionar parámetros de ejecución del proceso de cobro.
- Acciones interpuestas. Permite el registro del inicio y la finalización de los procesos de impugnación. Mientras una deuda se encuentra impugnada el proceso de cobro se suspende.
- Reversos. Permite anular acciones ejecutadas dentro del sistema.

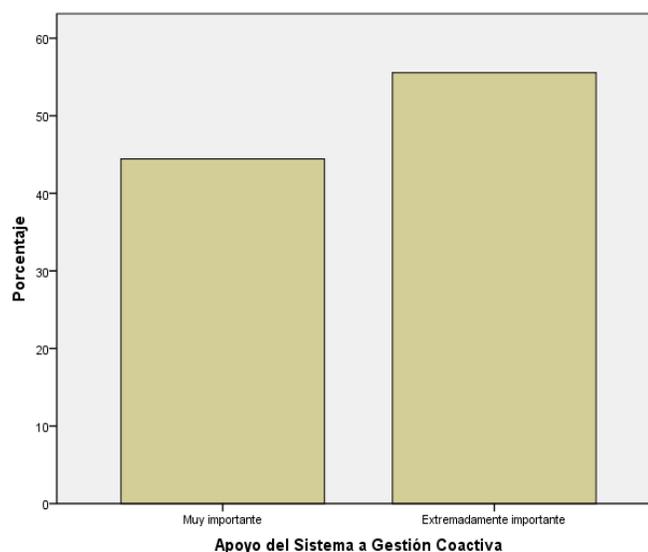


Gráfico 3.24 Percepción del nivel de apoyo del Sistema Nacional de Cobranzas al proceso de recaudo adoptado por el SRI (Galárraga & Pinto, Cuadros, 2013)

La valoración general del software determina que asiste eficientemente al proceso; sin embargo, existen formas de mejoramiento propuestos detallados a continuación:

- Mejoramiento del módulo de coactiva, de manera que no se limite al registro del inicio del juicio, debiéndose incluir gestión de embargos, remates, continuaciones, etc.
- Mejorar las integraciones informáticas entre los sistemas de la Administración para automatizar los procesos de registro de deuda y notificación de los documentos: liquidaciones y resoluciones.
- Valoración de cartera para definir de forma adecuada los canales de cobro.
- Disminución de la papelería del proceso, a través de la utilización de medios electrónicos de generación de respaldos documentales.
- Fortalecer la etapa de gestión persuasiva por ser la de mayor impacto, respecto al número de deudas cobradas y de costo operativo bajo.

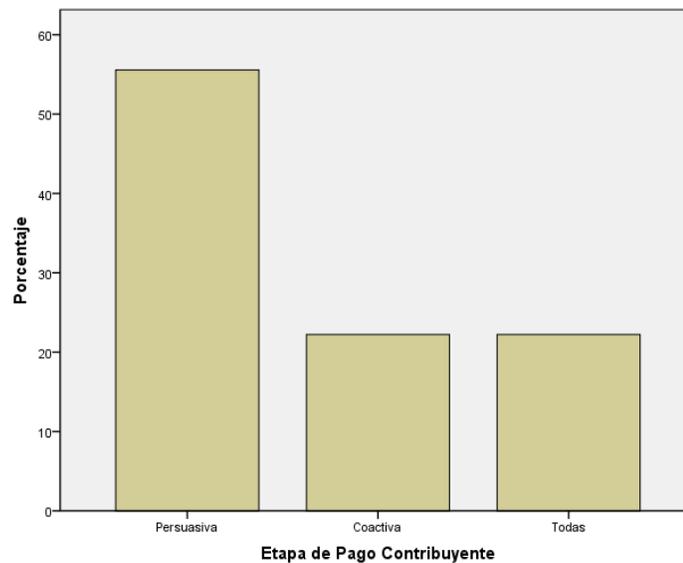


Gráfico 3.25 Etapa del proceso de cobro donde el contribuyente paga sus obligaciones (Galárraga & Pinto, Cuadros, 2013)

3.9.3 RESPECTO A LOS FACTORES QUE INFLUYEN EN EL SUJETO PASIVO PARA EL PAGO DE LAS OBLIGACIONES TRIBUTARIAS.

Con la intención de determinar si existen factores que influyen en la existencia de deudas tributarias, se aplicó el análisis bivariante sobre nueve variables extraídas de la encuesta nacional aplicada a 622 sujetos pasivos, mediante la construcción de tablas de contingencia.

En todos los casos la variable dependiente fue la que determina la existencia de deuda tributaria, siendo las variables independientes las especificadas a continuación:

Cuadro 3.10 Variables evaluadas en el análisis bivariado. (Galárraga & Pinto, Cuadros, 2013)

Variable
Tiempo de Pago en el Banco
Medio de Declaración de Impuestos
Nivel de Instrucción
Obligado a llevar contabilidad
Tipo de Contribuyente
Cercanía del Banco
Conocimiento del destino de los impuestos que paga
Persona que realiza el pago de los impuestos
Conocimiento de consecuencias de no pago de impuestos

La prueba chi-cuadrado de Pearson, que nos permite determinar la interdependencia entre variables, fue el estadístico empleado para establecer de forma objetiva si existe o no relación entre los elementos evaluados, para así aceptar o rechazar el enunciado de la hipótesis nula definida para el objetivo específico número dos.

Ho: No existen factores que influyen en el sujeto pasivo para el pago de las obligaciones tributarias.

A continuación se presenta un cuadro resumen de los resultados de la aplicación de chi - cuadrado:

Cuadro 3.11 Resultados de la prueba Chi - cuadrado (Galárraga & Pinto, Cuadros, 2013)

Variable 1	Variable 2	Chi-cuadrado de Pearson
Tiempo de Pago en el Banco	Deuda Tributaria	0,000014
Medio de Declaración de Impuestos	Deuda Tributaria	0,000001
Nivel de Instrucción	Deuda Tributaria	0,005683
Obligado a llevar contabilidad	Deuda Tributaria	0,027412
Tipo de Contribuyente	Deuda Tributaria	0,611394
Cercanía del Banco	Deuda Tributaria	0,000001
Conocimiento del destino de los impuestos que paga	Deuda Tributaria	0,012073
Persona que realiza el pago de los impuestos	Deuda Tributaria	0,000001
Conocimiento de consecuencias de no pago de impuestos	Deuda Tributaria	0,000576

Para analizar la información expuesta debemos considerar que el valor numérico que arroja el cálculo del Chi-cuadrado, debe ser comparado con el valor de significación de 0.05 asumido para la presente investigación. Cuando el cálculo de chi -cuadrado es menor a la significación definida para el estudio, se rechaza la hipótesis nula, concluyendo por tanto que sí existe una relación entre las variables analizadas; por el contrario si el valor calculado es mayor que el nivel de significancia propuesto, la hipótesis nula es aceptada, determinándose por tanto que no existe ninguna relación entre las variables.

Definido el criterio de valoración, en ocho de las nueve variables evaluadas, el valor de significancia de la prueba chi - cuadrado es menor al nivel de significación de referencia; se rechaza la hipótesis nula y acepta la hipótesis alternativa H1 propuestas para el objetivo específico 2.

H1: Existen factores que influyen en el sujeto pasivo para el pago de las obligaciones tributarias.

Es necesario resaltar que la prueba chi – cuadrado indica si existe relación entre variables, pero no refleja el grado o el tipo de esta relación; por consiguiente, no indica el porcentaje de influencia de una variable sobre la otra, debido a que su valor está afectado por el número de casos incorporados en la muestra. Para resolver este problema, empleamos estadígrafos como el coeficiente de asociación de PHI, V de Cramer y el Coeficiente de Contingencia, que corrigen y complementan al análisis chi – cuadrado.

Cuadro 3.12 Resultados de las Medidas Simétricas (Galárraga & Pinto, Cuadros, 2013)

Variable 1	Variable 2	Phi		V de Cramer		Coeficiente de contingencia	
		Coficiente	Significación	Coficiente	Significación	Coficiente	Significación
Tiempo de Pago en el Banco	Deuda Tributaria	0,266425	0,000014	0,153820	0,000014	0,257444	0,000014
Medio de Declaración de Impuestos	Deuda Tributaria	0,340809	0,000001	0,196766	0,000001	0,322589	0,000001
Nivel de Instrucción	Deuda Tributaria	0,193288	0,005683	0,111595	0,005683	0,189775	0,005683
Obligado a llevar contabilidad	Deuda Tributaria	0,151130	0,027412	0,106865	0,027412	0,149433	0,027412
Tipo de Contribuyente	Deuda Tributaria	0,085603	0,611394	0,060530	0,611394	0,085291	0,611394
Cercanía del Banco	Deuda Tributaria	0,283595	0,000001	0,200532	0,000001	0,272835	0,000001
Conocimiento del destino de los impuestos que paga	Deuda Tributaria	0,184325	0,012073	0,106420	0,012073	0,181271	0,012073
Persona que realiza el pago de los impuestos	Deuda Tributaria	0,314356	0,000001	0,181493	0,000001	0,299887	0,000001
Conocimiento de consecuencias de no pago de impuestos	Deuda Tributaria	0,211645	0,000100	0,149655	0,000100	0,207058	0,000100

La teoría determina que el coeficiente de asociación de PHI es válido cuando en el análisis intervienen dos variables dicotómicas que generan tablas de contingencia del tipo 2x2, condición que en nuestro estudio no se cumple; la V de Cramer es una extensión del coeficiente Phi, siendo el problema de este estadístico que tiende a subestimar el grado de asociación entre las variables. Por lo señalado, emplearemos como referencia la información proporcionada por el coeficiente de contingencia.

La significación del coeficiente de contingencia concuerda con los resultados de la prueba chi – cuadrado; ocho pares de variables tienen un resultado inferior a nuestra significación de referencia de 0.05, comprobándose por tanto que existe dependencia entre ellas.

Complementariamente, es necesario considerar que valores del coeficiente cercanos a 1 demuestran una relación fuerte entre variables, y los cercanos a cero una relación baja o nula; por tanto, se puede concluir que las variables analizadas mantiene una baja relación porque se encuentran en el tercio inferior del rango de valoración con resultados menores iguales a 0.3.

A partir de estos datos trataremos de determinar si utilizar los resultados de una de las variables nos facilita la predicción de la otra, a través de las pruebas estadísticas Lambda, Tau de Goodman y Kruskal y coeficiente de incertidumbre.

Lambda y Tau de Goodman y Kruskal toman valores entre 0 y 1. Un valor de cero indica que la variable independiente no contribuye en absoluto a reducir el error de la predicción. Un valor de 1 indica que el error de predicción ha sido reducido por completo; es decir, que la variable independiente permite predecir con toda precisión a qué categoría de la variable dependiente pertenecen los casos clasificados. Cuando dos variables son estadísticamente independientes, lambda vale 0. Pero un valor de cero no implica independencia estadística, pues Lambda únicamente es sensible a un tipo particular de asociación derivada de la reducción en el error que se consigue al predecir las categorías de una variable utilizando las de otra.

El coeficiente de incertidumbre es una medida semejante a la anterior en cuanto a su concepción de la asociación de las variables, en relación a la capacidad predictiva y la disminución del error de dicha predicción. La diferencia estriba en su cálculo ya que en este caso la expresión de estos coeficientes depende de toda la distribución y no únicamente de los valores modales, por lo que sólo toma el valor 0 en casos de total independencia. Esta es su ventaja respecto a Lambda, pero es más difícil de interpretar. Oscila entre 0 y 1. Su versión asimétrica se interpreta como la proporción de incertidumbre, reducida al predecir los valores de una variable a partir de la otra; mientras que la versión simétrica se interpreta como la proporción de incertidumbre reducida al predecir los valores de cualquiera de las dos variables mediante la tabla de contingencia. (Universidad de Alicante , 2012)

Cuadro 3.13 Resultados de las Medidas Direccionales (Galárraga & Pinto, Cuadros, 2013)

Variable 1	Variable 2	Medidas direccionales		
		Lambda	Tau de Goodman y Kruskal	Coficiente de incertidumbre
Tiempo de Pago en el Banco	Deuda Tributaria	0,370786	0,001940	0,000361
Medio de Declaración de Impuestos	Deuda Tributaria		0,000623	0,000011
Nivel de Instrucción	Deuda Tributaria	0,872778	0,000807	0,004277
Obligado a llevar contabilidad	Deuda Tributaria	1,000000	0,000038	0,029533
Tipo de Contribuyente	Deuda Tributaria		0,614590	0,546874
Cercanía del Banco	Deuda Tributaria		0,022078	0,000793
Conocimiento del destino de los impuestos que paga	Deuda Tributaria	0,122769	0,039225	0,021752
Persona que realiza el pago de los impuestos	Deuda Tributaria	0,345434	0,000001	0,000001
Conocimiento de consecuencias de no pago de impuestos	Deuda Tributaria		0,000018	0,000576

En general se concluye que el aporte de las variables independientes para reducir el error de predicción de la variable dependiente es mínimo, pues en la mayoría de casos los coeficientes se encuentran en el rango inferior del intervalo de los estadígrafos.

Otro tipo de hallazgos originados en la encuesta implementada se expresan en la siguiente serie de gráficos de barra:

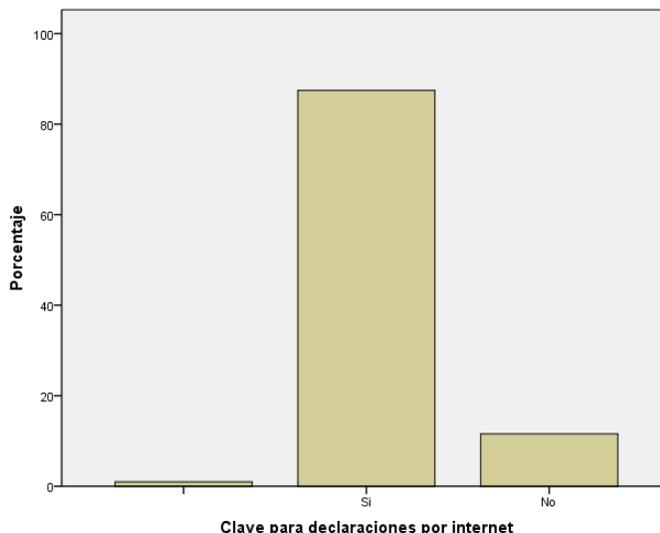


Gráfico 3.26 Contribuyentes que pueden realizar sus declaraciones a través de medios electrónicos (Galárraga & Pinto, Cuadros, 2013)

El 88% de los sujetos pasivos que acuden a los departamentos de Cobranzas, cuentan con la clave de acceso a los canales electrónicos que el SRI ha implementado para posibilitar entre otras cosas la declaración de impuestos, situación por demás favorable para los intereses de la Administración, si consideramos que los datos transmitidos electrónicamente alimentan en tiempo real su base de datos.

Tomando en consideración que un importante segmento poblacional interactúa con la página WEB del Servicio de Rentas Internas, estrategias orientadas a gestionar el cobro de deudas a través de este medio, pueden conllevar a importantes resultados para la recaudación tributaria.

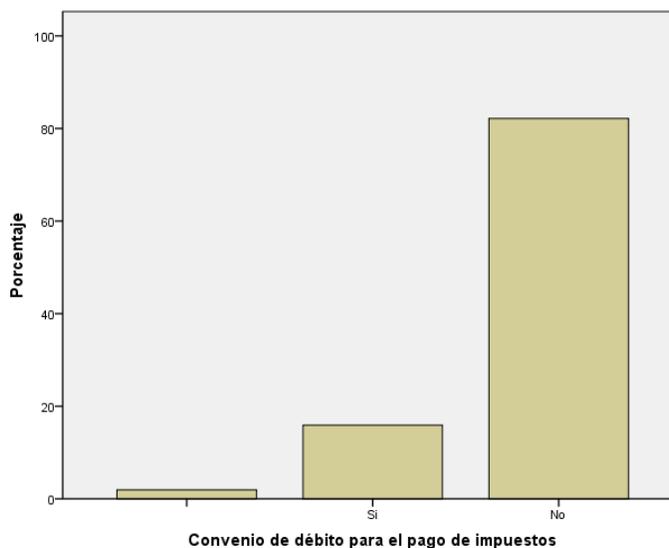


Gráfico 3.27 Utilización del débito bancario para el pago de deudas
(Galárraga & Pinto, Cuadros, 2013)

El 82% de los contribuyentes encuestados no cuenta con un convenio de débito bancario; es decir que pese a emplear medios electrónicos para la declaración de los impuestos, este segmento de contribuyentes deben obligatoriamente acudir a las instituciones del sistema financiero ecuatoriano, para efectuar el pago de los valores liquidados en los respectivos formularios.

La situación descrita agrega complejidad al proceso de declaración y pago de impuestos, si consideramos que se incorporan actividades como el traslado a la Banca y la gestión que en estas entidades se deberá realizar; elementos que afectan directamente a los contribuyentes en desmedro de los factores de tiempo y costo.

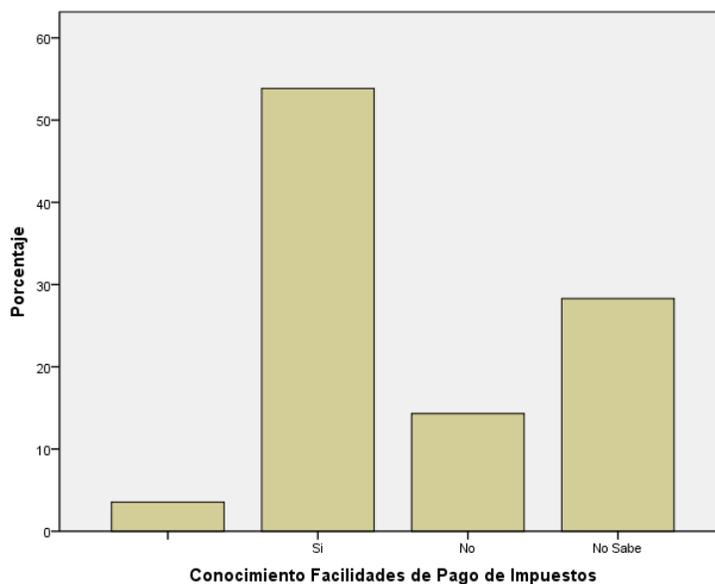


Gráfico 3.28 Conocimiento de las posibilidades de diferimiento del pago de impuestos. (Galárraga & Pinto, Cuadros, 2013)

Poco más del 50% de los encuestados conoce a cerca de las alternativas existentes para el diferimiento del pago de deudas tributarias, no obstante el 45% restante, un porcentaje bastante representativo de la muestra, no reflejan ningún tipo de conocimiento.

Potenciar la difusión de la existencia de mecanismos para el pago a plazos sin duda impactará positivamente en la reducción de los niveles de morosidad de los contribuyentes.

CAPÍTULO IV

En este capítulo se ejecutará un análisis del proceso de Gestión de Cobranzas, se analizará la situación actual del proceso tomando como referencia una Metodología de Gestión por Procesos, y distintas herramientas que permitirán identificar el estado en el que se encuentra el proceso, analizar datos, determinar su secuencia lógica, medir el proceso, a fin de establecer los factores claves del mismo que pueden ser sujetos de mejora.

4.1 ANÁLISIS DEL PROCESO

Un modelo de gestión basado en procesos, permite ejecutar de manera efectiva las actividades de la organización, tomando como referencia el Ciclo Deming, y ejecutando las etapas indicadas en su modelo: planificar, hacer, verificar y actuar, en la gestión de la empresa, complementadas con un enfoque hacia el cliente, permitirá a una organización determinar las actividades que deben ejecutarse a fin de satisfacer sus necesidades; es decir, que la organización ofrezca su servicios con calidad; para el caso del Servicio de Rentas Internas, podemos identificar una particularidad especial; ya que se podría indicar que existen dos clientes: uno y el principal que sería el Gobierno Central, y por otro lado los contribuyentes; por tanto la gestión de sus procesos debe considerar a los actores indicados. Las acciones realizadas por la Administración Tributaria deben tener en cuenta sus necesidades, expectativas y requerimientos, y en base a ellos diseñar sus procesos que sean ejecutados de forma óptima.

De acuerdo a los conceptos generales de Gestión por Procesos, se detalla a continuación el esquema general relacionado al proceso de Cobranzas.

El proceso de Cobranzas forma parte de los procesos de Cadena de Valor; según (Departamento de Gestión de Calidad, 2010), los procesos de Cadena de Valor “son aquellos que reflejan la forma en que la organización provee de valor a sus clientes y partes interesadas, a la vez que incurre en costos. Reflejan la ejecución y operatividad del negocio.”

Realizada una evaluación del nivel de madurez del proceso de Cobranzas, de acuerdo a la metodología que utiliza el Servicio de Rentas Internas, el mismo en la actualidad tiene un Nivel 2, que de acuerdo a (Departamento de Gestión de Calidad, 2008) quiere decir que “se han desarrollado los procesos hasta el punto en que se siguen procedimientos similares en diferentes áreas que realizan la misma tarea. No hay entrenamiento o comunicación formal de los procedimientos estándar, y se deja la responsabilidad al individuo. Existe un alto grado de confianza en el conocimiento de los individuos y, por lo tanto, los errores son muy probables”; esto nos da una muestra clara que es necesario realizar un mejoramiento integral del proceso, para el efecto y tomando como referencia la Metodología de Mejoramiento de Procesos, a continuación se desarrolla cada uno de los pasos para ejecutar el diagnóstico del proceso.

4.1.1 CONSTITUIR UN EQUIPO DE TRABAJO CON CAPACITACIÓN ADECUADA Y ANALIZAR LOS OBJETIVOS Y ACTIVIDADES DE LA ORGANIZACIÓN

Para la ejecución de este paso se definió a los actores clave del proceso de Gestión de Cobranzas y el equipo de trabajo requerido para el efecto:

Cuadro 4.1 Roles y Responsabilidades de los integrantes del Equipo de Trabajo. (Galárraga & Pinto, Cuadros, 2013)

Actor	Responsabilidades
Director Nacional Financiero	Proporcionar los recursos y directrices de acción relacionadas al proceso de gestión de cobranzas a nivel nacional.
Jefe Nacional del Área de Cobranzas	Disponer la información necesaria para analizar el proceso de cobranzas y coordinar con los Jefes Regionales la ejecución de las actividades para el mejoramiento del proceso.
Especialista Funcional de Cobranzas – Dirección Nacional	Participar de forma activa en el levantamiento de información, dar soporte para la elaboración de los flujos y mecanismos óptimos para la estandarización del proceso.
Especialista de Gestión de Calidad	Levantar la información del proceso, realizar un análisis de valor agregado, diseñar el flujo del proceso óptimo con la documentación de soporte necesaria, realizar el cálculo de la capacidad operativa del proceso.
Jefes Regionales del Departamento de Cobranzas	Otorgar las facilidades para la recopilación de información, participar en los talleres de diseño y estandarización del proceso de Cobranzas.
Usuarios ejecutores del Proceso de Cobranzas	Proporcionar la información requerida durante las actividades de levantamiento de información de las actividades y tiempo del proceso.

4.1.2 IDENTIFICAR LOS PROCESOS, CLASIFICARLOS Y ELABORAR EL MAPA DE PROCESOS

Este paso implica el análisis del proceso y toda la documentación de soporte disponible.

Luego del análisis realizado con el equipo del proyecto, se determinó que el único documento de soporte formal para la ejecución del proceso es la “Guía Referencial de Cobranzas”, documento que se encuentra publicado en el portal interno de la institución; al analizar este documento, se pudo notar que el mismo no incluye todas las actividades que se ejecutan en el proceso; adicional a ello, en las oficinas regionales, donde se ejecuta la operación de la gestión de cobro, no utilizan este documento; además existen varias instrucciones enviadas mediante Memorando, que no se encuentran formalizadas en la “Guía Referencial”.

A continuación se muestran los flujos de proceso que tiene el documento referido:

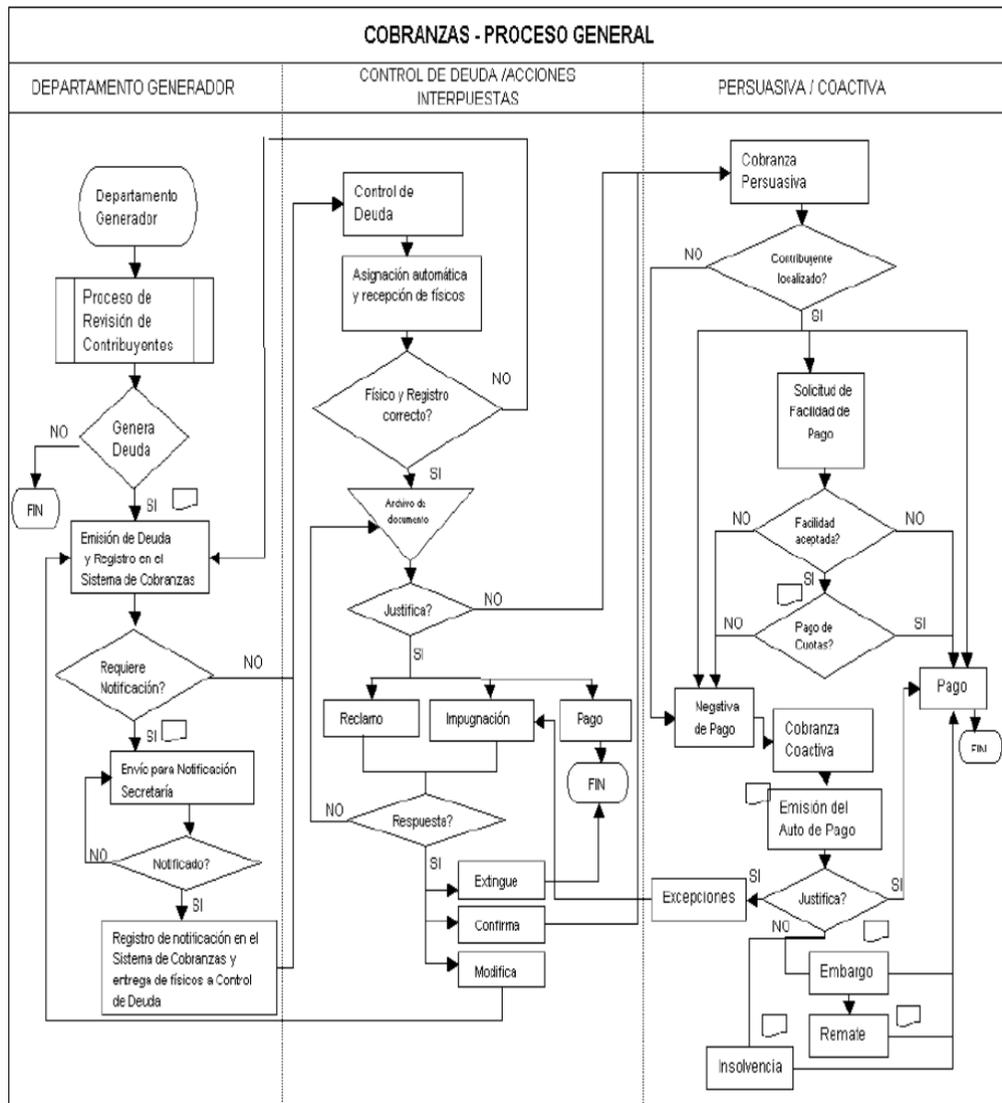


Gráfico 4.1 Diagrama de Flujo del Proceso de Cobranzas (Servicio de Rentas Internas, 2007)

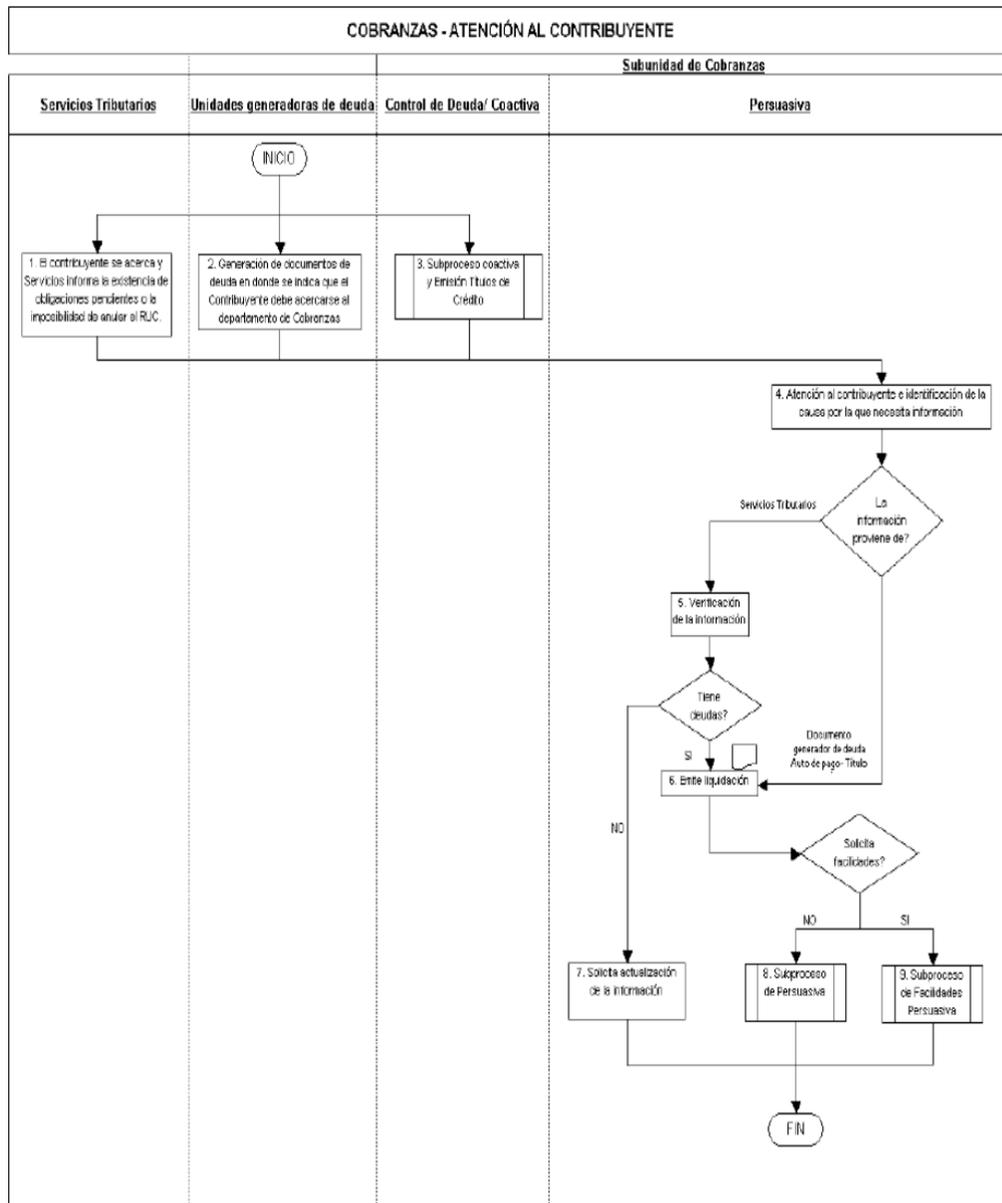


Gráfico 4.2 Diagrama de Flujo del Proceso de Cobranzas (Servicio de Rentas Internas, 2007)

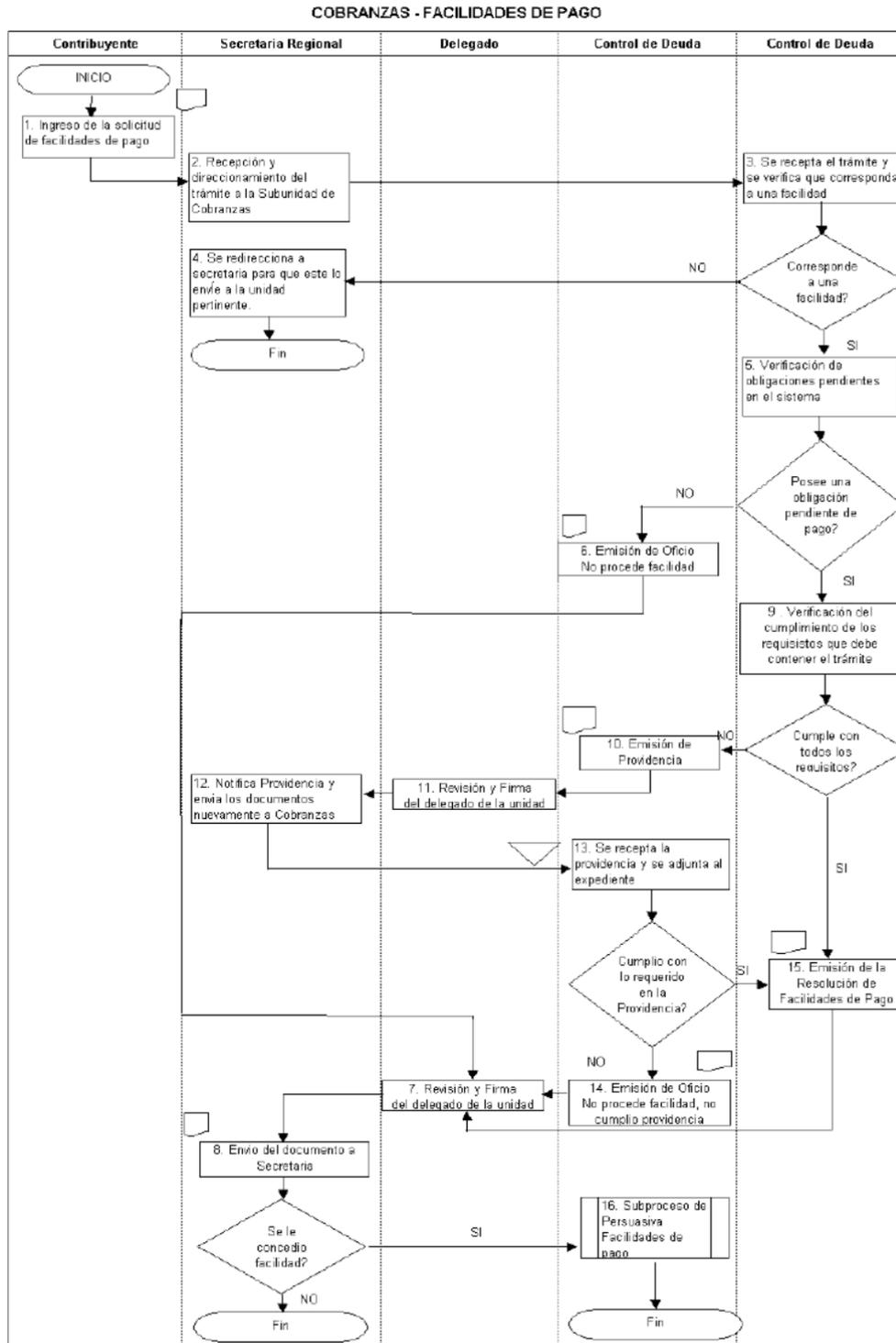


Gráfico 4.3 Diagrama de Flujo del Proceso de Cobranzas (Servicio de Rentas Internas, 2007)

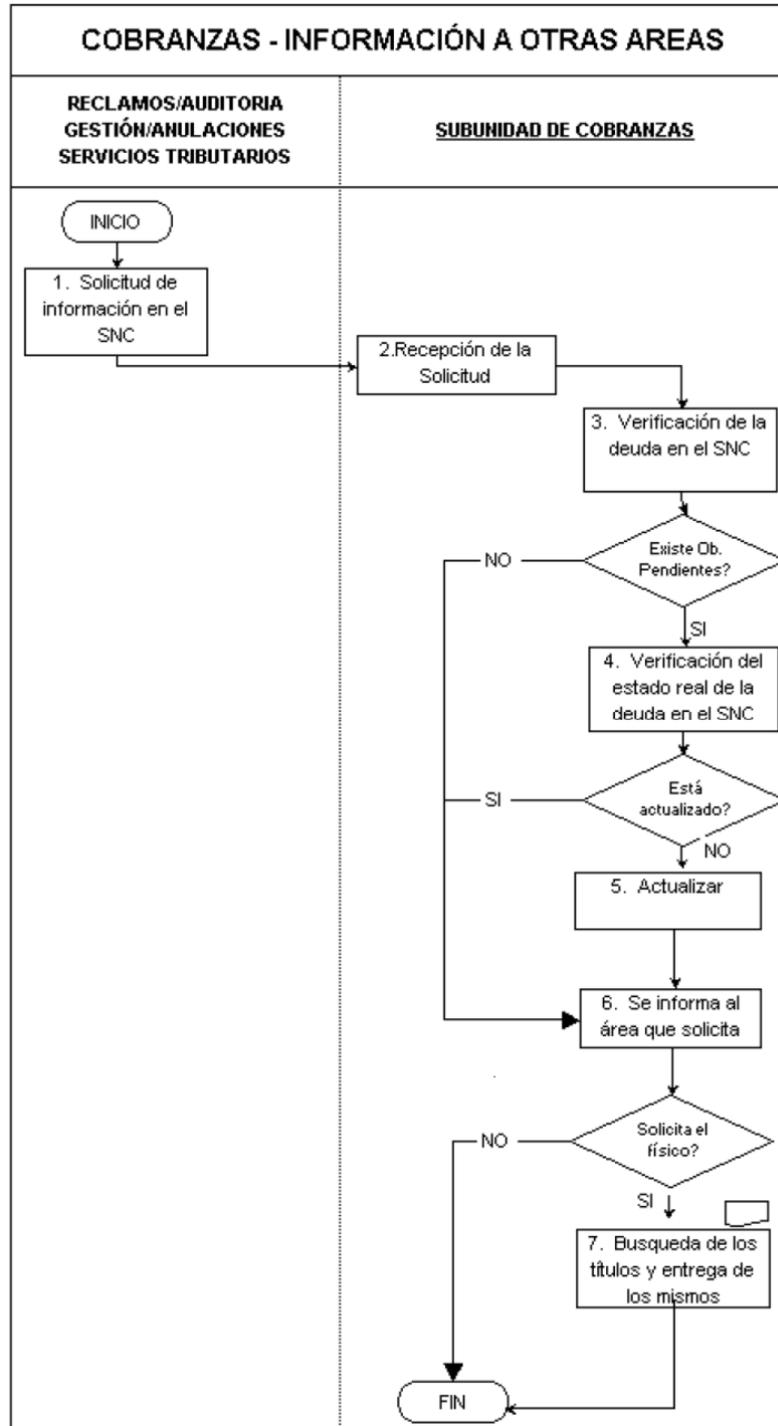


Gráfico 4.4 Diagrama de Flujo del Proceso de Cobranzas (Servicio de Rentas Internas, 2007)

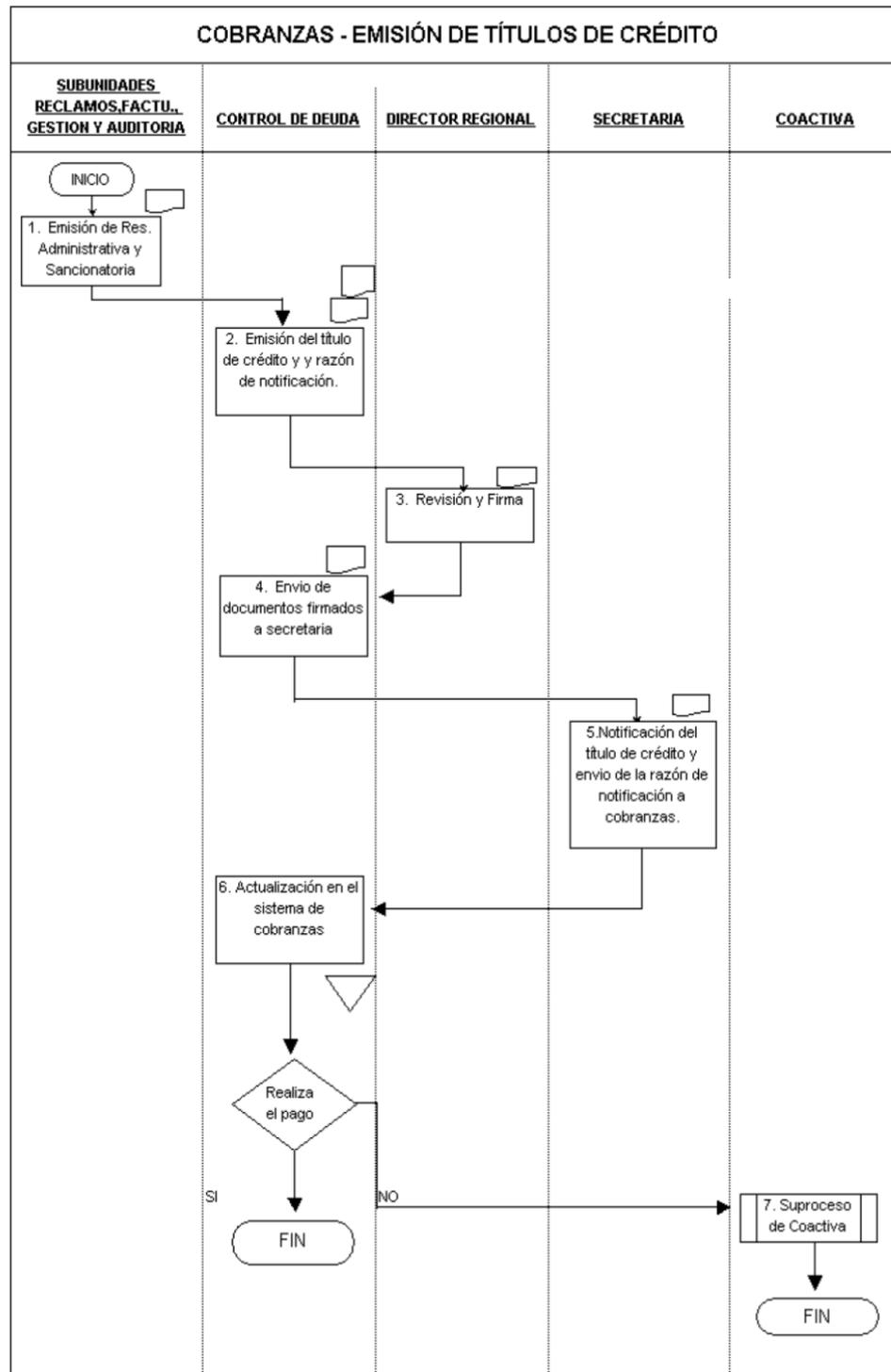


Gráfico 4.5 Diagrama de Flujo del Proceso de Cobranzas (Servicio de Rentas Internas, 2007)

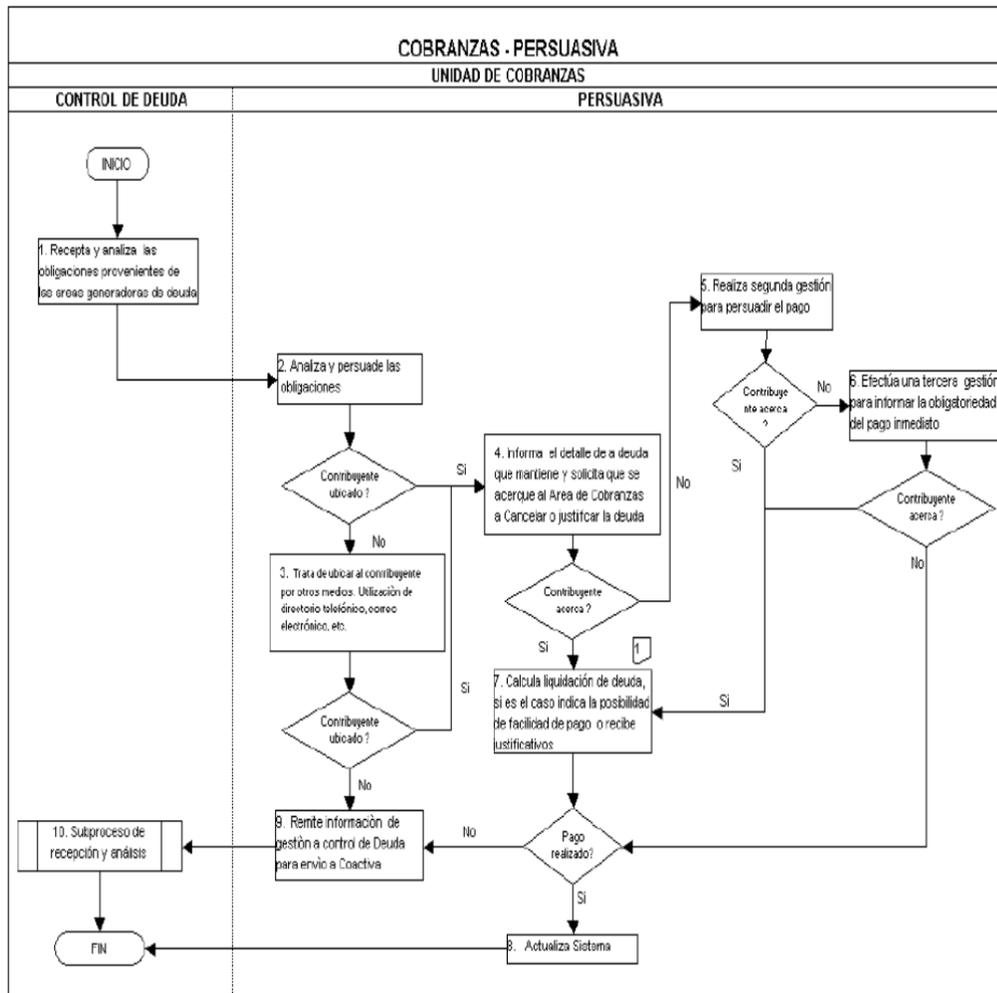


Gráfico 4.6 Diagrama de Flujo del Proceso de Cobranzas (Servicio de Rentas Internas, 2007)

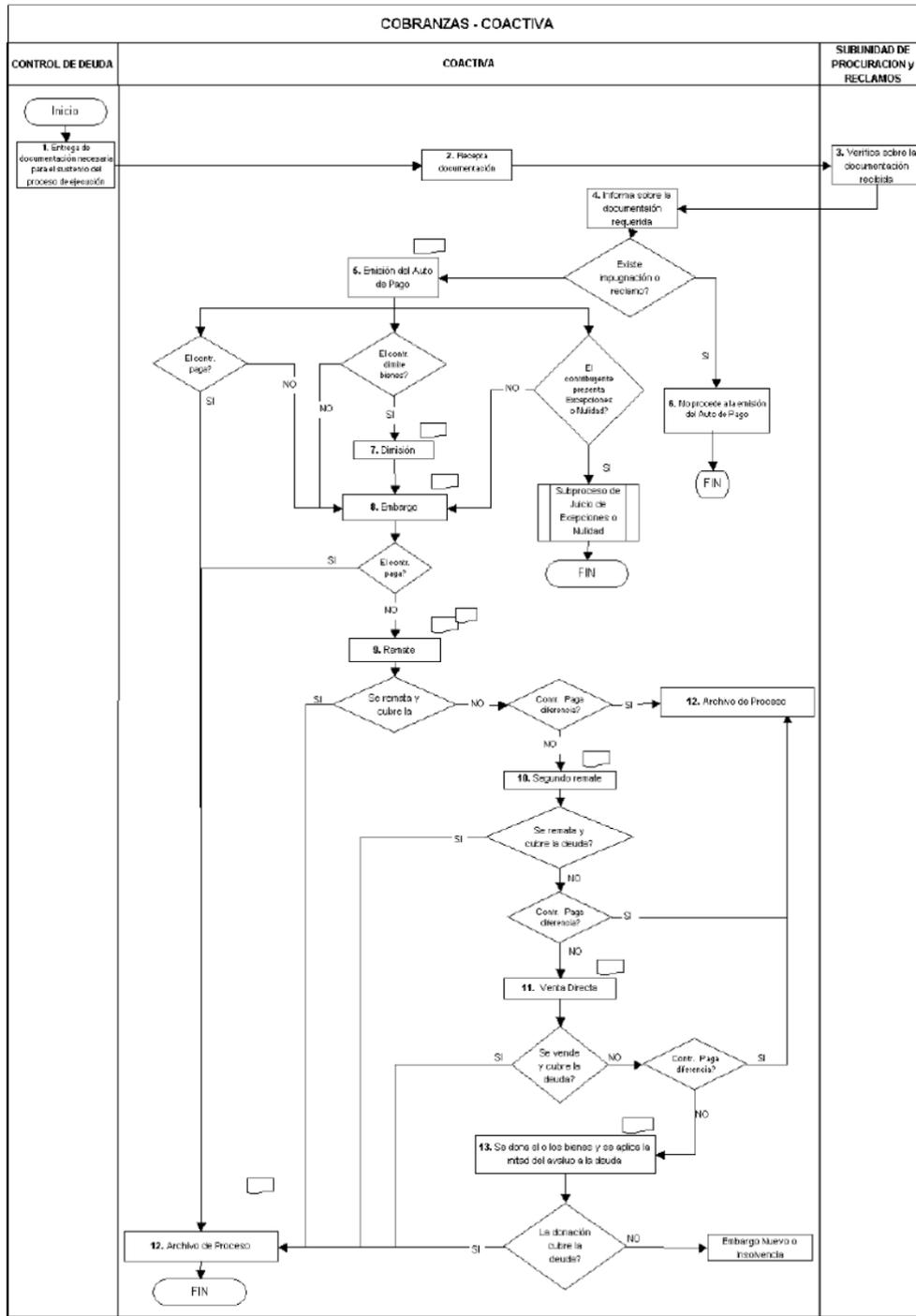


Gráfico 4.7 Diagrama de Flujo del Proceso de Cobranzas (Servicio de Rentas Internas, 2007)

Se identifican las siguientes observaciones al analizar los flujos mostrados:

- No se puede observar con claridad la secuencia lógica de ejecución de las actividades del proceso en cada una de sus etapas.
- La información mostrada es general, no se incluye a detalle las actividades que deben ejecutar los actores del proceso.
- Con respecto a la forma del diagrama se puede observar que las actividades no demuestran una acción, las mismas deberían estar con un verbo en infinitivo, adicional a ello cada flujo tiene un formato diferente.
- No se especifican los roles y actores que intervienen en el proceso, por tal motivo es difícil ejecutar una evaluación efectiva del cumplimiento de las actividades por parte de sus ejecutores.
- No se identifican los documentos que se generan, únicamente se coloca un símbolo, pero no se determina cuál es el nombre del documento.
- No se puede visualizar las herramientas o bases de datos que se utilizan para el registro y ejecución de las actividades del proceso.
- No se observa una caracterización del proceso de cobranzas, que muestre sus entradas, salidas, proveedores, clientes, base normativa, procesos de soporte, entre otros aspectos.
- Adicionalmente, una revisión a la “Guía Referencial de Cobranzas” permitió identificar complejidad en la

interpretación realizada por el funcionario; debido a que en la narrativa del procedimiento no se tiene una secuencia lógica de ejecución de las actividades.

Tomando como referencia lo indicado, se concluye que la documentación que se encuentra actualmente disponible para la ejecución del proceso de Cobranzas, no cuenta con todos los elementos requeridos para la utilización del usuario, con el fin de guiar su accionar de manera efectiva en las actividades del proceso; es importante también mencionar que la documentación tal como se encuentra planteada no permitiría ejecutar una evaluación del cumplimiento del proceso, porque es general; no se establecen roles y responsabilidades, no se tiene determinado el Tempo de Ciclo y Tiempo Efectivo del proceso, no se cuenta con indicadores de evaluación de desempeño, todo ello deriva en la dificultad de contar con parámetros de referencia para mejorar el proceso, esto último haciendo alusión a la frase de Edwards Deming “lo que no se mide, no se puede mejorar”. A continuación se detalla el contenido general del documento actual:

- Generalidades
 - Objetivo
 - Responsabilidad
 - Vigencia
 - Base Legal
- Procedimiento
 - Emisión de Deuda

- Base Legal
- Normas Específicas
- Descripción
- Control de Deuda
- Cobranza Persuasiva
 - Normas Específicas
 - Descripción
 - Asignación de Trabajo
 - Facilidades de Pago
 - Investigación para Coactiva
- Cobranza Coactiva
 - Normas Específicas
 - Descripción
 - Auto de Pago
 - Embargo y Custodia de Bienes
 - Remate de Bienes Embargados
- Compensación
 - Normas Generales
 - Descripción
- Demanda Judicial
 - Normas Específicas
 - Descripción
- Notificación
 - Normas Específicas
 - Descripción

Se puede observar claramente que la estructura de la documentación actual no permite determinar la secuencia lógica de ejecución de las actividades del proceso, y por ende se constituye en uno de los factores para su mejoramiento.

Tomando como referencia el Mapa de Procesos del Servicio de Rentas Internas, podemos identificar que el proceso de Cobranzas forma parte de los Procesos de Cadena de Valor del SRI:

A nivel 1 del Mapa de procesos se encuentra ubicado en:



Gráfico 4.8 Mapa de Procesos de Cadena de Valor SRI – Nivel I (Departamento de Gestión de Calidad, 2010)

A nivel 2:



Gráfico 4.9 Mapa de Procesos de Cadena de Valor SRI – Nivel II “Gestionar Cobranza” (Departamento de Gestión de Calidad, 2010)

En los Gráficos 4.8 y 4.9, se destaca la interacción de los procesos de segundo nivel de Gestión de Cobranzas, en sus etapas de Control de

Deuda, Gestión Persuasiva y Gestión Coactiva, determinándose con claridad, la función que cumplen dentro de la institución.

4.1.3 ANÁLISIS DE DATOS DEL PROCESO

Identificados los flujos del proceso de Cobranzas y tomando como referencia la información de la Matriz de Tiempos, proporcionada por el Departamento de Gestión de Calidad del Servicio de Rentas Internas, se determinó el tiempo de ejecución que demanda cada una de las actividades del ciclo normal y reprocesos, que se presentan al momento de ejecutar el cobro de las obligaciones tributarias. A continuación se detalla la información de los tiempos y la participación histórica del volumen de transacciones en porcentaje de cada una de las macro actividades por etapa del proceso, a fin de que se puedan determinar puntos de mejoramiento para la planificación efectiva de las operaciones a realizar por cada uno de los actores del proceso de Cobranzas.

La medición de la ejecución de las actividades tanto en tiempo como en volumen de operaciones, es uno de los aspectos más importantes al momento de ejecutar el mejoramiento de un proceso, que complementado con diagramación de procesos y la estandarización, permiten generar acciones para incrementar su efectividad.

Cuadro 4.2 Tiempos y participación de transacciones del Proceso normal de Gestión de Cobranzas. (Galárraga & Pinto, Cuadros, 2013)

Etapa del Proceso	Macro Actividad	Tiempo de Ejecución en minutos	Participación Histórica de Transacciones	Etapa del Proceso
Control de Deuda	Recepción y revisión de obligaciones	18,14	43,97%	70,05%
	Envío de documentos a Coactiva	34,70	6,98%	
	Emisión de Títulos de Crédito	18,75	19,11%	
Gestión Persuasiva	Gestión Persuasiva Agente	7,05	17,18%	79,94%
	Emitir Oficios Persuasivos	10,43	0,94%	
	Gestión Persuasiva Campaña	(*)	(*)	
	Aplicar Pagos	1,78	61,82%	
Gestión Coactiva	Emisión de Auto de Pago	98,35	43,02%	100,00%
	Archivo del Proceso Coactivo	40,62	28,60%	
	Continuación del Proceso Coactivo	34,70	24,38%	
	Embargo Bienes / Valores	3.977,49	4,00%	
Procesos de Apoyo	Gestión de Facilidades de Pago	127,91	50,39%	89,25%
	Verificación de Acciones Interpuestas	5,47	19,23%	
	Compensación de Obligaciones	45,87	19,62%	

(*) La actividad se la ejecuta de manera automática con un sistema

Cuadro 4.3 Tiempos y participación de transacciones del Reproceso de Gestión de Cobranzas. (Galárraga & Pinto, Cuadros, 2013)

Etapa del Proceso	Macro Actividad	Tiempo de Ejecución en minutos	Participación Histórica de Transacciones	Etapa del Proceso
Control de Deuda	Anulación de Obligaciones	3,02	0,80%	29,95%
	Baja de Títulos de Crédito	26,29	3,00%	
	Reverso de Obligaciones	8,24	26,15%	
Gestión Persuasiva	Reverso de Pagos	2,85	0,80%	20,06%
	Inconsistencias	2,52	19,26%	
Procesos de Apoyo	Reverso de Facilidades de Pago	6,43	10,75%	10,75%

Como se puede observar en los cuadros de tiempos y participación histórica de actividades del proceso de Gestión de Cobranzas, existe un alto porcentaje de reprocesos en la etapa de Control de Deuda, que representan un 29.95%; en Gestión Persuasiva representan el 20.06% y en los procesos

de apoyo un 10.75% del global de operaciones que se realizan. Claramente estos factores se convierten en focos para el mejoramiento del proceso.

Es importante citar adicionalmente el número de recursos con los que cuenta el Proceso de Cobranzas, para el desarrollo de las operaciones en las oficinas Regionales. A continuación se detalla la información correspondiente:

Cuadro 4.4 Distribución de Recursos en Regionales de Cobranzas.
(Galárraga & Pinto, Cuadros, 2013)

Regional	ETAPA DEL PROCESO		
	Control de Deuda	Gestión Persuasiva	Gestión Coactiva
Norte	12	6	6
Litoral Sur	6	4	5
Austro	1	1	1
Centro II	1	1	1
Manabí	2	1	3
El Oro	1	1	3
Centro I	2	1	3
Sur	1	0	2
Total	26	15	24

CAPÍTULO V

En este capítulo se elaborará una propuesta con el fin de mejorar la gestión del proceso de cobranzas, así como acciones que permitan reducir la generación de deudas, para el efecto se utilizarán herramientas de mejoramiento de procesos y metodología de gestión de proyectos a fin de garantizar que el esquema planteado cubra todos los aspectos necesarios para analizar el impacto que tiene en recaudación y generación de deudas las variables que tienen efecto en los aspectos referidos.

5.1 IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES QUE TIENEN IMPACTO EN EL PROCESO DE COBRANZA.

5.1.1 ANÁLISIS DE CAUSA – EFECTO DE LAS VARIABLES QUE TIENEN IMPACTO EN EL PROCESO DE COBRO

Tomando como referencia el detalle de las variables identificadas, que tienen impacto en el proceso de Gestión de Cobranzas y en su resultado final, que corresponde a la recaudación, mediante la herramienta de análisis causa efecto se determinará su correspondiente relación. Adicionalmente se determinará la causa raíz que origina cada una de las variables analizadas.

A continuación se detalla el análisis de cada uno de los factores que se deben considerar en este análisis y que corresponde a los ítems de Mediciones, Material, Personal, Entorno, Métodos y Máquinas.

Mediciones

- Falta de determinación de la capacidad operativa.
- Los indicadores actuales no permiten evaluar el desempeño del proceso.

Material

- La normativa para la ejecución del proceso dificulta su optimización.
- Convenios de débito no establecidos con todos los contribuyentes.
- No todos los documentos receptados son válidos para el cobro directo.

Maquinaria

- Integración limitada con otros sistemas para el paso de datos.
- Sistema con restricción para aplicar pagos.
- No reconoce declaraciones sustitutivas de manera automática.
- La herramienta no muestra información en línea de la cartera por etapa del proceso de cobro.

Métodos:

- El procedimiento actual no es de fácil entendimiento.
- No están claramente definidas las responsabilidades.
- No existe un estudio que determine las causas de la generación de deudas.

- No existen medios de difusión de los efectos de un proceso de cobro.
- No se da la importancia debida al proceso de Gestión Persuasiva.
- No existen métodos de valoración de cartera para su gestión efectiva.

Mano de Obra

- El personal que existe para ejecutar el proceso actual es insuficiente.
- Carga de trabajo es utilizada para ejecutar actividades que no agregan valor.
- Responsabilidad de ejecución del proceso coactivo recae en el funcionario.

Entorno:

- El comportamiento de los contribuyentes influye en la generación de deudas.

Como resultado del análisis realizado a continuación se muestra el Diagrama de Espina de Pescado para visualizar gráficamente la relación causa y efecto.

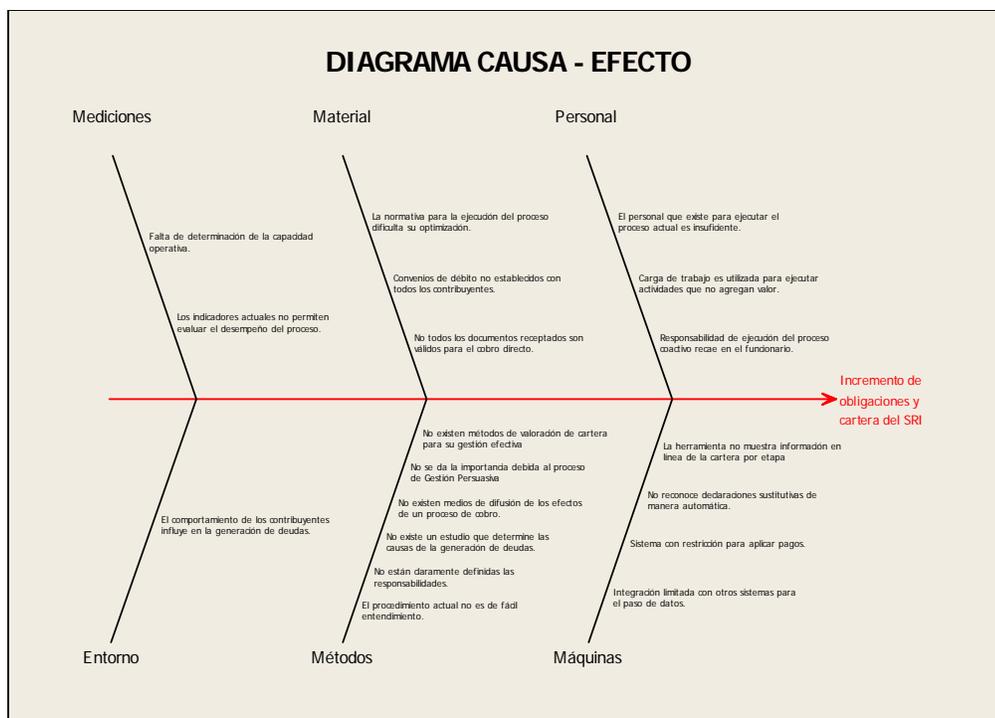


Gráfico 5.1 Análisis Causa y Efecto del Proceso de Cobranzas (Galárraga, Santiago, Pinto, & Santiago, 2012)

El siguiente paso, que es requerido para realizar la propuesta de optimización del proceso de cobranzas, una vez analizadas las variables que tienen impacto en la recaudación es la calificación de cada una de ellas para ejecutar una priorización y determinar aquellas que formarán parte de la propuesta, para el efecto en conjunto con el equipo de trabajo definido para la ejecución del proyecto de cobranzas, se desarrolló la Matriz Causa y Efecto, a continuación se muestra cada una de las valoraciones realizadas sobre cada causa.

Cuadro 5.1 Análisis Causa y Efecto de la propuesta de optimización del Proceso de Cobranzas (Galárraga & Pinto, Cuadros, 2013)

Matriz Causa y Efecto		Rating de Importancia		Total	
		7	9		
Causas Relacionadas		1	2	Total	
		Reducir la generación de deudas	Reducir el monto de la cartera		
Código	Factor	Detalle de Causas	Ponderación		
A	Mediciones	Falta de determinación de la capacidad operativa.	9	10	153
B		Los indicadores actuales no permiten evaluar el desempeño del proceso.	1	3	34
D	Material	La normativa para la ejecución del proceso dificulta su optimización.	10	10	160
C		Convenios de débito no establecidos con todos los contribuyentes.	4	4	64
D		No todos los documentos receptados son válidos para el cobro directo.	6	9	123
E	Maquinaria	Integración limitada con otros sistemas para el paso de datos.	1	4	43
F		Sistema con restricción para aplicar pagos.	9	10	153
G		No reconoce declaraciones sustitutivas de manera automática.	9	10	153
H		La herramienta no muestra información en línea de la cartera por etapa del proceso de cobro.	1	10	97
I	Métodos	El procedimiento actual no es de fácil entendimiento.	7	10	139
J		No están claramente definidas las responsabilidades.	3	6	75
K		No existe un estudio que determine las causas de la generación de deudas.	10	10	160
L		No existen medios de difusión de los efectos de un proceso de cobro.	5	5	80
M		No se da la importancia debida al proceso de Gestión Persuasiva.	8	10	146
N		No existen métodos de valoración de cartera para su gestión efectiva.	9	10	153
O	Manos de Obra	El personal que existe para ejecutar el proceso actual es insuficiente.	1	7	70
P		Carga de trabajo es utilizada para ejecutar actividades que no agregan valor.	7	9	130
Q		Responsabilidad de ejecución del proceso coactivo recae en el funcionario.	1	7	70
R		El comportamiento de los contribuyentes influye en la generación de deudas.	9	9	144
Total				2147	

Una vez definida la matriz causa efecto se realizó un ordenamiento en base a la ponderación obtenida, de tal modo que a través del diagrama de Pareto, se pueda identificar las principales causas que tienen mayor impacto.

Cuadro 5.2 Valoración de la propuesta de optimización del Proceso de Cobranzas (Galárraga & Pinto, Cuadros, 2013)

Código	Factor	Detalle de Causas	P1	P2	PT	% Relativo	% Acumulado
D	Material	La normativa para la ejecución del proceso dificulta su optimización.	10	10	160	7,5%	7%
K	Métodos	No existe un estudio que determine las causas de la generación de deudas.	10	10	160	7,5%	15%
A	Mediciones	Falta de determinación de la capacidad operativa.	9	10	153	7,1%	22%
F	Maquinaria	Sistema con restricción para aplicar pagos.	9	10	153	7,1%	29%
G	Maquinaria	No reconoce declaraciones sustitutivas de manera automática.	9	10	153	7,1%	36%
N	Métodos	No existen métodos de valoración de cartera para su gestión efectiva.	9	10	153	7,1%	43%
M	Métodos	No se da la importancia debida al proceso de Gestión Persuasiva.	8	10	146	6,8%	50%
R	Entorno	El comportamiento de los contribuyentes influye en la generación de deudas.	9	9	144	6,7%	57%
I	Métodos	El procedimiento actual no es de fácil entendimiento.	7	10	139	6,5%	63%
P	Mano de Obra	Carga de trabajo es utilizada para ejecutar actividades que no agregan valor.	7	9	130	6,1%	69%
D	Material	No todos los documentos receptados son válidos para el cobro directo.	6	9	123	5,7%	75%
H	Maquinaria	La herramienta no muestra información en línea de la cartera por etapa del proceso de cobro.	1	10	97	4,5%	80%
L	Métodos	No existen medios de difusión de los efectos de un proceso de cobro.	5	5	80	3,7%	83%
J	Métodos	No están claramente definidas las responsabilidades.	3	6	75	3,5%	87%
O	Mano de Obra	El personal que existe para ejecutar el proceso actual es insuficiente.	1	7	70	3,3%	90%
Q	Mano de Obra	Responsabilidad de ejecución del proceso coactivo recae en el funcionario.	1	7	70	3,3%	93%
C	Material	Convenios de débito no establecidos con todos los contribuyentes.	4	4	64	3,0%	96%
E	Maquinaria	Integración limitada con otros sistemas para el paso de datos.	1	4	43	2,0%	98%
B	Mediciones	Los indicadores actuales no permiten evaluar el desempeño del proceso.	1	3	34	1,6%	100%
Total			2147			100,0%	

En el siguiente gráfico se puede visualizar el diagrama de Pareto obtenido con las ponderaciones de cada una de las causas.

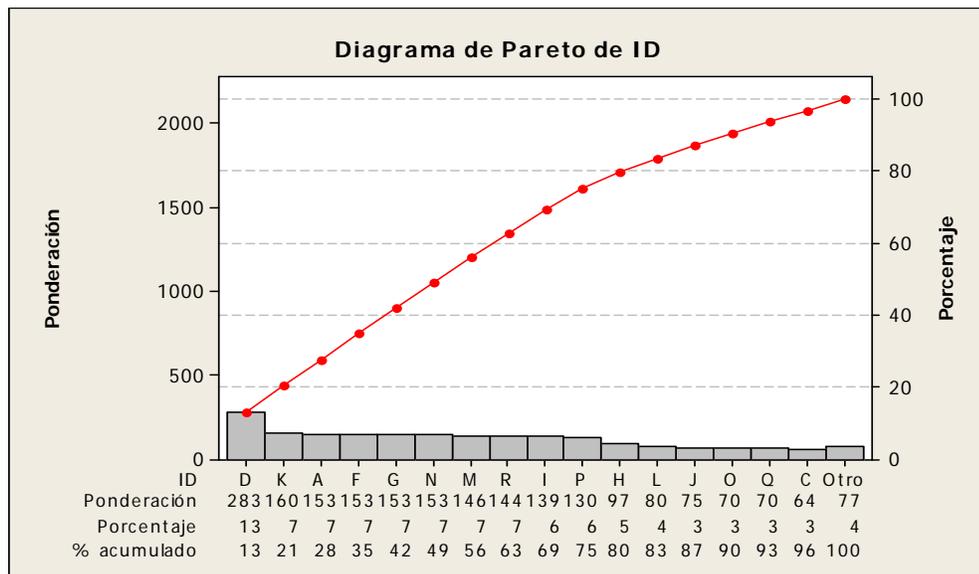


Gráfico 5.2 Análisis de Pareto del Proceso de Cobranzas (Galárraga, Santiago, Pinto, & Santiago, 2012)

El resultado obtenido muestra que el 80% de los efectos que tiene la problemática identificada en relación al crecimiento del número de obligaciones y cartera de cobro se obtienen de las siguientes causas principales, misma que se constituyen en el foco de acción principal para la propuesta.

Cuadro 5.3 Matriz Causa y Efecto priorizada por el Diagrama de Pareto de la propuesta de optimización del proceso de cobranzas valorada (Galárraga & Pinto, Cuadros, 2013)

Código	Factor	Detalle de Causas	P1	P2	PT	% Relativo	% Acum.
D	Material	La normativa para la ejecución del proceso dificulta su optimización.	10	10	160	7,5%	7%
K	Métodos	No existe un estudio que determine las causas de la generación de deudas.	10	10	160	7,5%	15%
A	Mediciones	Falta de determinación de la capacidad operativa.	9	10	153	7,1%	22%
F	Maquinaria	Sistema con restricción para aplicar pagos.	9	10	153	7,1%	29%
G	Maquinaria	No reconoce declaraciones sustitutivas de manera automática.	9	10	153	7,1%	36%
N	Métodos	No existen métodos de valoración de cartera para su gestión efectiva.	9	10	153	7,1%	43%
M	Métodos	No se da la importancia debida al proceso de Gestión Persuasiva.	8	10	146	6,8%	50%
R	Entorno	El comportamiento de los contribuyentes influye en la generación de deudas.	9	9	144	6,7%	57%
I	Métodos	El procedimiento actual no es de fácil entendimiento.	7	10	139	6,5%	63%
P	Mano de Obra	Carga de trabajo es utilizada para ejecutar actividades que no agregan valor.	7	9	130	6,1%	69%
D	Material	No todos los documentos receptados son válidos para el cobro directo.	6	9	123	5,7%	75%
H	Maquinaria	La herramienta no muestra información en línea de la cartera por etapa del proceso de cobro.	1	10	97	4,5%	80%

El siguiente paso constituye la generación del Análisis de Modo Potencial de Falla y Efecto (AMEF) con el objetivo de determinar las causas raíz de la problemática, sus efectos potenciales, priorización de ejecución y la acción recomendada para eliminar la causa.

A continuación se muestra el análisis realizado, para el efecto se consideró el código de la causa, los modos potenciales de falla que serían las causas que fueron resultantes de la priorización del diagrama de Pareto, los efectos potenciales de las fallas identificadas, la calificación de la “Severidad”, “Ocurrencia” y “Detección”, cuya calificación deriva en primer lugar del efecto que origina la causa potencial, en segundo lugar de la calificación de la ocurrencia de la causa raíz, y finalmente de la detección que se deriva si para la causa identificada se tienen o no controles establecidos.

En el siguiente cuadro se muestra el resultado obtenido del análisis realizado.

Cuadro 5.4. Análisis de Modo Potencial de Falla y Efecto para la propuesta del Proceso de Cobranzas (Galárraga & Pinto. Cuadros. 2013)

CONDICIONES EXISTENTES		CAUSAS POTENCIALES		EFECTOS POTENCIALES		MODOS POTENCIALES		CONSECUENCIAS		ACCIÓN RECOMENDADA	
Código	Modos Potenciales	Efectos Potenciales	Condiciones Existentes	Causas Potenciales	Efectos Potenciales	Modos Potenciales	Condiciones Existentes	Consecuencias	Acción Recomendada		
D	La normativa para la ejecución del proceso dificulta su optimización.	Crecimiento de las deudas tributarias	5	1. Todas las acciones de la institución deben ejecutarse en base a la normativa. 2. Existen artículos en la norma que generan brechas para su ejecución efectiva y otros que debían incluirse. 3. Los Art. 238 (Resoluciones), 239 (Actos Firmes) y Medidas Preventivas, entre otros, constituyen límites de cumplimiento.	10	5	250	Generar una propuesta de reforma a la normativa para el proceso de Cobranzas			
K	No existe un estudio que determine las causas de la generación de deudas.	Generación de deudas tributarias	10	1. No se identifica la necesidad de realizar un estudio. 2. No se ha realizado un análisis del impacto que tiene el comportamiento de los contribuyentes en el proceso de cobranzas.	9	8	720	Realizar una investigación que permita determinar las causas de generación de las deudas tributarias			
A	Falta de determinación de la capacidad operativa.	Optimización del uso de los recursos para la gestión de cobranzas.	9	1. No existe una medición de los tiempos de ejecución de las actividades del proceso. 2. No se ejecutan las actividades de manera estándar en las oficinas regionales del país. 3. No existe una metodología para la asignación de recursos. 4. No existe una metodología para la asignación de recursos.	10	9	610	Realizar un estudio de capacidad operativa para determinar los recursos requeridos óptimos para ejecutar el proceso de cobranzas			
F	Sistema con restricción para aplicar pagos.	Optimización del uso de los recursos para la gestión de cobranzas.	9	1. El sistema es para que se ejecute un pago total de la deuda tributaria. 2. El sistema no reconoce pagos parciales a las deudas tributarias. 3. No existe una metodología para la asignación de recursos.	10	7	630	Realizar una propuesta para aplicación de pagos parciales a las deudas de los contribuyentes de manera automática			
G	No reconoce declaraciones sustitutivas de manera automática.	Optimización del uso de los recursos para la gestión de cobranzas.	9	1. No existe una funcionalidad en el sistema que permita justificar deudas de manera automática. 2. No se ha diseñado un requerimiento para implementar la funcionalidad requerida. 3. No se ha identificado la necesidad de gestionar la cartera por segmentos. 4. No existe una programación que se base en la asignación de recursos por número de casos.	9	9	720	Realizar una propuesta para justificación de obligaciones por generación de declaraciones sustitutivas de forma automática			
N	No existen métodos de valoración de cartera para su gestión efectiva.	Generación de deudas tributarias	9	1. No existe una estrategia definida para optimizar los recursos en la gestión de cobranzas. 2. Se debe tener en cuenta el costo de oportunidad de los recursos. 3. No se ha establecido un método para valorar la cartera de cobros.	6	9	486	Diseñar un método que permita gestionar la cartera de manera efectiva.			
M	No se da la importancia debida al proceso de Gestión Persuasiva.	Optimización del uso de los recursos para la gestión de cobranzas.	8	1. Se da más relevancia al cobro. 2. Gestionar las obligaciones que generan mayor recaudación en el proceso de Cobranzas. 3. No se evaluó el impacto que tiene en cobro la gestión persuasiva. 4. El tiempo establecido para ejecutar el proceso es corto y no se dispone de las herramientas necesarias.	9	5	360	Estructurar un proceso que permita gestionar las obligaciones de los contribuyentes en los resultados de la acción de cobro.			
S	El comportamiento de los contribuyentes influye en la generación de deudas.	Optimización del uso de los recursos para la gestión de cobranzas.	7	1. La generación de las deudas en su mayor parte son originadas por los contribuyentes (Declaraciones no pagadas). 2. No existe un conocimiento del comportamiento de los contribuyentes en relación a la generación de las deudas tributarias. 3. No se ha realizado un estudio que permita determinar el comportamiento de los contribuyentes.	6	9	378	Realizar un estudio que determine el comportamiento de los contribuyentes en relación con las deudas tributarias.			
I	El procedimiento actual no es de fácil entendimiento.	Optimización del uso de los recursos para la gestión de cobranzas.	9	1. Los flujos establecidos no permiten observar una interacción y los roles y responsabilidades definidos para el proceso. 2. Es una descripción narrativa de lo que deben desarrollarse y sus flujos no son claros. 3. Es un documento que no ha sido actualizado bajo una metodología de gestión de procesos desde el año 2007.	9	5	405	Elaborar un flujoograma de proceso de Cobranzas bajo una metodología de Gestión por Procesos.			
P	Carga de trabajo es utilizada para ejecutar actividades que no agregan valor.	Optimización del uso de los recursos para la gestión de cobranzas.	9	1. El sistema actual no carga las facturas para automatizar ciertos procesos. 2. Existen errores en las operaciones que afectan manualmente que deben ser gestionados. 3. Existen gran cantidad de procesos manuales que deben ejecutarse para solventar los errores. 4. Se requiere de un tiempo considerable para el análisis de trabajo para procesar los recursos en las bases de datos.	9	10	610	Realizar un estudio de capacidad operativa para determinar la cantidad de tiempo que demandan los reprocesos.			
D	No todos los documentos recopilados son válidos para el cobro directo.	Optimización del uso de los recursos para la gestión de cobranzas.	9	1. Todas las acciones de la institución deben ejecutarse en base a la normativa. 2. Existen artículos en la norma que generan brechas para su ejecución efectiva. 3. En el Art. 146, 157, 160 y 247 se indica que para ejecutar el cobro de ciertos recursos se debe utilizar el cobro directo.	9	9	720	Generar una propuesta de reforma a la normativa para el proceso de Cobranzas			
H	La herramienta no muestra información relevante para cada etapa del proceso de cobro.	Optimización del uso de los recursos para la gestión de cobranzas.	9	1. El sistema no refleja el estado real de la cartera de acuerdo a las etapas definidas en el proceso. 2. Existe complejidad en la actualización del estado de las obligaciones de acuerdo a la etapa en la que se encuentran.	10	7	630	Realizar una propuesta que facilite el registro de la obligación la etapa coactiva del proceso de cobro.			

Realizada la valoración de cada uno de los ítems obtenidos, a continuación se muestra en orden la prioridad de ejecución de cada una las propuestas para reducir el número de obligaciones generadas y reducir el monto de la cartera vigente en el Servicio de Rentas Internas:

Cuadro 5.5 Propuestas priorizadas para la Optimización del Proceso de Cobranzas (Galárraga & Pinto, Cuadros, 2013)

Cód.	MODOS POTENCIALES	EFECTOS POTENCIALES	PRIORIDAD DE RIESGO NO. (RPN)	ACCIÓN RECOMENDADA
P	Carga de trabajo es utilizada para ejecutar actividades que no agregan valor.	Optimización del uso de los recursos para la gestión de cobranzas.	810	Realizar un estudio de capacidad operativa para determinar la cantidad de tiempo que demandan los reprocesos.
A	Falta de determinación de la capacidad operativa.	Optimización del uso de los recursos para la gestión de cobranzas.	810	Realizar un estudio de capacidad operativa para determinar los recursos requeridos óptimos para ejecutar el proceso de cobranzas
G	No reconoce declaraciones sustitutivas de manera automática.	Optimización del uso de los recursos para la gestión de cobranzas.	729	Realizar una propuesta para justificación de obligaciones por generación de declaraciones sustitutivas de forma automática
K	No existe un estudio que determine las causas de la generación de deudas.	Generación de deudas tributarias	720	Realizar una investigación que permita determinar las causas de generación de las deudas tributarias
D	No todos los documentos receiptados son válidos para el cobro directo.	Optimización del uso de los recursos para la gestión de cobranzas.	729	Generar una propuesta de reforma a la normativa para el proceso de Cobranzas
F	Sistema con restricción para aplicar pagos.	Optimización del uso de los recursos para la gestión de cobranzas.	630	Realizar una propuesta para aplicación de pagos parciales a las deudas de los contribuyentes de forma automática
H	La herramienta no muestra información en línea de la cartera por etapa del proceso de cobro.	Optimización del uso de los recursos para la gestión de cobranzas.	630	Realizar una propuesta que facilite el registro de la obligación la etapa coactiva del proceso de cobro.

Continúa...

Código	MODOS POTENCIALES	EFFECTOS POTENCIALES	PRIORIDAD DE RIESGO NO. (RPN)	ACCIÓN RECOMENDADA
N	No existen métodos de valoración de cartera para su gestión efectiva.	Generación de deudas tributarias	486	Diseñar un método que permita gestionar la cartera de manera efectiva.
I	El procedimiento actual no es de fácil entendimiento.	Optimización del uso de los recursos para la gestión de cobranzas.	405	Elaborar un flujograma de proceso de Cobranzas bajo una metodología de Gestión por Procesos.
S	El comportamiento de los contribuyentes influye en la generación de deudas.	Optimización del uso de los recursos para la gestión de cobranzas.	378	Realizar un estudio que determine el comportamiento de los contribuyentes en relación con las deudas tributarias.
M	No se da la importancia debida al proceso de Gestión Persuasiva.	Optimización del uso de los recursos para la gestión de cobranzas.	360	Estructurar un proceso que permita gestionar las obligaciones por canales que optimicen los resultados de la acción de cobro.
D	La normativa para la ejecución del proceso dificulta su optimización.	Crecimiento de las deudas tributarias	250	Generar una propuesta de reforma a la normativa para el proceso de Cobranzas

5.1.2 DEFINICIÓN DE LA PROPUESTA DE OPTIMIZACIÓN DEL PROCESO DE COBRANZAS

Con el fin de llevar a cabo la propuesta, se va a desarrollar una de las herramientas de Gestión de Proyectos, denominada Matriz de Marco Lógico cuyo principal eje de acción es desagregar el problema principal y sus causas, obteniendo de esta manera los objetivos que van a estar enfocados en eliminarlas:

Cuadro 5.6 Matriz de Marco Lógico para la optimización del proceso de Cobranzas (Galárraga & Pinto, Cuadros, 2013)

SÍNTESIS NARRATIVA	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	FACTORES EXTERNOS
OBJETIVO AMPLIO			
Optimizar el proceso de cobranzas; mediante la implementación de una propuesta de mejora; con el fin de reducir la generación de obligaciones y la cartera vigente.	% de incremento en la recaudación por gestión de cobro de las deudas tributarias.	Histórico de recaudación de Obligaciones generadas en el Servicio de Rentas Internas.	Comportamiento de los Contribuyentes. Aprobación de reforma por la Asamblea Nacional.
OBJETIVOS INMEDIATOS			
<ul style="list-style-type: none"> Reducir el número de obligaciones generadas en el proceso de cobranzas, mediante la ejecución de un estudio que determine el comportamiento de los contribuyentes y propuesta de reforma normativa, con el fin de optimizar la gestión y uso de los recursos. Reducir la cartera en monto de obligaciones vigentes en el SRI, mediante la estandarización del proceso, medición de capacidad operativa y mejoramiento de las herramientas tecnológicas y de normativa, con el fin de incrementar la recaudación. 	<p>% de reducción del número de obligaciones generadas respecto al # de contribuyentes que tienen deuda vs. el periodo anterior sobre el número de contribuyentes que tienen deuda.</p> <p><u>Indicador:</u> % incremento de la recaudación por cobro.</p> <p><u>Cálculo:</u> $(\text{Recaudación efectiva periodo 1} - \text{Recaudación efectiva periodo 0}) / \text{Recaudación efectiva periodo 0}$</p> <p>$\text{Recaudación efectiva} = \text{Recaudación del periodo} / \text{Cartera del periodo}$.</p>	<p>Histórico de Obligaciones generadas en el Servicio de Rentas Internas</p> <p>Histórico de Cartera generada y gestionada en el Servicio de Rentas Internas</p>	<p>Comportamiento del contribuyente.</p> <p>Creación de nuevos impuestos por parte del Gobierno.</p> <p>Aprobación de reforma normativa por la Asamblea Nacional.</p>

Continúa...

PRODUCTOS

- | | | | |
|--|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Reforma normativa relativa al proceso de Cobranzas • Informe de Capacidad Operativa del proceso en cada una de sus etapas • Investigación de mercados con la identificación de causas de generación de las deudas tributarias • Flujograma de proceso actualizado del proceso de cobranzas. • Propuesta de gestión de las obligaciones de cobranzas de acuerdo a su naturaleza. • Requerimiento Funcional para el mejoramiento del proceso de cobranzas | <ul style="list-style-type: none"> % de cumplimiento del Plan de Gestión del Proyecto de acuerdo a la planificación realizada. | <ul style="list-style-type: none"> Registro de avance del portafolio de proyectos del Servicio de Rentas Internas | <ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad presupuestaria para la ejecución de las propuestas. • Priorización del Comité de Dirección |
|--|---|--|--|

ACTIVIDADES

El desarrollo de las actividades se lo describe en el Plan de Gestión del Proyecto que va a ser estructurado tomando como referencia la metodología de Gestión de Proyectos establecida en el PMBOK.

Una vez que se ha determinado el objetivo general, objetivos específicos, productos, indicadores y factores que podrían influir en el desarrollo de las actividades, por medio de la Matriz de Marco Lógico, es necesario ejecutar la propuesta de mejoramiento del proceso de cobranzas, para el efecto y utilizando la metodología de gestión de proyectos definida en el PMBOK, se determinará el esquema de ejecución de la propuesta con las recomendaciones correspondientes.

5.2 DETERMINACIÓN DE LA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE COBRANZAS

La determinación de una propuesta de mejoramiento se la puede establecer como un proyecto, acogiendo su concepto que indica que es un esfuerzo temporal que tiene un inicio y un fin, donde su característica principal es la producción de un cambio. Por lo indicado y con el fin de garantizar los resultados de la ejecución de la propuesta que se va a realizar al Servicio de Rentas Internas se va adoptarla como un proyecto.

El nombre que se va a utilizar para el efecto es “Proyecto de Mejoramiento del Proceso de Cobranzas en el Servicio de Rentas Internas”.

5.2.1 DETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

Los objetivos determinados para el desarrollo de la Propuesta de Mejoramiento del Proceso de Cobranzas son:

5.2.1.1 Objetivo General

- Optimizar el proceso de cobranzas; mediante la implementación de una propuesta de mejora; con el fin de reducir la generación de obligaciones y la cartera vigente.

5.2.1.2 Objetivos Específicos

- Reducir el número de obligaciones generadas en el proceso de cobranzas, mediante la ejecución de un estudio que determine el comportamiento de los contribuyentes y propuesta de reforma normativa, con el fin de optimizar la gestión y uso de los recursos.
- Reducir la cartera en monto de obligaciones vigentes en el SRI, mediante la estandarización del proceso, medición de capacidad operativa y mejoramiento de las herramientas tecnológicas y de normativa, con el fin de incrementar la recaudación.

5.2.2 ANÁLISIS DE INTERESADOS

Los interesados se constituyen en aquellos entes que pueden tener influencia en el proyecto y su ejecución puede tener un impacto positivo o negativo en su desarrollo, en tal sentido se hace imprescindible identificarlos a fin de gestionar cada una de sus expectativas.

En el cuadro que se muestra a continuación se detalla cada uno de los interesados con sus expectativas la calificación de su impacto e influencia a fin de gestionar el proyecto de manera efectiva tomando en consideración el impacto que podrían tener.

Cuadro 5.7 Identificación de los interesados para el desarrollo de la propuesta (Galárraga & Pinto, Cuadros, 2013)

		Escala de Valoración		
		Rubro	Influencia	Impacto
		Alto	3	3
		Medio	2	2
		Bajo	1	1
Rol	Principales Expectativas	Influencia	Impacto	Valoración
Gobierno Central	Obtener recursos para financiar el presupuesto general del estado.	3	3	9
Contribuyentes	Obtener todo el soporte necesario para cumplir con sus obligaciones tributarias.	3	3	9
Director General	Contar con mecanismos que permitan obtener mayor recaudación y optimizar la inversión realizada en los proyectos.	3	3	9
Director Nacional Financiero	Desarrollar el proyecto en el menor tiempo posible para incrementar la recaudación.	3	3	9
Jefe Nacional de Cobranzas	Contar con herramientas que permitan optimizar el proceso de cobranzas.	2	2	4
Actores del proceso de cobranzas	Gestionar el cobro de las obligaciones en el menor tiempo posible y gestionar la cartera activa.	1	3	3
Asamblea Nacional	Gestionar una reforma que no afecte los intereses de la ciudadanía en general.	3	3	9
Jefe Nacional de la Oficina de Proyectos	Gestionar un proyecto que incluya todos los componentes necesarios para ejecutar un seguimiento efectivo.	2	2	4
Director Nacional de Desarrollo Tecnológico	La ejecución del proyecto no tenga afectación con la programación ya realizada para los desarrollos de aplicaciones en la institución.	2	3	6
Jefe de Mantenimiento de aplicaciones SRI	Contar con la priorización por parte de la Oficina de Proyectos para el desarrollo de las actividades.	2	2	4
Jefe del Departamento de Gestión de Calidad	Asignación de los recursos requeridos para estandarizar el proceso, realizar las mediciones de tiempo de las actividades y cálculo de la capacidad operativa del proceso.	2	2	4
Responsables de las unidades que generan deudas a cobranzas	Los desarrollos que se realicen en el sistema de cobranzas no impliquen que tengan que gestionar cambios en sus aplicaciones.	2	1	2

5.2.3 DEFINICIÓN DEL ALCANCE DE LA PROPUESTA

Una de las herramientas más importantes que se usa en la metodología establecida en el PMBOK lo constituye la WBS (Work Breakdown Structure) cuyas siglas en español son EDT (Estructura de Desglose de Trabajo), esta herramienta permite entre otros aspectos, definir el alcance del proyecto, determinar sus entregables y establecer el cronograma de trabajo para su ejecución, como tal se constituye en la base para la ejecución de la propuesta.

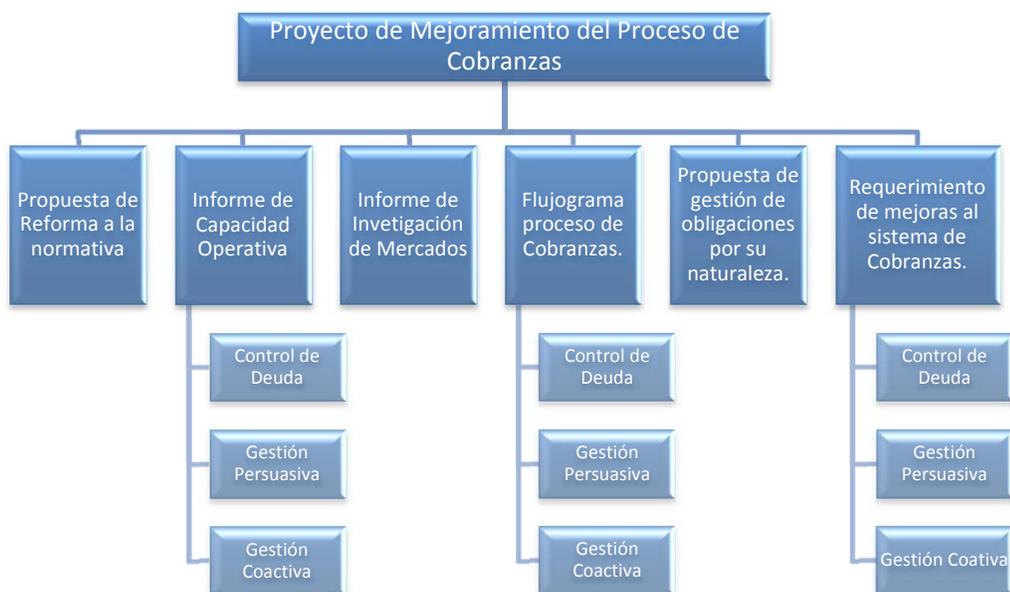


Gráfico 5.3 Estructura de Desglose de Trabajo de la Propuesta de Mejoramiento del Proceso de Cobranzas (**Galárraga, Santiago, Pinto, & Santiago, 2012**)

5.2.4 DEFINICIÓN DEL ALCANCE

El alcance de la propuesta incluye desde la generación de una propuesta de reforma normativa, la evaluación de la capacidad operativa, la diagramación del proceso de cobranzas bajo una metodología, la ejecución de una investigación de mercados para determinar las causas que originan deudas, la generación de un requerimiento para mejorar el sistema de cobranzas, hasta la generación de una propuesta para gestionar las obligaciones que forman parte de la cartera del Servicio de Rentas Internas de acuerdo a su naturaleza.

5.2.5 DESARROLLO DEL PLAN DE GESTIÓN DE LA PROPUESTA

A continuación se describen las actividades que se deben desarrollar para completar cada uno de los entregables definidos en el alcance, de igual forma este archivo permitirá obtener el cronograma global de las actividades a realizar en el proyecto.

Es necesario indicar que para el desarrollo de la propuesta se utilizará únicamente los recursos humanos disponibles en el Servicio de Rentas Internas. En el siguiente cuadro, se detalla el costo hora hombre de cada uno de los actores que intervienen en las propuestas:

Cuadro 5.8 Costo hora hombre de los actores que intervienen en la propuesta (Galárraga & Pinto, Cuadros, 2013)

Actor	Remuneración /Mes	Fondos de Reserva	Vacaciones	Décimo Tercer Sueldo	Décimo Cuarto Sueldo	Total	Costo Hora
Director Nacional Financiero	\$ 5.566,00	\$ 463,83	\$ 463,83	\$ 463,83	\$ 24,33	\$ 6.981,83	\$ 43,64
Jefe Nacional del Área de Cobranzas	\$ 2.472,00	\$ 206,00	\$ 206,00	\$ 206,00	\$ 24,33	\$ 3.114,33	\$ 19,46
Especialista Funcional de Cobranzas – Dirección Nacional	\$ 1.676,00	\$ 139,67	\$ 139,67	\$ 139,67	\$ 24,33	\$ 2.119,33	\$ 13,25
Especialista de Gestión de Calidad	\$ 1.676,00	\$ 139,67	\$ 139,67	\$ 139,67	\$ 24,33	\$ 2.119,33	\$ 13,25
Especialista de Tecnología	\$ 1.676,00	\$ 139,67	\$ 139,67	\$ 139,67	\$ 24,33	\$ 2.119,33	\$ 13,25
Jefes Regionales del Departamento de Cobranzas	\$ 2.472,00	\$ 206,00	\$ 206,00	\$ 206,00	\$ 24,33	\$ 3.114,33	\$ 19,46
Experto de Normativa	\$ 2.034,00	\$ 169,50	\$ 169,50	\$ 169,50	\$ 24,33	\$ 2.566,83	\$ 16,04
Analistas del Departamento de Cobranzas	\$ 1.212,00	\$ 101,00	\$ 101,00	\$ 101,00	\$ 24,33	\$ 1.539,33	\$ 9,62

Tomando como referencia el cuadro anterior, se describe a continuación los planes de trabajo que incluyen:

- Actividad
- Duración
- Recursos requeridos
- % de asignación
- Costo por actividad

- Costo de la propuesta

Se estima que el costo total de la implementación de las propuestas asciende a USD 25,881.78, según el detalle que a continuación se muestra.

5.2.5.1 PROPUESTA 1 – REFORMA NORMATIVA

Cuadro 5.9 Actividades de la propuesta de reforma normativa (Galárraga & Pinto, Cuadros, 2013)

Nombre Propuesta:	Generar una propuesta de reforma a la normativa para el proceso de Cobranzas
Entregable:	Propuesta de Reforma Normativa

Actividad	Duración (horas)	Recursos Requeridos	% Asignación Recurso	Costo
Analizar el proceso	40	Jefe Nacional del Área de Cobranzas	30%	\$ 233,58
	40	Especialista Funcional de Cobranzas – Dirección Nacional	30%	\$ 158,95
Identificar normativa relacionada	40	Especialista Funcional de Cobranzas – Dirección Nacional	30%	\$ 158,95
Identificar oportunidades de mejora	40	Especialista Funcional de Cobranzas – Dirección Nacional	30%	\$ 158,95
Elaborar la propuesta de mejora a la normativa	40	Especialista Funcional de Cobranzas – Dirección Nacional	30%	\$ 158,95
Implementación de la propuesta	160	Especialista Funcional de Cobranzas – Dirección Nacional	100%	\$ 2.119,33
Total				\$ 2.988,71

5.2.5.2 PROPUESTA 2 – INFORME DE CAPACIDAD OPERATIVA

Cuadro 5.10 Actividades de la propuesta de informe de capacidad operativa
(Galárraga & Pinto, Cuadros, 2013)

Nombre Propuesta:	Realizar un estudio de capacidad operativa para determinar los recursos requeridos óptimos para ejecutar el proceso de cobranzas
Entregable:	Informe de Capacidad Operativa

Actividad	Duración (horas)	Recursos Requeridos	% Asignación Recurso	Costo
Levantar el proceso	80	Especialista Funcional de Cobranzas – Dirección Nacional	100%	\$ 1.059,67
	80	Especialista de Gestión de Calidad	100%	\$ 1.059,67
	24	Jefes Regionales del Departamento de Cobranzas	100%	\$ 467,15
	24	Jefes Regionales del Departamento de Cobranzas	100%	\$ 467,15
	24	Jefes Regionales del Departamento de Cobranzas	100%	\$ 467,15
Elaborar matriz de actividades para toma de tiempos	8	Especialista de Gestión de Calidad	100%	\$ 105,97
Tomar tiempos del proceso	40	Especialista de Gestión de Calidad	100%	\$ 529,83
Recopilar información de las transacciones realizadas	40	Especialista Funcional de Cobranzas – Dirección Nacional	50%	\$ 264,92
	40	Jefe Nacional del Área de Cobranzas	50%	\$ 389,29
Calcular capacidad operativa del proceso	40	Especialista de Gestión de Calidad	100%	\$ 529,83
Ejecutar un análisis de los resultados obtenidos	4	Director Nacional Financiero	100%	\$ 174,55
	16	Especialista de Gestión de Calidad	100%	\$ 211,93
	16	Especialista Funcional de Cobranzas – Dirección Nacional	100%	\$ 211,93
	16	Jefe Nacional del Área de Cobranzas	100%	\$ 311,43
Elaborar el informe de capacidad operativa de los procesos	16	Especialista de Gestión de Calidad	100%	\$ 211,93
Total				\$ 6.462,40

5.2.5.3 PROPUESTA 3 – INFORME DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Cuadro 5.11 Actividades de la propuesta de investigación de mercados
(Galárraga & Pinto, Cuadros, 2013)

Nombre Propuesta:	Realizar una investigación que permita determinar las causas de generación de las deudas tributarias y el comportamiento de los contribuyentes.
Entregable:	Informe de Investigación de Mercados

Actividad	Duración (horas)	Recursos Requeridos	# Recursos	% Asignación Recurso	Costo
Establecer metodología de la investigación	80	Especialista Funcional de Cobranzas – Dirección Nacional	1	60%	\$ 635,80
	80	Especialista de Gestión de Calidad	1	60%	\$ 635,80
Recopilar información	80	Especialista Funcional de Cobranzas – Dirección Nacional	1	100%	\$ 1.059,67
	80	Especialista de Gestión de Calidad	1	100%	\$ 1.059,67
	1	Jefes Regionales del Departamento de Cobranzas	8	100%	\$ 155,72
	24	Analistas Provinciales del Departamento de Cobranzas	22	30%	\$ 1.523,94
Capturar y Codificar datos	8	Especialista de Gestión de Calidad	1	100%	\$ 105,97
	8	Especialista Funcional de Cobranzas – Dirección Nacional	1	100%	\$ 105,97
Analizar e interpretar resultados	40	Especialista de Gestión de Calidad	1	100%	\$ 529,83
	40	Especialista Funcional de Cobranzas – Dirección Nacional	1	100%	\$ 529,83
Total					\$ 6.342,19

5.2.5.4 PROPUESTA 4 – FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE COBRANZAS

Cuadro 5.12 Actividades de la propuesta de Flujoograma del Proceso de Cobranzas (Galárraga & Pinto, Cuadros, 2013)

Nombre Propuesta:	Elaborar un flujoograma de proceso de Cobranzas bajo una metodología de Gestión por Procesos.
Entregable:	Flujoograma del proceso de cobranzas

Actividad	Duración (horas)	Recursos Requeridos	% Asignación Recurso	Costo
Diagramar el proceso actual de cobranzas	16	Especialista de Gestión de Calidad	100%	\$ 211,93
Analizar el proceso	4	Especialista de Gestión de Calidad	100%	\$ 52,98
	4	Jefe Nacional del Área de Cobranzas	100%	\$ 77,86
	4	Especialista Funcional de Cobranzas	100%	\$ 52,98
Diagramar el proceso propuesto de cobranzas	8	Especialista Funcional de Cobranzas	50%	\$ 52,98
Definir roles y responsabilidades	8	Especialista de Gestión de Calidad	50%	\$ 52,98
Elaborar flujoograma definitivo del proceso	4	Especialista de Gestión de Calidad	100%	\$ 52,98
Total				\$ 554,71

5.2.5.5 PROPUESTA 5 – PROPUESTA DE GESTIÓN DE OBLIGACIONES POR SU NATURALEZA

Cuadro 5.13 Actividades de la propuesta de Gestión de Obligaciones por su naturaleza (Galárraga & Pinto, Cuadros, 2013)

Nombre Propuesta:	Diseñar un método que permita gestionar la cartera de manera efectiva.
Entregable:	Propuesta de gestión de obligaciones por su naturaleza

Actividad	Duración (horas)	Recursos Requeridos	% Asignación Recurso	Costo
Recopilar información estadística de la cartera	16	Especialista Funcional de Cobranzas	100%	\$ 211,93
Definir criterios para segmentar la cartera por su naturaleza	8	Jefe Nacional del Área de Cobranzas	100%	\$ 155,72
	8	Especialista Funcional de Cobranzas	100%	\$ 105,97
Estructurar propuesta para gestión de obligaciones	16	Especialista Funcional de Cobranzas	100%	\$ 211,93
Total				\$ 685,55

5.2.5.6 PROPUESTA 6 – PROPUESTA DE MEJORAS AL SISTEMA ACTUAL

Cuadro 5.14 Actividades de la propuesta de Requerimiento de mejoras al sistema de cobranzas (Galárraga & Pinto, Cuadros, 2013)

Nombre Propuesta:	Realizar una propuesta para ejecución de operaciones de forma automática en el Sistema Actual.
Entregable:	Requerimiento de mejoras al sistema de Cobranzas.

Actividad	Duración (horas)	Recursos Requeridos	% Asignación Recurso	Costo
Identificar aspectos que deben mejorarse en el Sistema	16	Especialista Funcional de Cobranzas – Dirección Nacional	100%	\$ 211,93
Analizar mejoras a plantearse	4	Especialista Funcional de Cobranzas – Dirección Nacional	100%	\$ 52,98
Elaborar el requerimientos funcionales de la propuesta	40	Especialista Funcional de Cobranzas – Dirección Nacional	50%	\$ 264,92
Gestionar aprobación de propuestas	8	Especialista Funcional de Cobranzas – Dirección Nacional	50%	\$ 52,98
Construcción de las mejoras solicitadas	480	Especialista de Tecnología	100%	\$ 6.358,00
Certificación de las mejoras	80	Especialista de Tecnología	100%	\$ 1.059,67
	80	Especialista Funcional de Cobranzas – Dirección Nacional	50%	\$ 529,83
Puesta en producción	24	Especialista de Tecnología	100%	\$ 317,90
Total				\$ 8.848,22

Nota: Los ítems señalados con color rojo, corresponden a actividades que no forman parte del alcance del proyecto de tesis.

5.3 PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

A continuación se describe de forma conceptual las propuestas de mejoramiento para el proceso de Cobranzas.

5.3.1 PROPUESTA 1 – REFORMA NORMATIVA

5.3.1.1 FORTALECIMIENTO DE LA EJECUCIÓN COBRO

Cuadro 5.15 Matriz de propuesta de Reforma al Código Tributario Ecuatoriano (Galárraga & Pinto, Cuadros, 2013)

CODIFICACIÓN ACTUAL	CÓDIGO TRIBUTARIO	PROYECTO REFORMAS RELACIONADAS CON COBRANZAS	REFORMAS	COMENTARIOS
A continuación del Art. 27		Los representantes legales o los liquidadores de sociedades en proceso de liquidación serán personalmente responsables por las obligaciones tributarias pendientes ante la Administración, sin perjuicio de los demás casos de solidaridad que establece este Código, cuando omitan dar el aviso oportuno a la Administración Tributaria o que desconozcan la prelación de los créditos tributarios, cuando una sociedad se encuentre incurso dentro de las causales de disolución establecidas en la Ley de Compañías, y aquellos que no informaran de tal circunstancia a la Administración Tributaria, en el plazo de quince días hábiles siguientes a la expedición de la resolución que la declare. En igual plazo deberá informar la Administración sobre las deudas tributarias firmes a cargo de la sociedad.		Evitar que se cancelen sociedades sin haberse satisfecho las obligaciones tributarias pendientes de pago y extender la responsabilidad del pago a sus últimos representantes legales
Art. 28.- Responsable como adquirente o sucesor.- Son responsables como adquirentes o sucesores de bienes:	Art. 28.- Responsable como adquirente o sucesor.- Son responsables como adquirentes o sucesores de bienes:	1. Los adquirentes de bienes raíces, por los tributos que afecten a dichas propiedades, correspondientes al año en que se haya efectuado la transferencia y por el año inmediato anterior;	1. Los adquirentes de bienes raíces, por los tributos que afecten a dichas propiedades, correspondientes al año en que se haya efectuado la transferencia y por el año inmediato anterior;	Responsabilizar a los accionistas o partícipes para ampliar las posibilidades de cobro vía coactiva, a más de eliminar una forma de eludir responsabilidades nombrando como representantes a empleados o terceros que en ningún momento cumplen funciones de administración o representación y que en muchos casos ni siquiera son ubicables.
2. Los adquirentes de negocios o empresas, por todos los tributos que se hallare adeudando el contribuyente, generados en la actividad de dicho negocio o empresa que se transfiere, por el año en que se realice la transferencia y por los dos años anteriores, responsabilidad que se limitará al valor de esos bienes;	2. Los adquirentes de negocios o empresas, por todos los tributos que se hallare adeudando el contribuyente, generados en la actividad de dicho negocio o empresa que se transfiere, por el año en que se realice la transferencia y por los dos años anteriores, responsabilidad que se limitará al valor de esos bienes;			

Continúa...

CODIFICACIÓN ACTUAL	CÓDIGO TRIBUTARIO	PROYECTO RELACIONADAS CON COBRANZAS	REFORMAS	COMENTARIOS
3. Las sociedades que sustituyan a otras, haciéndose cargo del activo y del pasivo, en todo o en parte, sea por fusión, transformación, absorción o cualquier otra forma. La responsabilidad comprenderá a los tributos adeudados por aquellas hasta la fecha del respectivo acto;		3. Las sociedades que sustituyan a otras, haciéndose cargo del activo y del pasivo, en todo o en parte, sea por fusión, transformación, absorción o cualesquier otra forma. La responsabilidad comprenderá a los tributos adeudados por aquellas hasta la fecha del respectivo acto;		
4. Los sucesores a título universal, respecto de los tributos adeudados por el causante; y,		4. Los sucesores a título universal, respecto de los tributos adeudados por el causante; y,		
5. Los donatarios y los sucesores a título singular, respecto de los tributos adeudados por el donante o causante correspondientes a los bienes legados o donados.		5. Los donatarios y los sucesores a título singular, respecto de los tributos adeudados por el donante o causante correspondientes a los bienes legados o donados.		
			6. Los accionistas o partícipes, en proporción a la cuota que mantengan del paquete accionario de la sociedad.	
La responsabilidad señalada en los numerales 1 y 2 de este artículo, cesará en un año, contado desde la fecha en que se haya comunicado a la administración tributaria la realización de la transferencia.		La responsabilidad señalada en los numerales 1 y 2 de este artículo, cesará en un año, contado desde la fecha en que se haya comunicado a la administración tributaria la realización de la transferencia.		

Art. 55.- Plazo de prescripción de la acción de cobro.- La obligación y la acción de cobro de los créditos tributarios y sus intereses, así como de multas por incumplimiento de los deberes formales, prescribirá en el plazo de cinco años, contados desde la fecha en que fueron exigibles; y, en siete años, desde aquella en que debió presentarse la correspondiente declaración, si ésta resultare incompleta o si no se la hubiere presentado.

Cuando se conceda facilidades para el pago, la prescripción operará respecto de cada cuota o dividendo, desde su respectivo vencimiento.

En el caso de que la administración tributaria haya procedido a determinar la obligación que deba ser satisfecha, prescribirá la acción de cobro de la misma, en los plazos previstos en el inciso primero de este artículo, contados a partir de la fecha en que el acto de determinación se convierta en firme, o desde la fecha en que cause ejecutoria la resolución administrativa o la sentencia judicial que ponga fin a cualquier reclamo o impugnación planteada en contra del acto determinativo antes mencionado.

La prescripción debe ser alegada expresamente por quien pretende beneficiarse de ella, el juez o autoridad administrativa no podrá declararla de oficio.

Art. 55.- Plazo de prescripción de la acción de cobro.- La obligación y la acción de cobro de los créditos tributarios y sus intereses, así como de multas por incumplimiento de los deberes formales, prescribirá en el plazo de cinco años, contados desde la fecha en que fueron exigibles; y, en siete años, desde aquella en que debió presentarse la correspondiente declaración, si ésta resultare incompleta o si no se la hubiere presentado.

Cuando se conceda facilidades para el pago, la prescripción operará respecto de cada cuota o dividendo, desde su respectivo vencimiento.

En el caso de que la administración tributaria haya procedido a determinar la obligación que deba ser satisfecha, prescribirá la acción de cobro de la misma, en los plazos previstos en el inciso primero de este artículo, contados a partir de la fecha en que el acto de determinación se convierta en firme, o desde la fecha en que cause ejecutoria la resolución administrativa o la sentencia judicial que ponga fin a cualquier reclamo o impugnación planteada en contra del acto determinativo antes mencionado.

La prescripción debe ser alegada expresamente por quien pretende beneficiarse de ella, **sin embargo, podrá declararse de oficio cuando la máxima autoridad mediante Resolución la ordene atendiendo a la cuantía y la imposibilidad de cobro.**

Incluir la posibilidad de prescripción de oficio en los casos en que el cobro resulte oneroso y por la imposibilidad fáctica de su realización. Al efecto se dictará Resolución para establecer los montos y las circunstancias que deben ser consideradas para su ejecución.

Continúa...

CODIFICACIÓN ACTUAL	CÓDIGO TRIBUTARIO	PROYECTO REFORMAS RELACIONADAS CON COBRANZAS	COMENTARIOS
Art. 85.- Notificación de los actos administrativos.- Todo acto administrativo relacionado con la determinación de la obligación tributaria, así como las resoluciones que dicten las autoridades respectivas, se notificará a los peticionarios o reclamantes y a quienes puedan resultar directamente afectados por esas decisiones, con arreglo a los preceptos de este Código.	Art. 85.- Notificación de los actos administrativos.- Todo acto administrativo relacionado con la determinación de la obligación tributaria, así como las resoluciones que dicten las autoridades respectivas, se notificará a los peticionarios o reclamantes y a quienes puedan resultar directamente afectados por esas decisiones, con arreglo a los preceptos de este Código.	Los efectos jurídicos cambian, evitando que en varios casos los contribuyentes aleguen nulidad de los actos administrativos por falta de notificación.	
El acto de que se trate no será eficaz respecto de quien no se hubiere efectuado la notificación.	El acto de que se trate será eficaz desde su notificación, por cualquiera de las formas establecidas en el Art. 107 de este código.	Interponer medidas cautelares para asegurar el cobro.	

Agregar después del Art. 95

Art xx.- Cuando el contribuyente haya sido notificado con un proceso de determinación y la Administración Tributaria tenga conocimiento de que éste se encuentre transfiriendo u ocultando sus bienes o esté realizando cualquier tipo de acto encaminado a evitar el posible pago de impuestos, sus intereses, multas o recargos que pudieren resultar del mencionado proceso, la máxima autoridad de la Administración Tributaria.

Previo a precisar documentadamente las razones, ordenará las medidas cautelares que resulten eficaces, a efecto de garantizar el cumplimiento de sus obligaciones tributarias.

Dentro del término de cinco días posteriores a la imposición de las medidas cautelares, el contribuyente podrá presentar los elementos que desvirtúen las presunciones que las ocasionaron.

De ser legítimo el descargo se procederá con el levantamiento de las medidas impuestas

El embargo podrá ser ejecutado cuando la obligación sea firme y ejecutoriada y se inicie el proceso coactivo

Continúa...

CODIFICACIÓN ACTUAL	CÓDIGO TRIBUTARIO	PROYECTO REFORMAS RELACIONADAS CON COBRANZAS	COMENTARIOS
Art. 96.- Deberes formales.- Son deberes formales de los contribuyentes o responsables:	1. Cuando lo exijan las leyes, ordenanzas, reglamentos o las disposiciones de la respectiva autoridad de la administración tributaria: a) Inscribirse en los registros pertinentes, proporcionando los datos necesarios relativos a su actividad; y, comunicar oportunamente los cambios que se operen; b) Solicitar los permisos previos que fueren del caso; c) Llevar los libros y registros contables relacionados con la correspondiente actividad económica, en idioma castellano; anotar, en moneda de curso legal, sus operaciones o transacciones y conservar tales libros y registros, mientras la obligación tributaria no esté prescrita; d) Presentar las declaraciones que correspondan; y, e) Cumplir con los deberes específicos que la respectiva ley tributaria establezca.	Art. 96.- Deberes formales.- Son deberes formales de los contribuyentes o responsables: 1. Cuando lo exijan las leyes, ordenanzas, reglamentos o las disposiciones de la respectiva autoridad de la administración tributaria: a) Inscribirse en los registros pertinentes, proporcionando los datos necesarios relativos a su actividad; y, comunicar oportunamente los cambios que se operen; b) Solicitar los permisos previos que fueren del caso; c) Llevar los libros y registros contables relacionados con la correspondiente actividad económica, en idioma castellano; anotar, en moneda de curso legal, sus operaciones o transacciones y conservar tales libros y registros, mientras la obligación tributaria no esté prescrita; d) Presentar las declaraciones que correspondan; y, e) Cumplir con los deberes específicos que la respectiva ley tributaria establezca.	Obtener información de terceros sin costo
2. Facilitar a los funcionarios autorizados las inspecciones o verificaciones, tendientes al control o a la determinación del tributo.	3. Exhibir a los funcionarios respectivos, las declaraciones, informes, libros y documentos relacionados con los hechos generadores de obligaciones tributarias y formular las aclaraciones que les fueren solicitadas.	2. Facilitar a los funcionarios autorizados las inspecciones o verificaciones, tendientes al control, recaudación o a la determinación del tributo.	
4. Concurrir a las oficinas de la administración tributaria, cuando su presencia sea requerida por autoridad competente.	4. Concurrir a las oficinas de la administración tributaria, cuando su presencia sea requerida por autoridad competente.	3. Exhibir a los funcionarios respectivos, las declaraciones, informes, libros y documentos relacionados con los hechos generadores de obligaciones tributarias y formular las aclaraciones que les fueren solicitadas.	
		4. Concurrir a las oficinas de la administración tributaria, cuando su presencia sea requerida por autoridad competente.	

Art. 98.- Deberes de terceros.- Siempre que la autoridad competente de la respectiva administración tributaria lo ordene, cualquier persona natural, por sí o como representante de una persona jurídica, o de ente económico sin personalidad jurídica, en los términos de los artículos 24 y 27 de este Código, estará obligada a comparecer como testigo, a proporcionar informes o exhibir documentos que existieran en su poder, para la determinación de la obligación tributaria de otro sujeto.

No podrá requerirse la información a la que se refiere el inciso anterior, a los ministros del culto, en asuntos relativos a su ministerio; a los profesionales, en cuanto tengan derecho a invocar el secreto profesional; al cónyuge, o conviviente con derecho, y a los parientes dentro del cuarto grado civil de consanguinidad y segundo de afinidad.

Art. 98.- Deberes de terceros.- Siempre que la autoridad competente de la respectiva administración tributaria lo ordene, cualquier persona natural, por sí o como representante de una persona jurídica, o de ente económico sin personalidad jurídica, en los términos de los artículos 24 y 27 de este Código, estará obligada a comparecer como testigo, a proporcionar informes o exhibir documentos que existieran en su poder, **para el control, recaudación o** para la determinación de la obligación tributaria de otro sujeto.

No podrá requerirse la información a la que se refiere el inciso anterior, a los ministros del culto, en asuntos relativos a su ministerio; a los profesionales, en cuanto tengan derecho a invocar el secreto profesional; al cónyuge, o conviviente con derecho, y a los parientes dentro del cuarto grado civil de consanguinidad y segundo de afinidad.

Obtener información de terceros sin costo

Continúa...

CODIFICACIÓN ACTUAL	CÓDIGO TRIBUTARIO	PROYECTO REFORMAS RELACIONADAS CON COBRANZAS	COMENTARIOS
Art. 143.- Causas para la revisión.- El Director General del Servicio de Rentas Internas, en la administración tributaria central y los prefectos provinciales y alcaldes, en su caso, en la administración tributaria seccional y las máximas autoridades de la administración tributaria de excepción, tienen la potestad facultativa extraordinaria de iniciar, de oficio o por insinuación debidamente fundamentada de una persona natural o jurídica, que sea legítima interesada o afectada por los efectos jurídicos de un acto administrativo firme , o resolución ejecutoriada de naturaleza tributaria, un proceso de revisión de tales actos o resoluciones que adolezcan de errores de hecho o de derecho, en los siguientes casos:		Art. 143.- Causas para la revisión.- El Director General del Servicio de Rentas Internas, en la administración tributaria central y los prefectos provinciales y alcaldes, en su caso, en la administración tributaria seccional y las máximas autoridades de la administración tributaria de excepción, tienen la potestad facultativa extraordinaria de iniciar, de oficio, un proceso de revisión de actos administrativos firmes o resoluciones ejecutoriadas de naturaleza tributaria, cuando estos adolezcan de errores de hecho o de derecho, en los siguientes casos:	Eliminación de la opción de Revisión por Insinuación del contribuyente
1. Cuando hubieren sido expedidos o dictados con evidente error de hecho o de derecho, verificados y justificados según informe jurídico previo. En caso de improcedencia del mismo, la autoridad competente ordenará el archivo del trámite;		1. Cuando hubieren sido expedidos o dictados con evidente error de hecho o de derecho, verificados y justificados según informe jurídico previo. En caso de improcedencia del mismo, la autoridad competente ordenará el archivo del trámite;	
2. Cuando con posterioridad aparecieren documentos de valor trascendental ignorados al expedirse el acto o resolución de que se trate;		2. Cuando con posterioridad aparecieren documentos de valor trascendental ignorados al expedirse el acto o resolución de que se trate;	
3. Cuando los documentos que sirvieron de base fundamental para dictar tales actos o resoluciones fueren manifiestamente nulos, en los términos de los artículos 47 y 48 de la Ley Notarial, o hubieren sido declarados nulos por sentencia judicial ejecutoriada;		3. Cuando los documentos que sirvieron de base fundamental para dictar tales actos o resoluciones fueren manifiestamente nulos, en los términos de los artículos 47 y 48 de la Ley Notarial, o hubieren sido declarados nulos por sentencia judicial ejecutoriada;	
4. Cuando en igual caso, los documentos, sean públicos o privados, por contener error evidente, o por cualquiera de los defectos señalados en el artículo 167 del Código de Procedimiento Civil, o por pruebas posteriores, permitan presumir, grave y concordantemente, su falsedad;		4. Cuando en igual caso, los documentos, sean públicos o privados, por contener error evidente, o por cualquiera de los defectos señalados en el artículo 167 del Código de Procedimiento Civil, o por pruebas posteriores, permitan presumir, grave y concordantemente, su falsedad;	
5. Cuando habiéndose expedido el acto o resolución, en virtud de prueba testimonial, los testigos hubieren sido condenados en sentencia judicial ejecutoriada, por falso testimonio, precisamente por las declaraciones que sirvieron de fundamento a dicho acto o resolución; y,		5. Cuando habiéndose expedido el acto o resolución, en virtud de prueba testimonial, los testigos hubieren sido condenados en sentencia judicial ejecutoriada, por falso testimonio, precisamente por las declaraciones que sirvieron de fundamento a dicho acto o resolución; y,	
6. Cuando por sentencia judicial ejecutoriada se estableciere que, para dictar el acto o resolución materia de la revisión, ha mediado delito cometido por funcionarios o empleados públicos que intervinieron en tal acto o resolución.		6. Cuando por sentencia judicial ejecutoriada se estableciere que, para dictar el acto o resolución materia de la revisión, ha mediado delito cometido por funcionarios o empleados públicos que intervinieron en tal acto o resolución.	

A continuación del Art. 144

Art. xx La presentación del recurso de revisión suspende la acción de cobro.

El recurso de revisión deberá suspender la acción de cobro

Continúa...

CODIFICACIÓN ACTUAL	CÓDIGO TRIBUTARIO	PROYECTO REFORMAS RELACIONADAS CON COBRANZAS	COMENTARIOS
<p>Art. 152.- Compensación o facilidades para el pago.- Practicado por el deudor o por la administración un acto de liquidación o determinación tributaria, o notificado de la emisión de un título de crédito o del auto de pago, el contribuyente o responsable podrá solicitar a la autoridad administrativa que tiene competencia para conocer los reclamos en única y definitiva instancia, que se compensen esas obligaciones conforme a los artículos 51 y 52 de este Código o se le concedan facilidades para el pago.</p> <p>La petición será motivada y contendrá los requisitos del artículo 119 de este Código con excepción del numeral 4 y, en el caso de facilidades de pago, además, los siguientes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Indicación clara y precisa de las obligaciones tributarias, contenidas en las liquidaciones o determinaciones o en los títulos de crédito, respecto de las cuales se solicita facilidades para el pago; 2. Razones fundadas que impidan realizar el pago de contado; 3. Oferta de pago inmediato no menor de un 20% de la obligación tributaria y la forma en que se pagaría el saldo; y, 4. Indicación de la garantía por la diferencia de la obligación, en el caso especial del artículo siguiente. <p>No se concederán facilidades de pago sobre los tributos percibidos y retenidos por agentes de percepción y retención, ni para las obligaciones tributarias aduaneras.</p>	<p>Art. 152.- Compensación o facilidades para el pago.- Practicado por el deudor o por la administración un acto de liquidación o determinación tributaria, o notificado de la emisión de un título de crédito o del auto de pago, el contribuyente o responsable podrá solicitar a la autoridad administrativa que tiene competencia para conocer los reclamos en única y definitiva instancia, que se compensen esas obligaciones conforme a los artículos 51 y 52 de este Código o se le concedan facilidades para el pago.</p> <p>La petición será motivada y contendrá los requisitos del artículo 119 de este Código con excepción del numeral 4 y, en el caso de facilidades de pago, además, los siguientes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Indicación clara y precisa de las obligaciones tributarias, contenidas en las liquidaciones o determinaciones o en los títulos de crédito, respecto de las cuales se solicita facilidades para el pago; 2. Razones fundadas que impidan realizar el pago de contado; 3. Oferta de pago inmediato no menor de un 20% de la obligación tributaria y la forma en que se pagaría el saldo; y, 4. Indicación de la garantía por la diferencia de la obligación, en el caso especial del artículo siguiente. <p>No se concederán facilidades de pago sobre los tributos percibidos y retenidos por agentes de percepción y retención, ni para las obligaciones tributarias aduaneras.</p> <p>Para el caso de facilidades de pago, no será necesario incorporar en la solicitud la firma de un abogado patrocinador.</p>	<p>Obviar la firma de abogado para solicitud de facilidades</p>	
<p>Art. 156.- Concesión de las facilidades.- La concesión de facilidades, tanto por resolución administrativa como por sentencia del Tribunal Distrital de lo Fiscal o de la Corte Suprema de Justicia en el caso del artículo anterior, se entenderá condicionada al cumplimiento estricto de los pagos parciales determinados, en la concesión de las mismas. Consecuentemente, si requerido el deudor para el pago de cualquiera de los dividendos en mora, no lo hiciere en el plazo de ocho días, se tendrá por terminada la concesión de facilidades y podrá continuarse o iniciarse el procedimiento coactivo y hacerse efectivas las garantías rendidas.</p>	<p>Art. 156.- Concesión de las facilidades.- La concesión de facilidades, tanto por resolución administrativa como por sentencia del Tribunal Distrital de lo Fiscal o de la Corte Suprema de Justicia en el caso del artículo anterior, se entenderá condicionada al cumplimiento estricto de los pagos parciales determinados, en la concesión de las mismas. Consecuentemente, el incumplimiento de cualquiera de los dividendos en mora, dará por terminada la concesión de facilidades y podrá continuarse o iniciarse el procedimiento coactivo y hacerse efectivas las garantías rendidas.</p> <p>La presentación de solicitudes de facilidades de pago posteriores, referidas a la misma obligación, serán desechadas por la administración tributaria y no suspenderán la acción de cobro.</p>	<p>Eliminación de requerimiento para dar por terminada la facilidad de pago.</p> <p>Negación de facilidad cuando existe incumplimiento anterior.</p>	

Continúa...

CODIFICACIÓN ACTUAL	CÓDIGO TRIBUTARIO	PROYECTO REFORMAS RELACIONADAS CON COBRANZAS	COMENTARIOS
Art. 157.- Acción coactiva.- Para el cobro de créditos tributarios, comprendiéndose en ellos los intereses, multas y otros recargos accesorios, como costas de ejecución, las administraciones tributarias central y seccional, según los artículos 64 y 65, y, cuando la ley lo establezca expresamente, la administración tributaria de excepción, según el artículo 66, gozarán de la acción coactiva, que se fundamentará en título de crédito emitido legalmente, conforme a los artículos 149 y 150 o en las liquidaciones o determinaciones ejecutoriadas o firmes de obligación tributaria.	Art. 157.- Acción coactiva.- Para el cobro de créditos tributarios, comprendiéndose en ellos los intereses, multas y otros recargos accesorios, como costas de ejecución, las administraciones tributarias central y seccional, según los artículos 64 y 65, y, cuando la ley lo establezca expresamente, la administración tributaria de excepción, según el artículo 66, gozarán de la acción coactiva, que se fundamentará sea en base de actos o resoluciones administrativas firmes o ejecutoriadas , en título de crédito emitido legalmente conforme a los artículos 149 y 150 o en las liquidaciones, o determinaciones ejecutoriadas o firmes de obligación tributaria.	Posibilidad de iniciar coactiva de las Resoluciones Administrativas.	
	Para el cobro de impuestos establecidos en la Ley Régimen Tributario Interno, leyes especiales y demás créditos tributarios relacionados, determinados en declaraciones o liquidaciones por los propios sujetos pasivos, tal declaración o liquidación será documento suficiente para el inicio de la respectiva acción coactiva.	Se agrega el párrafo "Para el cobro de impuestos establecidos en la Ley Régimen Tributario Interno, leyes especiales y demás créditos tributarios relacionados, determinados en declaraciones o liquidaciones por los propios sujetos pasivos, tal declaración o liquidación será documento suficiente para el inicio de la respectiva acción coactiva.", a fin de que esta disposición conste en el Código Tributario y en la Ley de Régimen Tributario Interno.	
Para la ejecución coactiva son hábiles todos los días, excepto los feriados señalados en la ley.	Para la ejecución coactiva son hábiles todos los días, excepto los feriados señalados en la ley.		
	Todas las actuaciones oficiadas dentro de la ejecución de la acción coactiva de la Administración Tributaria estarán exentas de toda clase de impuestos, tasas, aranceles y precios.		
	La entidad requerida que hubiere recibido el oficio correspondiente emitido dentro del proceso coactivo, por la vía electrónica o por medio físico, procederá de forma inmediata a remitir la recepción del oficio, su respuesta, su ejecución o la justificación de su incumplimiento dentro de las setenta y dos horas siguientes a la recepción por cualquier vía.	Reducir costos de ejecución y dar celeridad al proceso.	
	Se reputarán legítimos los actos de la Administración Tributaria realizados mediante la emisión de documentos por sistemas informáticos, electrónicos, mecánicos, manuales u otros similares; que incluso utilicen en los mismos firmas en forma electrónica, facsímile o impresas por otros medios y que contengan los datos o informaciones necesarias para la comprensión de su origen y contenido.		

Continúa...

CODIFICACIÓN ACTUAL	CÓDIGO TRIBUTARIO	PROYECTO REFORMAS RELACIONADAS CON COBRANZAS	COMENTARIOS
A continuación del Art. 160		<p>Art. Xx De forma excepcional y por razones de economía procesal, la administración tributaria no iniciará la acción coactiva y declarará incobrable las obligaciones tributarias que se encuentren comprendidas en los siguientes casos:</p> <p>Cuando las deudas pendientes correspondan exclusivamente a autoliquidaciones del contribuyente y su suma acumulada, esto es: impuesto, intereses, multas y recargos, no superen el monto de baja cuantía, aún cuando se encuentren dentro de los plazos de prescripción.</p> <p>Cuando las obligaciones emitidas a personas jurídicas extinguidas o disueltas totalmente, exceptuando casos de transformación o de fusión, siempre que se certifique la no existencia de bienes que puedan garantizar el cobro de la deuda</p> <p>Cuando se hubiere producido la prescripción de la obligación tributaria, la misma que deberá ser declarada de oficio por la máxima autoridad administrativa</p> <p>Deberá iniciarse o continuarse el proceso coactivo por las obligaciones antes descritas, si se encontrare dentro del plazo de prescripción y desaparecieren las causas que dieron lugar a esta declaración</p>	Declaración de incobrabilidad de obligaciones tributarias
<p>Art. 161.- Auto de pago.- Vencido el plazo señalado en el artículo 151, sin que el deudor hubiere satisfecho la obligación requerida o solicitado facilidades para el pago, el ejecutor dictará auto de pago ordenando que el deudor o sus garantes o ambos, paguen la deuda o dimitan bienes dentro de tres días contados desde el siguiente al de la citación de esta providencia, apercibiéndoles que, de no hacerlo, se embargarán bienes equivalentes al total de la deuda por el capital, intereses y costas.</p> <p>Actuará como Secretario en el procedimiento de ejecución el titular de la oficina recaudadora correspondiente; y, por excusa o falta de éste, uno ad-hoc que designará el ejecutor.</p> <p>Si el ejecutor o Secretario no fueren abogados, deberá designarse uno que dirija la ejecución, quien percibirá los honorarios que la ley determine.</p>	<p>Art. 161.- Auto de pago.- Vencido el plazo señalado en el artículo 151, sin que el deudor hubiere satisfecho la obligación requerida o solicitado facilidades para el pago, el ejecutor dictará auto de pago ordenando que el deudor, sus garantes, sus responsables solidarios o todos, paguen la deuda o dimitan bienes dentro de tres días contados desde el siguiente al de la citación de esta providencia, apercibiéndoles que, de no hacerlo, se embargarán bienes equivalentes al total de la deuda por el capital, intereses y costas.</p> <p>Actuará como Secretario en el procedimiento de ejecución el titular de la oficina recaudadora correspondiente; y, por excusa o falta de éste, uno ad-hoc que designará el ejecutor.</p> <p>Si el ejecutor o Secretario no fueren abogados, deberá designarse uno que dirija la ejecución, quien percibirá los honorarios que la ley determine.</p>	Con el objetivo de fortalecer el inicio de la coactiva y medidas contra los responsables solidarios.	
<p>Art. 164.- Medidas precautelatorias.- El ejecutor podrá ordenar, en el mismo auto de pago o posteriormente, el arraigo o la prohibición de ausentarse, el secuestro, la retención o la prohibición de enajenar bienes.</p>	<p>Art. 164.- Medidas precautelatorias.- El ejecutor podrá ordenar, previo a la citación del auto de pago o posterior a este, el arraigo o la prohibición de ausentarse, el secuestro, la retención o la prohibición de enajenar bienes, y otras medidas precautelatorias no previstas en este artículo, siempre que aseguren efectivamente el pago de la obligación tributaria debida, pudiendo adicionar en los casos que considere pertinente el 10% adicional del total de la obligación a fin de garantizar el pago de costas procesales.</p>	Que se establezca claramente que la citación con el auto de pago es posterior al cumplimiento de las medidas cautelares ordenadas en el auto de pago. Diversificar las medidas cautelares que se puedan tomar para asegurar el cobro de la deuda tributaria. Establecer específicamente la facultad del recaudador de adicionar en la orden de retención el 10% para garantizar el pago de costas procesales.	
Al efecto, no precisará de trámite previo.		Al efecto, no precisará de trámite previo.	

Continúa...

CODIFICACIÓN ACTUAL	CÓDIGO TRIBUTARIO	PROYECTO REFORMAS RELACIONADAS CON COBRANZAS	COMENTARIOS
El coactivado podrá hacer cesar las medidas precautelatorias, de acuerdo a lo previsto en el artículo 248 de este Código.		El coactivado podrá hacer cesar las medidas precautelatorias, de acuerdo a lo previsto en el artículo 248 de este Código.	
En caso de que el sujeto pasivo afectado por la imposición de las medidas cautelares mencionadas en el inciso primero, impugnare la legalidad de las mismas, y en sentencia ejecutoriada se llegare a determinar que dichas medidas fueron emitidas en contra de las disposiciones legales consagradas en este Código, el funcionario ejecutor responderá por los daños que su conducta haya ocasionado, sin perjuicio de la responsabilidad penal a que hubiere lugar.		En caso de que el sujeto pasivo afectado por la imposición de las medidas cautelares mencionadas en el inciso primero, impugnare la legalidad de las mismas, y en sentencia ejecutoriada se llegare a determinar que dichas medidas fueron emitidas en contra de las disposiciones legales consagradas en este Código, el funcionario ejecutor responderá por los daños que su conducta haya ocasionado, para lo cual deberá constituir una póliza , sin perjuicio de la responsabilidad penal a que hubiere lugar.	Que se considere la opción de contar con alguna garantía o póliza que pueda ser efectivizada ante el supuesto de que ganara algún contribuyente un Juicio por Daños y Perjuicios contra el Recaudador Especial.
		En el caso de retención de fondos en cuentas bancarias esta orden puede darse en créditos presentes y futuros.	Establecer que el ejecutor pueda ordenar la retención de los fondos presentes y futuros en el mismo auto de pago o posteriormente.
		Se presumirá que son de propiedad del coactivado los bienes muebles y mercaderías que se encuentren en los establecimientos del sujeto pasivo.	Fortalecimiento del Secuestro.
Parágrafo 2o. Del embargo		De la dimisión y el embargo	
Art. 166.- Embargo.- Si no se pagare la deuda ni se hubiere dimitido bienes para el embargo en el término ordenado en el auto de pago; si la dimisión fuere maliciosa; si los bienes estuvieren situados fuera de la República o no alcanzaren para cubrir el crédito, el ejecutor ordenará el embargo de los bienes que señale, prefiriendo en su orden: dinero, metales preciosos, títulos de acciones y valores fiduciarios; joyas y objetos de arte, frutos o rentas; los bienes dados en prenda o hipoteca o los que fueren materia de la prohibición de enajenar, secuestro o retención; créditos o derechos del deudor; bienes raíces, establecimientos o empresas comerciales, industriales o agrícolas.		Art.- Dimisión.- Si dentro del término ordenado en el auto de pago el coactivado dimita bienes, el Funcionario Recaudador previa a su aceptación ordenará se realice un avalúo y un informe pericial del mismo, con el objetivo de verificar si la dimisión es suficiente o maliciosa. Se entiende por maliciosa la dimisión de los bienes, si estos se encontraren con gravámenes, o adolecieren de algún vicio, o sean considerados obsoletos en base al informe del perito.	Aumento de Artículo que clarifica la Dimisión.
Para decretar el embargo de bienes raíces, el ejecutor obtendrá los certificados de avalúo catastral y del registrador de la propiedad. Practicado el embargo, notificará a los acreedores, arrendatarios o titulares de derechos reales que aparecieren del certificado de gravámenes, para los fines consiguientes.		Art. 167.- Embargo.- Si no se pagare la deuda ni se hubiere dimitido bienes para el embargo en el término ordenado en el auto de pago; si la dimisión fuere maliciosa, el ejecutor ordenará el embargo de los bienes que señale, prefiriendo en su orden: dinero, metales preciosos, títulos de acciones y valores fiduciarios; joyas y objetos de arte, frutos o rentas; los bienes dados en prenda o hipoteca o los que fueren materia de la prohibición de enajenar, secuestro o retención; créditos o derechos del deudor; bienes raíces, establecimientos o empresas comerciales, industriales o agrícolas.	Eliminación de lo relacionado a la Dimisión por encontrarse en el artículo aumentado anterior.
Art. 171.- Descerrajamiento.- Cuando el deudor, sus representantes o terceros no abrieren las puertas de los inmuebles en donde estén o se presuma que existan bienes embargables, el ejecutor ordenará el descerrajamiento para practicar el embargo, previa orden de allanamiento y bajo su responsabilidad.		Para decretar el embargo de bienes raíces, el ejecutor obtendrá los certificados de avalúo catastral y del registrador de la propiedad. Practicado el embargo, notificará a los acreedores, arrendatarios o titulares de derechos reales que aparecieren del certificado de gravámenes, para los fines consiguientes.	
Si se aprehendieren muebles o cofres donde se presuma que existe dinero, joyas u otros bienes embargables, el alguacil los sellará y los depositará en las oficinas del ejecutor, donde será abierto dentro del		Art. 171.- Descerrajamiento.- Cuando el deudor, sus representantes o terceros no abrieren las puertas de los inmuebles en donde estén o se presuma que existan bienes embargables, el ejecutor ordenará el descerrajamiento para practicar el embargo, previa orden de allanamiento y bajo su responsabilidad para lo cual se solicitará la respectiva orden judicial.	Este artículo es inconstitucional puesto que el ejecutor no puede de acuerdo al artículo 66 numeral 22 ordenar el allanamiento, a menos que obtenga orden judicial, para lo cual se podría incluir este punto en este artículo.
		Si se aprehendieren muebles o cofres donde se presuma que existe dinero, joyas u otros bienes embargables, el alguacil los sellará y los depositará en las oficinas del	

Continúa...

CODIFICACIÓN ACTUAL	CÓDIGO TRIBUTARIO	PROYECTO RELACIONADAS CON COBRANZAS	REFORMAS	COMENTARIOS
término de tres días, con notificación al deudor o a su representante; y, si éste no acudiere a la diligencia, se designará un experto para la apertura que se realizará ante el ejecutor y su secretario, con la presencia del alguacil, del depositario y de dos testigos, de todo lo cual se dejará constancia en acta firmada por los concurrentes y que contendrá además el inventario de los bienes que serán entregados al depositario.		ejecutor, donde será abierto dentro del término de tres días, con notificación al deudor o a su representante; y, si éste no acudiere a la diligencia, se designará un experto para la apertura que se realizará ante el ejecutor y su secretario, con la presencia del alguacil, del depositario y de dos testigos, de todo lo cual se dejará constancia en acta firmada por los concurrentes y que contendrá además el inventario de los bienes que serán entregados al depositario.		<i>"22. El derecho a la inviolabilidad de domicilio. No se podrá ingresar en el domicilio de una persona, ni realizar inspecciones o registros sin su autorización o sin orden judicial, salvo delito flagrante, en los casos y forma que establezca la ley."</i>
Parágrafo 3o. De las tercerías		Art. 175.- Tercerías coadyuvantes de particulares.- Los acreedores particulares de un coactivado, podrán intervenir como terceristas coadyuvantes en el procedimiento coactivo, desde que se hubiere decretado el embargo de bienes hasta antes del remate, acompañando el título en que se funde, para que se pague su crédito con el sobrante del producto del remate.		Clarificar el procedimiento y la calificación de la ejecutividad del título.
Art. 175.- Tercerías coadyuvantes de particulares.- Los acreedores particulares de un coactivado, podrán intervenir como terceristas coadyuvantes en el procedimiento coactivo, desde que se hubiere decretado el embargo de bienes hasta antes del remate, acompañando el título en que se funde, para que se pague su crédito con el sobrante del producto del remate.		Art. 175.- Tercerías coadyuvantes de particulares.- Los acreedores particulares de un coactivado, podrán intervenir como terceristas coadyuvantes en el procedimiento coactivo, desde que se hubiere decretado el embargo de bienes hasta antes del remate, acompañando el título en que se funde, para que se pague su crédito con el sobrante del producto del remate. El actuario remitirá el proceso al Juez de lo civil de la jurisdicción para que este califique la ejecutividad del título; cumplido esto volverá el proceso al funcionario recaudador para que continúe con el proceso de remate.		
El pago de estos créditos procederá, cuando el deudor en escrito presentado al ejecutor, consienta expresamente en ello, siempre que no existan terceristas tributarios.		El pago de estos créditos procederá, cuando el deudor en escrito presentado al ejecutor, consienta expresamente en ello, siempre que no existan terceristas tributarios.		
Art. 178.- Efectos de la tercería excluyente.- La tercería excluyente presentada con título de dominio, suspende el procedimiento coactivo hasta que el Tribunal Distrital de lo Fiscal la resuelva, previo el trámite que este Código establece, salvo que el ejecutor prefiera embargar otros bienes del deudor, en cuyo caso cancelará el primer embargo y proseguirá el procedimiento coactivo. Si se la dedujere con protesta de presentar el título posteriormente, no se suspenderá la coactiva; pero si llegare a verificarse el remate, no surtirá efecto ni podrá decretarse la adjudicación, mientras no se deseche la tercería.		Art. 178.- Efectos de la tercería excluyente.- La tercería excluyente presentada con título de dominio, suspende el procedimiento coactivo hasta que el Tribunal Distrital de lo Fiscal la resuelva, previo el trámite que este Código establece, salvo que el ejecutor prefiera embargar otros bienes del deudor, en cuyo caso cancelará el primer embargo y proseguirá el procedimiento coactivo. Si se la dedujere con protesta de presentar el título posteriormente, no se suspenderá la coactiva; pero si llegare a verificarse el remate, no surtirá efecto ni podrá decretarse la adjudicación, mientras no se deseche la tercería.		En la práctica el funcionario ejecutor levanta las medidas de prohibición de enajenar cuando el tercero perjudicado presenta título de dominio del vehículo, aún cuando no se hubiera regularizado el traspaso en el sistema de matriculación vehicular, muchas veces los notarios se prestan para realizar reconocimientos de firmas con fechas atrasadas. Legalmente para la transferencia de bienes muebles basta el título y el modo de adquirir el dominio, que normalmente es con la compraventa y con la entrega del bien, sin necesidad de solemnidades especiales.
		Para que el título sea considerado legal deberá encontrarse inscrito debidamente ya sea en el Registro de la Propiedad o realizado el traspaso en la Comisión Nacional de Tránsito, Transporte Terrestre y Seguridad Vial, según corresponda.	Esta práctica es realizada tampoco sin considerar que existan o no, más bienes respecto de los cuales proceder al embargo, además, está el tema de que si los demás bienes, en caso de haberlos, podrían o no cubrir la totalidad de la deuda.	En conclusión, lo importante sería incluir en este artículo cuál debería ser el procedimiento y las facultades del ejecutor ante esta eventualidad.

Continúa...

CODIFICACIÓN ACTUAL	CÓDIGO TRIBUTARIO	PROYECTO REFORMAS RELACIONADAS CON COBRANZAS	COMENTARIOS
Art. 180.- Avalúo.- Hecho el embargo, se procederá al avalúo pericial de los bienes aprehendidos, con la concurrencia del depositario, quien suscribirá el avalúo y podrá formular para su descargo las observaciones que creyere del caso.		Art. 180.- Avalúo.- Antes de aceptada la dimisión o hecho el embargo , se procederá al avalúo pericial de los bienes aprehendidos. En el caso de embargo se contará con la concurrencia del depositario , quien suscribirá el avalúo y podrá formular para su descargo las observaciones que creyere del caso.	Avalúo diferenciado en caso de dimisión o embargo.
Si se trata de inmuebles, el avalúo pericial no podrá ser inferior al último avalúo que hubiere practicado la Dirección Nacional de Avalúos y Catastros o la municipalidad del lugar en que se encuentren ubicados, a menos que se impugne ese avalúo por una razón justificada. El avalúo de títulos de acciones de compañías y efectos fiduciarios, no podrá ser inferior a las cotizaciones respectivas que hubieren en la Bolsa de Valores, al momento de practicarlo. De no haberlas, los peritos determinarán su valor, previos los estudios que correspondan.		Si se trata de inmuebles, el avalúo pericial no podrá ser inferior al último avalúo que hubiere practicado la Dirección Nacional de Avalúos y Catastros o la municipalidad del lugar en que se encuentren ubicados, a menos que se impugne ese avalúo por una razón justificada. El avalúo de títulos de acciones de compañías y efectos fiduciarios, no podrá ser inferior a las cotizaciones respectivas que hubieren en la Bolsa de Valores, al momento de practicarlo. De no haberlas, los peritos determinarán su valor, previos los estudios que correspondan.	
Art. 181.- Designación de peritos.- El funcionario ejecutor designará un perito para el avalúo de los bienes embargados, con el que se conformará el coactivado o nominará el suyo dentro de dos días de notificado. Los peritos designados deberán ser profesionales o técnicos de reconocida probidad, o personas que tengan suficientes conocimientos sobre los bienes objeto del avalúo y que, preferentemente, residan en el lugar en que se tramita la coactiva.		Art. 181.- Designación de peritos.- El funcionario ejecutor designará un perito para el avalúo de los bienes que el contribuyente dimita o de los bienes embargados, con el que se conformará el coactivado o nominará el suyo dentro de dos días de notificado. Los peritos designados deberán ser profesionales o técnicos de reconocida probidad, o personas que tengan suficientes conocimientos sobre los bienes objeto del avalúo y que, preferentemente, residan en el lugar en que se tramita la coactiva.	Designación de peritos en avalúo de bienes dimitidos y embargados.
Segundo inciso del Art. 193.- El auto de adjudicación contendrá la descripción de los bienes; y copia certificada del mismo, servirá de título de propiedad, que se mandará protocolizar e inscribir en los registros correspondientes. Los saldos del valor de las posturas, ofrecidas a plazo, devengarán el máximo de interés convencional permitido por la ley. Para seguridad del pago de esos saldos y sus intereses, los bienes rematados quedarán gravados con hipoteca, prenda industrial o especial, según corresponda, las que se inscribirán en los respectivos registros al mismo tiempo que el traspaso de la propiedad.		Segundo inciso del Art. 193.- El auto de adjudicación contendrá la descripción de los bienes; y copia certificada del mismo, servirá de título de propiedad, que se mandará protocolizar e inscribir en los registros correspondientes. Los saldos del valor de las posturas, ofrecidas a plazo, devengarán el interés establecido en el Art. 21 de este código . Para seguridad del pago de esos saldos y sus intereses, los bienes rematados quedarán gravados con hipoteca, prenda industrial o especial, según corresponda, las que se inscribirán en los respectivos registros al mismo tiempo que el traspaso de la propiedad.	Estandarizar el interés que se cobra en el proceso de cobro

Continúa...

CODIFICACIÓN ACTUAL	CÓDIGO TRIBUTARIO	PROYECTO REFORMAS RELACIONADAS CON COBRANZAS	COMENTARIOS
<p>Art. 200.- Venta directa.- Procederá la venta directa de los bienes embargados en los siguientes casos:</p> <p>1.- Cuando se trate de semovientes y el costo de su mantenimiento resultare oneroso, a juicio del depositario;</p> <p>2.- Cuando se trate de bienes fungibles o de artículos de fácil descomposición o con fecha de expiración; y,</p> <p>3.- Cuando se hubieren efectuado dos subastas sin que se presenten posturas admisibles.</p>	<p>Art. 200.- Venta directa.- Procederá la venta directa de los bienes embargados en los siguientes casos:</p> <p>1.- Cuando se trate de semovientes y el costo de su mantenimiento resultare oneroso, a juicio del depositario;</p> <p>2.- Cuando se trate de bienes fungibles o de artículos de fácil descomposición o con fecha de expiración; y,</p> <p>3.- Cuando se hubieren efectuado dos señalamientos para subasta o remate sin que se presenten posturas o estas no sean admisibles.</p>	<p>Incrementar como requisito para la venta directa el hecho de que no hubo interesados o estos no fueron admitidos tanto en la subasta como en el remate</p>	
<p>Art. 201.- Preferencia para la venta.- La venta se efectuará por la base del remate, a favor de almacenes de instituciones o empresas nacionales o municipales; servicios sociales o comisariatos de las instituciones ejecutantes; asociaciones o cooperativas de empleados o de trabajadores; instituciones de derecho público o de derecho privado, con finalidad social o pública, en su orden.</p> <p>Para el efecto, el ejecutor comunicará a dichas instituciones los embargos que efectuare de estos bienes y sus avalúos a fin de que, dentro de cinco días, manifiesten si les interesa o no la compra, y en tal caso, se efectúe la venta de contado, guardando el orden de preferencia que se establece en este artículo.</p>	<p>Art. 201.- Preferencia para la venta.- La venta se efectuará por la base del remate, a favor de almacenes de instituciones o empresas nacionales o municipales; servicios sociales o comisariatos de las instituciones ejecutantes; asociaciones o cooperativas de empleados o de trabajadores; instituciones de derecho público o de derecho privado, con finalidad social o pública, en su orden.</p> <p>Para el efecto, el ejecutor comunicará directamente o por la prensa a dichas instituciones los embargos que efectuare de estos bienes y sus avalúos a fin de que, dentro de cinco días, manifiesten si les interesa o no la compra, y en tal caso, se efectúe la venta de contado, guardando el orden de preferencia que se establece en este artículo.</p>	<p>Adicionar la opción de comunicación por prensa para la venta.</p>	
<p>A continuación del Art. 203</p>	<p>Art XX. Archivo de la causa.- Una vez efectuada la recuperación total de las obligaciones coaccionadas, el funcionario recaudador dispondrá mediante providencia el archivo y cancelación del procedimiento coactivo.</p> <p>Art. XX Motivos especiales para el archivo y cancelación del procedimiento coactivo.- Se deberá ordenar el archivo del procedimiento coactivo en los siguientes casos:</p> <p>a) Si se hubiera presentado oportunamente reclamación o impugnación a las obligaciones perseguidas en esta vía.</p> <p>b) La deuda se encuentre extinta por cualquiera de los medios señalados en el Código Tributario.</p> <p>c) Exista declaratoria de prescripción de la deuda coaccionada.</p> <p>d) Cuando las obligaciones perseguidas hayan sido declaradas por autoridad competente nulas, revocadas o sustituidas después de la citación con el auto de pago.</p> <p>e) Cuando la persona obligada haya sido declarada en insolvencia o quiebra.</p> <p>f) Por la muerte del coactivado cuando el proceso coactivo se funde en título de crédito o resolución sancionatoria que tenga como antecedente sanciones pecuniarias.</p>	<p>Existe un vacío legal al respecto</p>	

Continúa...

CODIFICACIÓN ACTUAL	CÓDIGO TRIBUTARIO	PROYECTO REFORMAS RELACIONADAS CON COBRANZAS	COMENTARIOS
Art. 210.- Costas de ejecución.- Las costas de recaudación, que incluirán el valor de los honorarios de peritos, interventores, depositarios y alguaciles, regulados por el ejecutor o por el Tribunal Distrital de lo Fiscal, en su caso, de acuerdo a la ley, serán de cargo del coactivado.	Art. 210.- Costas de ejecución.- Las costas de ejecución, de acuerdo a la ley, serán de cargo del coactivado e incluirá todo gastos incurrido durante el proceso coactivo desde la citación del auto de pago efectuada al contribuyente. Para su cobro no será necesario la emisión de título de crédito alguno, únicamente deberán ser liquidadas en virtud de los gastos efectivamente incurridos y sustentados en comprobantes de venta válidos.	Incluir en la normativa que todo tipo de gasto en que se incurra en el coactivo sea considerado como costa de ejecución y que no se emita título de crédito para su cobro por las acciones de impugnación previstas que retrasarían el cobro	
Sección 3a.			
De la suspensión del procedimiento de ejecución			
Art. 247.- Suspensión y medidas cautelares.- La presentación de la demanda contencioso-tributaria, suspende de hecho la ejecutividad del título de crédito que se hubiere emitido. Por consiguiente, no podrá iniciarse coactiva para su cobro, o se suspenderá el procedimiento de ejecución que se hubiese iniciado. Sin embargo, a solicitud de la administración tributaria respectiva, del funcionario ejecutor o de sus procuradores, la sala del tribunal que conozca de la causa podrá ordenar como medidas precautelatorias las previstas en el artículo 164, en los casos y con los requisitos señalados en la misma norma.	Art. 247.- Suspensión y medidas cautelares.- La citación con la demanda contencioso-tributaria, suspende de hecho la ejecutividad del título que se hubiere emitido. Por consiguiente, no podrá iniciarse coactiva para su cobro, o se suspenderá el procedimiento de ejecución que se hubiese iniciado. Sin embargo, a solicitud de la administración tributaria respectiva, del funcionario ejecutor o de sus procuradores, la sala del tribunal que conozca de la causa podrá ordenar como medidas precautelatorias las previstas en el artículo 164, en los casos y con los requisitos señalados en la misma norma.	Suspender el proceso de cobro con la citación de la demanda más no con la presentación.	
Art. 247.- Suspensión y medidas cautelares.- La presentación de la demanda contencioso - tributaria, suspende de hecho la ejecutividad del título de crédito que se hubiere emitido. Por consiguiente, no podrá iniciarse coactiva para su cobro, o se suspenderá el procedimiento de ejecución que se hubiese iniciado.	Art. 247.- Suspensión y medidas cautelares.- La presentación de la demanda contencioso - tributaria, suspende de hecho la ejecutividad del título de crédito, el acta de determinación, la liquidación de pago, la resolución administrativa o la liquidación efectuada por el sujeto pasivo que se hubiere emitido. Por consiguiente, no podrá iniciarse coactiva para su cobro, o se suspenderá el procedimiento de ejecución que se hubiese iniciado.	Incluir a las resoluciones sancionatorias como ordenes de cobro	
Sin embargo, a solicitud de la administración tributaria respectiva, del funcionario ejecutor o de sus procuradores, la sala del tribunal que conozca de la causa podrá ordenar como medidas precautelatorias las previstas en el artículo 164, en los casos y con los requisitos señalados en la misma norma.	Sin embargo, a solicitud de la administración tributaria respectiva, del funcionario ejecutor o de sus procuradores, la sala del tribunal que conozca de la causa podrá ordenar como medidas precautelatorias las previstas en el artículo 164, cuando exista presunciones de defraudación, dilatación del proceso de cobro coactivo, resistencia al pago o riesgo en la percepción de los tributos adeudados.	Evitar que durante los procesos judiciales en los que se impugnan tributos cambien los bienes del contribuyente de dueño	
Art. 344.- Casos de defraudación.- A más de los establecidos en otras leyes tributarias, son casos de defraudación: agregar después del numeral 15	...16. Simular o provocar estados de insolvencia o quiebra patrimonial que imposibiliten el cobro de tributos, sus intereses, multas o recargos una vez que se haya iniciado el proceso de determinación, de cobro y/o durante los procesos de impugnación ante organismos jurisdiccionales que suspendan la acción coactiva.	Considerar como delito de defraudación el traspaso de bienes del deudor para evitar el cobro por parte de la administración	
	Como efecto de lo señalado anteriormente, serán nulos los traspasos de bienes efectuados bajo cualquier título o modo por el deudor o sus responsables desde el momento que sean notificados con el inicio de procesos de determinación o sancionatorios.		

Continúa...

CODIFICACIÓN ACTUAL	CÓDIGO TRIBUTARIO	PROYECTO REFORMAS RELACIONADAS CON COBRANZAS	COMENTARIOS
Art. 345.- Sanciones por defraudación.- Las penas aplicables al delito de defraudación son:	Art. 345.- Sanciones por defraudación.- Las penas aplicables al delito de defraudación son:		
En los casos establecidos en los numerales 1 al 3 y 15 del artículo anterior y en los delitos de defraudación establecidos en otras leyes, prisión de uno a tres años.	En los casos establecidos en los numerales 1 al 3 y 15 del artículo anterior y en los delitos de defraudación establecidos en otras leyes, prisión de uno a tres años.		
En los casos establecidos en los numerales 4 al 12 del artículo anterior, prisión de dos a cinco años y una multa equivalente al valor de los impuestos que se evadieron o pretendieron	En los casos establecidos en los numerales 4 al 12 y 16 del artículo anterior, prisión de dos a cinco años y una multa equivalente al valor de los impuestos que se evadieron o pretendieron	Establecer la pena al delito de defraudación señalado anteriormente	
En los casos establecidos en los numeral 13 y 14 del artículo anterior, reclusión menor ordinaria de 3 a 6 años y multa equivalente al doble de los valores retenidos o percibidos que no hayan sido declarados y/o pagados o los valores que le hayan sido devueltos indebidamente.	En los casos establecidos en los numeral 13 y 14 del artículo anterior, reclusión menor ordinaria de 3 a 6 años y multa equivalente al doble de los valores retenidos o percibidos que no hayan sido declarados y/o pagados o los valores que le hayan sido devueltos indebidamente.		

5.3.1.2 INCORPORAR LAS RESOLUCIONES COMO DOCUMENTOS VÁLIDOS PARA EL COBRO EJECUTIVO

Cuadro 5.16 Matriz de propuesta de Reforma al Código Tributario Ecuatoriano – Respecto a las Resoluciones Administrativas (Galárraga & Pinto, Cuadros, 2013)

CODIFICACIÓN CÓDIGO TRIBUTARIO ACTUAL	PROYECTO REFORMAS RELACIONADAS CON COBRANZAS	COMENTARIOS
<p>Art. 149.- Emisión.- Los títulos de crédito u órdenes de cobro se emitirán por la autoridad competente de la respectiva administración, cuando la obligación tributaria fuere determinada y líquida, sea a base de catastros, registros o hechos preestablecidos legalmente; sea de acuerdo a declaraciones del deudor tributario o a avisos de funcionarios públicos autorizados por la ley para el efecto; sea en base de actos o resoluciones administrativas firmes o ejecutoriadas; o de sentencias del Tribunal Distrital de lo Fiscal o de la Corte Suprema de Justicia, cuando modifiquen la base de liquidación o dispongan que se practique nueva liquidación.</p> <p>Por multas o sanciones se emitirán los títulos de crédito, cuando las resoluciones o sentencias que las impongan se encuentren ejecutoriadas.</p> <p>Mientras se hallare pendiente de resolución un reclamo o recurso administrativo, no podrá emitirse título de crédito.</p>	<p>Art. 149.- Emisión.- Los títulos de crédito u órdenes de cobro se emitirán por la autoridad competente de la respectiva administración, cuando la obligación tributaria fuere determinada y líquida, sea a base de catastros, registros o hechos preestablecidos legalmente; o a avisos de funcionarios públicos autorizados por la ley para el efecto; o de sentencias del Tribunal Distrital de lo Fiscal o de la Corte Suprema de Justicia, cuando modifiquen la base de liquidación o dispongan que se practique nueva liquidación.</p> <p>Mientras se hallare pendiente de resolución un reclamo o recurso administrativo, no podrá emitirse título de crédito.</p>	<p>Lo resaltado se sugiere que sea eliminado debido a que algunas salas solo piensan que se puede iniciar acción coactiva con Título de Crédito. Adicionalmente, en vista de que las Resoluciones Sancionatorias son actos administrativos y de conformidad con el Art. 82 gozan de presunciones de legitimidad y ejecutoriedad, están llamados a cumplirse; teniendo en consideración que serán ejecutivos, desde que se encuentren firmes o se hallen ejecutoriados.</p>
<p>Art. 160.- Orden de cobro.- Todo título de crédito, liquidación o determinación de obligaciones tributarias ejecutoriadas, que no requieran la emisión de otro instrumento, lleva implícita la orden de cobro para el ejercicio de la acción coactiva.</p>	<p>Art. 160.- Orden de cobro.- Todo título de crédito, resolución administrativa, liquidación o determinación, de obligaciones tributarias ejecutoriadas, que no requieran la emisión de otro instrumento, lleva implícita la orden de cobro para el ejercicio de la acción coactiva.</p>	<p>Permitir la ejecución coactiva de resoluciones administrativas no pagadas.</p>
<p>Art. 165.- Solemnidades sustanciales.- Son solemnidades sustanciales del procedimiento de ejecución:</p> <p>1.- Legal intervención del funcionario ejecutor;</p> <p>2.- Legitimidad de personería del coactivado;</p> <p>3.- Existencia de obligación de plazo vencido, cuando se hayan concedido facilidades para el pago;</p> <p>4.- Aparejar la coactiva con títulos de crédito válidos o liquidaciones o determinaciones firmes o ejecutoriadas; y,</p> <p>5.- Citación legal del auto de pago al coactivado.</p>	<p>Art. 165.- Solemnidades sustanciales.- Son solemnidades sustanciales del procedimiento de ejecución:</p> <p>1.- Legal intervención del funcionario ejecutor;</p> <p>2.- Legitimidad de personería del coactivado;</p> <p>3.- Existencia de obligación de plazo vencido, cuando se hayan concedido facilidades para el pago;</p> <p>4.- Aparejar la coactiva con títulos de crédito válidos o resoluciones administrativas, liquidaciones o determinaciones firmes o ejecutoriadas; y,</p> <p>5.- Citación legal del auto de pago al coactivado.</p>	<p>Posibilidad de Iniciar el proceso coactivo con Resoluciones Administrativas.</p>

5.3.2 PROPUESTA 2 – INFORME DE CAPACIDAD OPERATIVA

Con el fin de establecer la capacidad operativa del proceso, se requiere determinar el esquema actual de funcionamiento, a partir del mismo se determina el número de operaciones óptimas que debe ejecutar un recurso en el proceso de Cobranzas de tal modo que el responsable departamental pueda ejecutar un seguimiento a los recursos y evaluar su productividad, con el estudio de tiempos realizado y tomando en cuenta la participación histórica de las transacciones en los siguientes cuadros se muestra el resultado general de capacidad operativa de los procesos.

Cuadro 5.17 Información de capacidad operativa del Proceso de Cobranzas (Galárraga & Pinto, Cuadros, 2013)

Etapa del Proceso	Macro Actividad	Tiempo de Ejecución en minutos	Participación Histórica de Trx	Participación	# Operaciones	Horas empleadas	Transacciones a realizar	Tempo Disponible /	Horas requeridas /	Horas empleadas /
								Tempo Requerido por Operación	Participación Histórica (134,40 * % ph)	Tempo Procesamiento
Control de Deuda	Recepción y revisión de obligaciones	18,14	43,97%		445	59,09	195			
	Envío de documentos a Coactiva	34,70	6,98%	70,05%	232	9,38	16			
	Emisión de Títulos de Crédito	18,75	19,11%		430	25,68	82			
	Total C/D					94,15	294			
Gestión Persuasiva	Gestión Persuasiva Agente	7,05	17,18%		1.144	23,09	197			
	Emitir Oficios Persuasivos	10,43	0,94%	79,94%	773	1,26	7			
	Gestión Persuasiva Campaña		(*)	(*)	(*)	(*)				
	Aplicar Pagos	1,78	61,82%		4.530	83,08	2.800			
Total GP					107,43	3.004				
Gestión Coactiva	Emisión de Auto de Pago	98,35	43,02%		82	57,81	35			
	Archivo del Proceso Coactivo	40,62	28,60%	100,00%	199	38,44	57			
	Continuación del Proceso Coactivo	34,70	24,38%		232	32,77	57			
	Embargo Bienes / Valores	3.977,49	4,00%		2	5,38	0			

Continúa...

				Total GC	134,40	149	
Procesos de Apoyo	Gestión de Facilidades de Pago	127,91	50,39%	63	67,73	32	
	Verificación de Acciones Interpuestas	5,47	19,23%	89,25%	1.474	25,85	284
	Compensación de Obligaciones	45,87	19,62%		176	26,37	34
					Total PA	119,95	350

(*) La actividad se la ejecuta de manera automática con un sistema

Cuadro 5.18 Información de reprocesamientos operativos del Proceso de Cobranzas (Galárraga & Pinto, Cuadros, 2013)

Etapa Proceso	Macro Actividad	Tiempo de Ejecución en minutos	Participación Histórica de Trx	Participación	Tiempo Disponible / Tiempo Requerido por Operación	Horas requeridas / Participación Histórica (134,40 * % ph)	Horas empleadas / Tiempo Procesamiento
					# Operaciones	Horas empleadas	Transacciones a realizar
Control de Deuda	Anulación de Obligaciones	3,02	0,80%	29,95%	2.670	1,08	21
	Baja de Títulos de Crédito	26,29	3,00%		307	4,03	9
	Reverso de Obligaciones	8,24	26,15%	979	35,14	256	
					Total R C/D	40,25	287
Gestión Persuasiva	Reverso de Pagos	2,85	0,80%	20,06%	2.829	1,08	23
	Inconsistencias	2,52	19,26%	3.200	25,88	616	
					Total R G/P	26,97	639
Procesos de Apoyo	Reverso de Facilidades de Pago	6,43	10,75%	10,75%	1.254	14,45	135
					Total R G/P	14,45	135

La información de los cuadros anteriores, permitirá mostrar los escenarios de la aplicación de las mejoras propuestas.

5.3.3 PROPUESTA 3 – INFORME DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

5.3.3.1 ANTECEDENTES

El Sistema Tributario Ecuatoriano se sustenta en la auto determinación que el sujeto pasivo realiza del impuesto al cual se encuentra obligado. Con este propósito se ha puesto a disposición de la ciudadanía en general una serie de formularios de declaración y anexos que deberán ser presentados, en todos los casos, a través del canal electrónico. Efectuada la determinación de la cuantía del impuesto corresponde al contribuyente el pago de los valores identificados.

La determinación del impuesto y su pago ocurren en dos momentos diferentes de la interacción entre el sujeto activo y el sujeto pasivo. La deuda tributaria se genera ante la ocurrencia de alguno de los siguientes escenarios:

1. El no pago de lo declarado dentro de los plazos establecidos.
2. La emisión de sanciones pecuniarias por el cometimiento de infracciones tipificadas en el Código Tributario.
3. La determinación de diferencias en los valores declarados por el contribuyente por acción del sujeto activo.

En los casos 2 y 3, al ser los valores imputados al contribuyente originados en actuaciones de la Administración Tributaria Central, normativamente se confiere al sujeto pasivo la posibilidad de impugnación. Fenecidas las distintas instancias establecidas para tal efecto y los plazos fijados, las deudas se reputan firmes y ejecutoriadas. Sobre deudas firmes y ejecutoriadas se inicia la acción de cobro en dos instancias: una persuasiva y otra coactiva.

5.3.3.2 OBJETIVO GENERAL

Identificar los factores que provocan que el sujeto pasivo no pague sus obligaciones tributarias en las formas definidas por la Ley de Régimen Tributario Interno, su código y reglamentos; mediante el uso de técnicas de investigación de mercados; para determinar aspectos que producen el comportamiento contributivo anómalo.

5.3.3.3 HIPÓTESIS GENERAL

Ho: No existen factores que provoquen que el sujeto pasivo no pague sus obligaciones tributarias en las formas definidas por la Ley de Régimen Tributario Interno, su código y reglamentos.

H1: Existen factores que provoquen que el sujeto pasivo no pague sus obligaciones tributarias en las formas definidas por la Ley de Régimen Tributario Interno, su código y reglamentos.

5.3.3.4 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Cuadro 5.19 Metodología Implementada en la investigación de Mercados del Proceso de Cobro (Galárraga & Pinto, Cuadros, 2013)

Descripción	Enfoque de investigación	Método de obtención de datos	Técnica de investigación
Determinar el comportamiento histórico de pago de deudas	Exploratorio	Cuantitativo	Análisis de Datos Secundarios
Evaluar los métodos y herramientas tecnológicas que implementa el SRI para el cobro de deudas tributarias firmes	Descriptivo	Cuantitativo y Cualitativo	Entrevista a profundidad (Cuestionario) Opinión experta
Determinar los factores que influyen en el sujeto pasivo para el pago de las obligaciones tributarias	Descriptivo	Cuantitativo	Encuesta

5.3.3.5 TAMAÑO DE LA MUESTRA

Según los registros del SRI a abril de 2012, el número de deudores asciende a 134.843 contribuyentes. Con esta información se procede a identificar que el número de encuestas a aplicar será de 622, según se describe en los cálculos a continuación detallados:

$$n = \frac{Npq}{(N - 1) \left(\frac{B^2}{4} \right) + pq}$$

$$p = 0.5$$

$$q = 0.5$$

$$N = 134.843$$

$$B = 5\%$$

$$n = \frac{134.843 \times 0.5 \times 0.5}{(134.843 - 1) \left(\frac{0.05^2}{4} \right) + (0.5 \times 0.5)}$$

$$n = 622$$

5.3.3.6 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

5.3.3.6.1 CARTERA DE COBRO

- Para el año 2012, en monto de deuda, las obligaciones generadas por declaraciones presentadas y no pagadas constituye el 8.6% del total de cartera. Históricamente la brecha entre este tipo de deudas y las generadas en otro tipo de documentos se mantiene en niveles significativos.

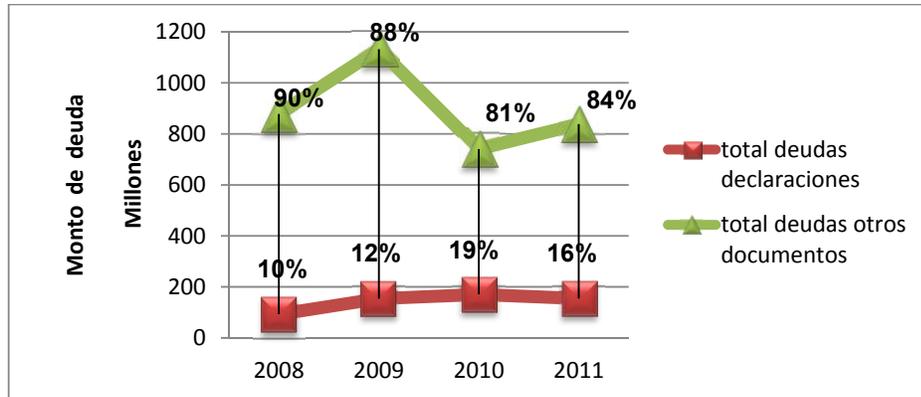


Gráfico 5.4 Comparación por número de deudas tributarias entre las originadas por declaraciones no pagadas y aquellas provenientes de Actos Administrativos (**Servicio de Rentas Internas, 2013**)

- Para el año 2012, en número las obligaciones generadas por declaraciones presentadas y no pagadas constituye el 71% del total de cartera. Refleja el mismo comportamiento histórico que en el caso previo.

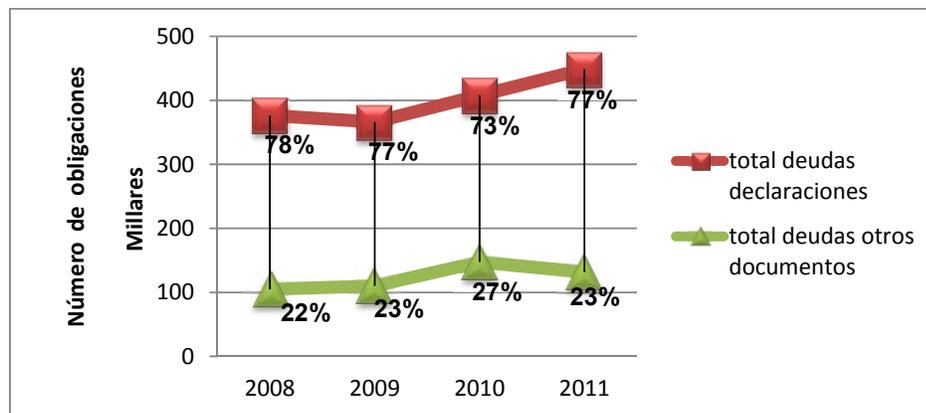


Gráfico 5.5 Comparación por monto de deudas tributarias entre las originadas por declaraciones no pagadas y aquellas provenientes de Actos Administrativos (**Servicio de Rentas Internas, 2013**)

- El valor más representativo respecto al volumen de cartera, corresponde a las obligaciones originadas en comprobantes electrónicos no pagados, que en la gráfica son representados por las siglas CEP'S.

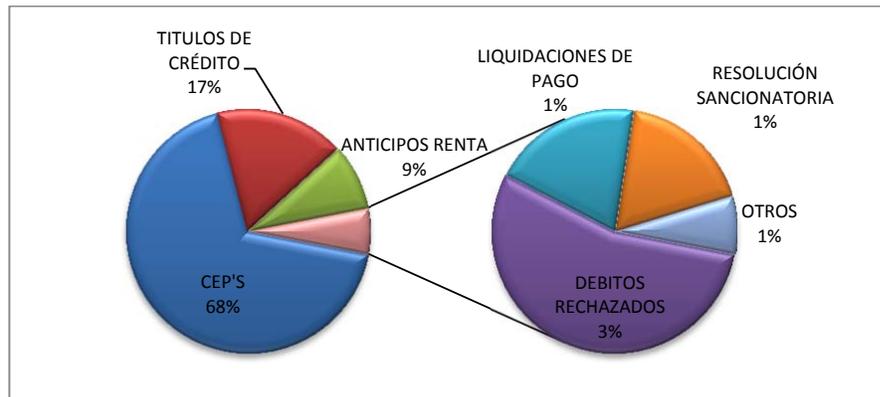


Gráfico 5.6. Composición de cartera en número de deudas por tipo de documento al 01-01-2012 (**Servicio de Rentas Internas, 2013**)

- Los comprobantes electrónicos no pagados, representan el mayor porcentaje de la deuda de baja cuantía, pudiendo determinar de esta manera un comportamiento recurrente de no pago de un segmento de contribuyentes conformado por los declarantes, a través de medios electrónicos, que no registran convenio de débito bancario.

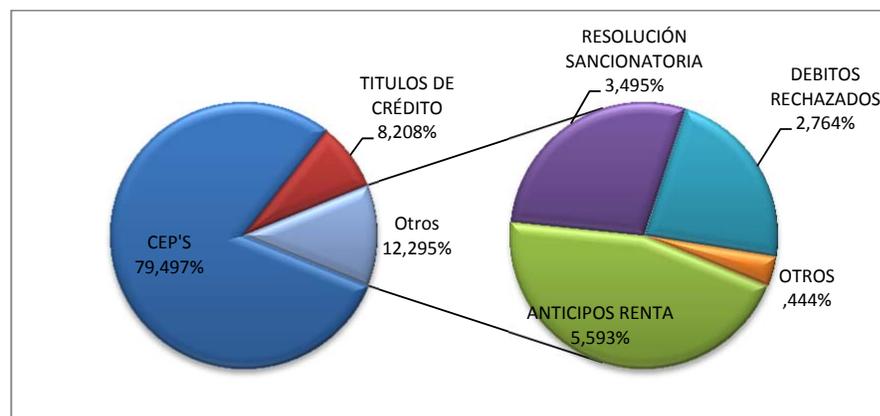


Gráfico 5.7. Deudas de ínfima cuantía por tipo de documento al 01-01-2012 (**Servicio de Rentas Internas, 2013**)

5.3.3.6.2 MÉTODOS Y HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS QUE IMPLEMENTA EL SRI PARA EL COBRO DE DEUDAS

- Existe una percepción general de satisfacción en relación al proceso de cobro implementado por el SRI.

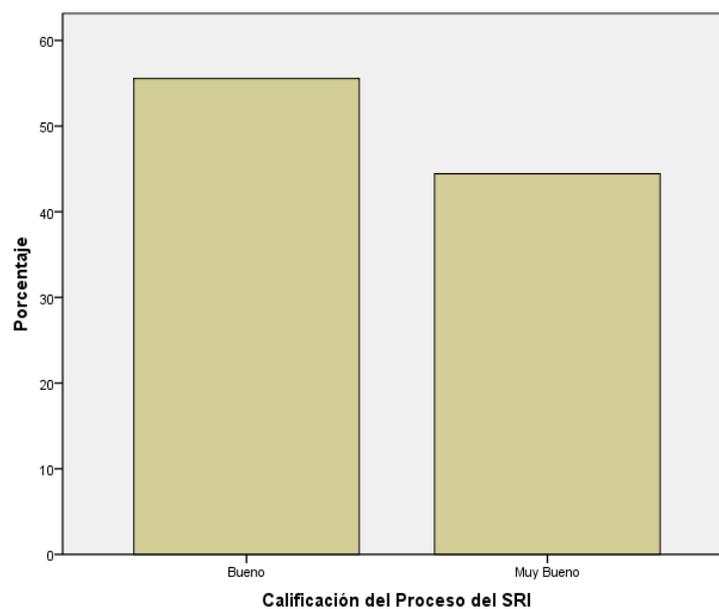


Gráfico 5.8 Percepción del proceso de recaudo adoptado por el SRI
(Galárraga & Pinto, Cuadros, 2013)

- Por tanto, la incorporación de prácticas más eficientes y optimización de procesos, puede verse restringida por la necesidad de reformas normativas que las avalen.

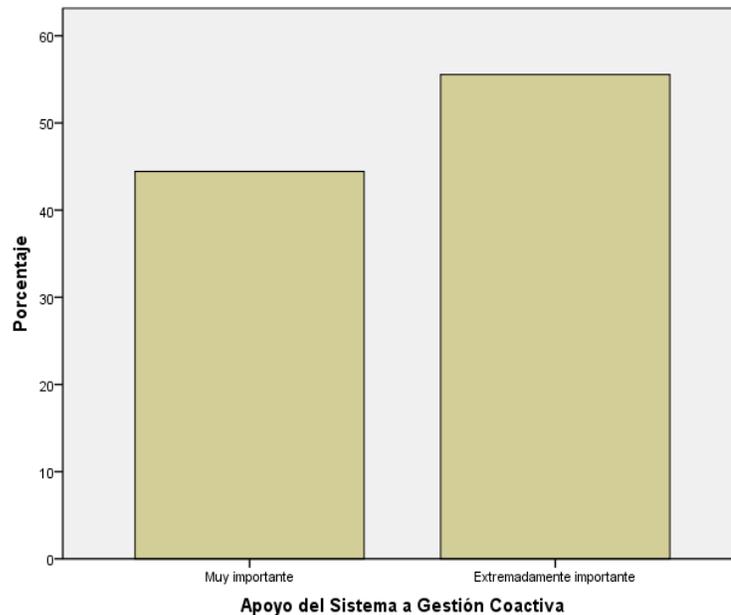


Gráfico 5.9 Percepción del nivel de apoyo del Sistema Nacional de Cobranzas al proceso de recaudo adoptado por el SRI (Galárraga & Pinto, Cuadros, 2013)

- La valoración general del software determina que asiste eficientemente al proceso; sin embargo, existen formas de mejoramiento propuestos detallados a continuación:
 - Mejoramiento del módulo de coactiva, de manera que no se limite al registro del inicio del juicio, debiéndose incluir gestión de embargos, remates, continuaciones, etc.
 - Mejorar las integraciones informáticas entre los sistemas de la Administración para automatizar los procesos de registro de deuda y notificación de los documentos: liquidaciones y resoluciones.
 - Valoración de cartera para definir de forma adecuada los canales de cobro.

- Disminución de la papelería del proceso, a través de la utilización de medios electrónicos de generación de respaldos documentales.
- Fortalecer la etapa de gestión persuasiva por ser la de mayor impacto, respecto al número de deudas cobradas y de costo operativo bajo.

5.3.3.6.3 FACTORES QUE INFLUYEN EN EL SUJETO PASIVO PARA EL PAGO DE LAS OBLIGACIONES TRIBUTARIAS.

- Los factores que influyen en la generación de deudas son:

Cuadro 5.20 Factores que influyen en la generación de deuda. (Galárraga & Pinto, Cuadros, 2013)

Factor
Tiempo de Pago en el Banco
Medio de Declaración de Impuestos
Nivel de Instrucción
Obligado a llevar contabilidad
Cercanía del Banco
Conocimiento del destino de los impuestos que paga
Persona que realiza el pago de los impuestos
Conocimiento de consecuencias de no pago de impuestos

- La relación existente entre los factores descritos y la generación de deuda es baja.

- El 82% de los contribuyentes encuestados no cuenta con un convenio de débito bancario; es decir que pese a emplear medios electrónicos para la declaración de los impuestos, este segmento de contribuyentes deben obligatoriamente acudir a las instituciones del sistema financiero ecuatoriano, para efectuar el pago de los valores liquidados en los respectivos formularios.

5.3.4 PROPUESTA 4 – FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE COBRANZAS

Para desarrollar los flujogramas del proceso de Cobranzas y Definir claramente las responsabilidades se ha realizado una división por etapas del proceso: Control de Deuda, Gestión Persuasiva, Gestión Coactiva y Procesos de Soporte General de Cobranzas, para ello se utilizó la metodología SIPOC.

En el siguiente gráfico se muestra un esquema general del proceso de cobranzas diseñado para el procedimiento.

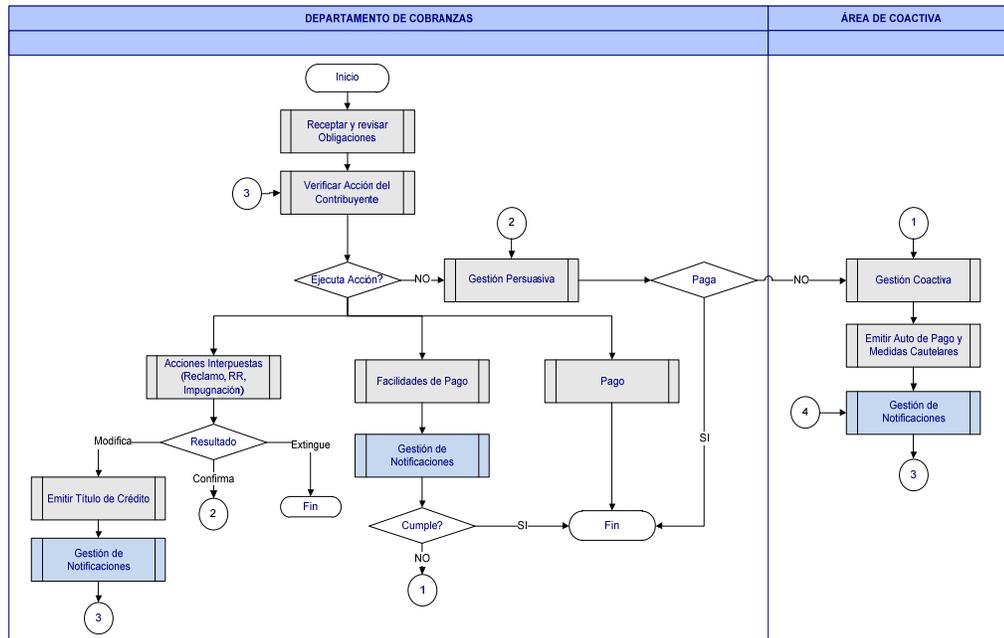


Gráfico 5.10 Esquema General del Flujo del Proceso de Cobranzas
(Galárraga, Santiago, Pinto, & Santiago, 2012)

5.3.4.1 FACTORES CLAVE DEL PROCESO.

De acuerdo al análisis realizado con los responsables del proceso en la Dirección Nacional y la correspondiente validación de los responsables Regionales, se pueden identificar las siguientes macro actividades, que corresponden a cada una de las etapas de Cobranza.

5.3.4.1.1 CONTROL DE DEUDA

- Receptar y Revisar Obligaciones
- Enviar Documentos a Coactiva
- Emisión de Títulos de Crédito

5.3.4.1.2 GESTIÓN PERSUASIVA

- Gestión Persuasiva Agente
- Gestión Persuasiva Campaña

5.3.4.1.3 GESTIÓN COACTIVA

- Emisión de Auto de Pago
- Archivo del Proceso Coactivo
- Continuación del Proceso Coactivo
- Embargo de Bienes / Valores

5.3.4.2 PROCESOS DE APOYO PARA LA GESTIÓN DE COBRANZAS

Es importante indicar que por la naturaleza del proceso y dependiendo de las acciones del contribuyente, existen procesos que pueden ejecutarse en cualquier etapa de la Gestión de Cobro de las obligaciones, a continuación se muestra un listado de los mismos.

- Facilidades de Pago
- Verificación de Acciones Interpuestas
- Verificación de pagos
- Compensación de Obligaciones

PROCESO COBRANZAS

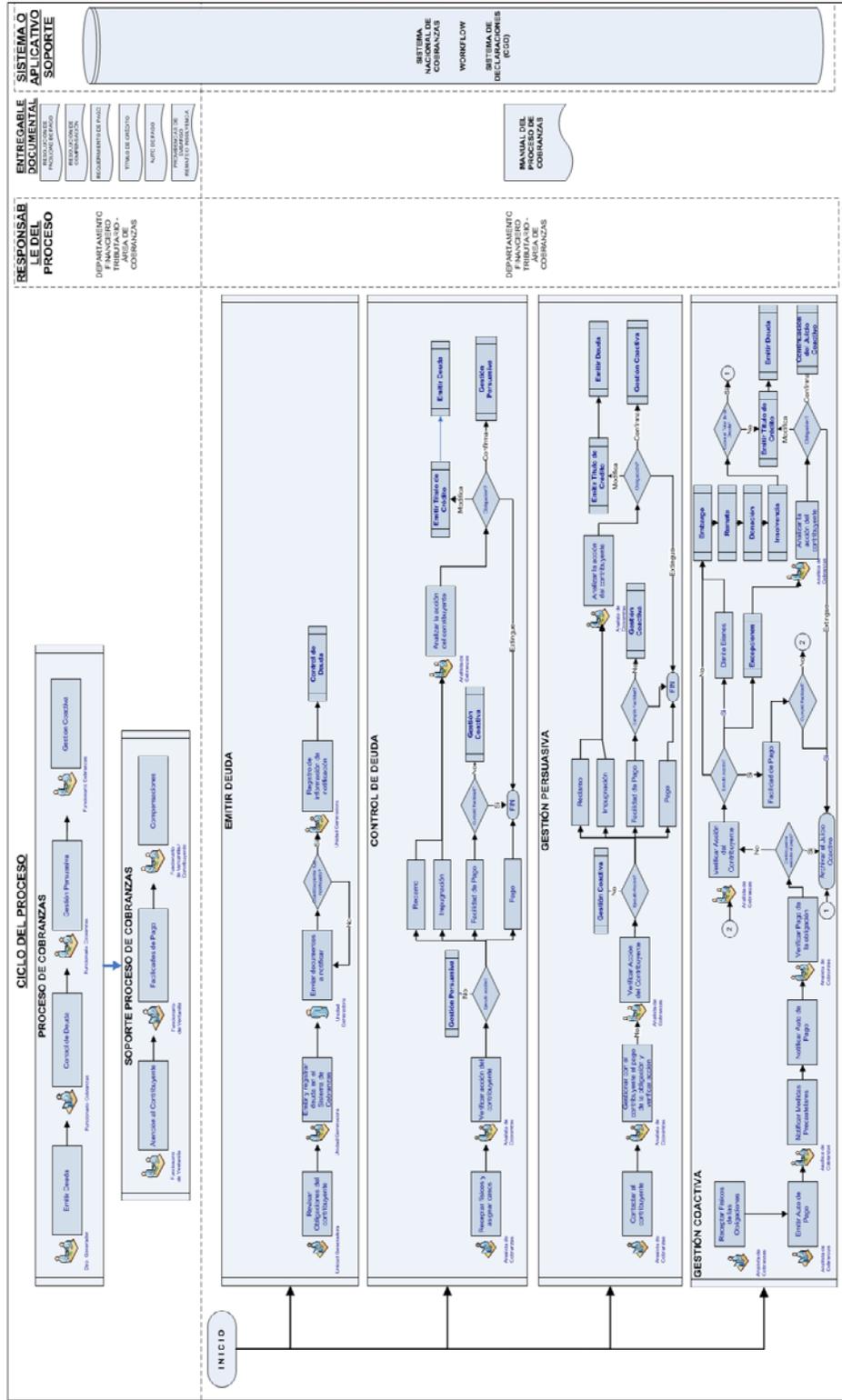


Gráfico 5.11 Esquema del Proceso de Gestión de Cobranzas (Galárraga, Santiago, Pinto, &

Tomando en consideración la información proporcionada en las entrevistas realizadas a los responsables regionales del proceso de cobranzas, se pueden identificar como factores clave los siguientes:

- La herramienta de soporte informático para la ejecución del proceso.
- La integración con otras aplicaciones para la extracción de datos.
- La documentación de soporte para el proceso de gestión de cobro de las obligaciones por parte de los contribuyentes.
- Capacidad Operativa del proceso para la gestión de obligaciones.

Adicional a ello se han identificado los siguientes aspectos que deben ser considerados dentro del análisis:

- Registro de obligaciones por parte de las áreas generadoras; en la actualidad existen errores en el registro de datos, lo que implica que se tengan que procesar reversos de las transacciones para corregir las inconsistencias.
- Emisión de Títulos de Crédito por Resoluciones Administrativas, en vista de que no se puede ejercer acción de cobro directa sobre este tipo de documentos, se requiere generar un proceso adicional en Cobranzas, que demanda una carga operativa adicional en el proceso y uso de recursos adicionales.

- Facilidades de Pago para cancelar las obligaciones tributarias, con el fin de optimizar este mecanismo que permita a los contribuyentes contar con una forma accesible de liquidar sus deudas.
- Gestión Persuasiva (Canales económicos), con el fin de gestionar las obligaciones de montos bajos, y optimizar el uso de los recursos del proceso de Cobranzas.
- Emisión de Autos de Pago (Extracción de información en línea para iniciar el proceso Coactivo a los contribuyentes). En la actualidad la extracción de datos para el inicio del proceso Coactivo es manual y el funcionario debe realizar un proceso de investigación para obtener datos, lo que le implica una cantidad de tiempo considerable.

5.3.4.3 DIAGRAMAS DE FLUJO DE LOS PROCESOS DE COBRANZA

Para ejecutar esta actividad, se tomó como referencia la información proporcionada por las Oficinas Regionales del Servicio de Rentas Internas; de las 8 oficinas se obtuvo la información de 3, y a partir de esta información, complementada con los procesos identificados en cada una de las etapas del proceso de Cobro descritos en punto 4.1.3, se procedió a utilizar la herramienta SIPOC, que se convierte en la base principal para iniciar el mejoramiento de un proceso; esta herramienta proporcionará un

entendimiento del proceso, la identificación de los aspectos clave que deben ser mejorados, las métricas y la comprensión de sus interacciones.

5.3.4.3.1 CONTROL DE DEUDA

Nombre del Proceso: Recepción y revisión de obligaciones
Objetivo: Recepcionar los documentos generadores de obligaciones y verificar la firmeza de la deuda para iniciar el proceso de Cobro
Dueño del Proceso: Control de Deuda

Suppliers	Inputs	Process Steps				Outputs	Customers
		Etapas del Proceso					
Proveedores	Entradas	Unidad Generadora	Secretaría	Jefe de Cobranzas	Agente de Cobranzas	Salidas	Cientes
Departamento de Gestión Tributaria	Actas de Determinación	Registrar la obligación en el Sistema	Notificar documentos de obligaciones			Obligación registrada en el Sistema de Cobranzas	Agentes de Control de Deuda
	Liquidación de Anticipos						
	Liquidación de Multas						
	Liquidación Vehículos						
Departamento de Gestión Tributaria	Liquidaciones de pago				Recepcionar documentos de las unidades	Memorando de recepción de los documentos	Unidades Generadoras
	Resolución Administrativa						
Departamento Jurídico	Resolución Sancionatoria				Asignar casos a los agentes	Obligaciones asignadas a los agentes	Agentes de Control de Deuda
	Resolución Administrativa						
	Resolución Recurso de Revisión						
Cobranzas	Sentencias						
	Títulos de Crédito					Verificar firmeza del documento	Obligaciones en firme
	Anticipos Renta						

Gráfico 5.12 Flujo del Proceso “Recepción y Revisión de Obligaciones” (Galárraga & Pinto, Cuadros, 2013)

Nombre del Proceso: Envío de documentos a Coactiva
Objetivo: Verificar la firmeza de la deuda y la documentación de soporte para iniciar el proceso Coactivo
Dueño del Proceso: Control de Deuda

Suppliers	Inputs	Process Steps		Outputs	Customers
		Etapas del Proceso			
Proveedores	Entradas	Agente de Coactiva	Agente de Control de Deuda	Salidas	Cientes
Agentes de Gestión Coactiva	Solicitud de Documentos para iniciar el proceso Coactivo	Solicitar Documentos a Control de Deuda		Solicitud receptada	Agentes de Control de Deuda
Agentes de Control de Deuda	Información de pagos y acciones interpuestas		Verificar firmeza de la obligación	Obligación en firme	Agentes de Control de Deuda
Agentes de Control de Deuda	Documentos de la Obligación		Entregar Documentos a Coactiva	Documentos de la Obligación	Agentes de Gestión Coactiva

Gráfico 5.13 Flujo del Proceso “Envío de Documentos a Coactiva” (Galárraga & Pinto, Cuadros, 2013)

Nombre del Proceso: Emisión de Títulos de Crédito
Objetivo: Generar la documentación necesaria para iniciar el proceso de Gestión de Cobro de las Obligaciones generadas por Resolución Administrativa
Dueño del Proceso: Control de Deuda

Suppliers	Inputs	Process Steps				Outputs	Customers
		Etapas del Proceso					
Proveedores	Entradas	Agente de Control de Deuda	Jefe de Cobranzas	Secretaría	Agente de Control de Deuda	Salidas	Cientes
Departamento de Gestión Tributaria	Resolución Administrativa Resolución Sancionatoria	Generar e imprimir Título de Crédito				Título de Crédito Impreso	Agentes de Control de Deuda
Departamento Jurídico	Resolución Administrativa Resolución Recurso de Revisión Sentencias						
Agentes de Control de Deuda	Título de Crédito Impreso		Revisar y firmar Título de Crédito			Título de Crédito Aprobado	Secretaría
Agentes de Control de Deuda	Título de Crédito Aprobado			Notificar Título de Crédito		Razón de Notificación	Agentes de Control de Deuda
Secretaría	Título de Crédito Notificado				Archivar Título de Crédito	Expediente de Títulos de Crédito	Agentes de Control de Deuda

Gráfico 5.14 Flujo del Proceso “Emisión de Títulos de Crédito” (Galárraga & Pinto, Cuadros, 2013)

5.3.4.3.2 GESTIÓN PERSUASIVA

Nombre del Proceso: Gestión Persuasiva Agente
Objetivo: Inducir al pago voluntario de las obligaciones tributarias de los contribuyentes a través de la gestión de los agentes
Dueño del Proceso: Gestión Persuasiva

Suppliers	Inputs	Process Steps				Outputs	Customers
		Etapas del Proceso					
Proveedores	Entradas	Responsable Nacional Persuasiva	Supervisor Persuasiva	Agente Persuasiva	Secretaría	Salidas	Cientes
Agentes de Control de Deuda	Obligaciones en Firme Cuotas de Facilidades de Pago Incumplidas		Asignar obligaciones para ejecutar gestión persuasiva			Obligación asignada para realizar Gestión Persuasiva	Agentes de Gestión Persuasiva
Supervisor Persuasiva	Obligación asignada para realizar Gestión Persuasiva			Determinar el canal para gestión persuasiva		Canal para realizar Gestión Persuasiva	Agentes de Gestión Persuasiva
Agentes de Gestión Persuasiva	Canal para realizar Gestión Persuasiva			Emitir Oficio Persuasivo	Notificar Oficio Persuasivo	Oficio Persuasivo Notificado	Secretaría
Agentes de Gestión Persuasiva / Bases de Datos SRI	Información de la Obligación / Contribuyente			Contactar a contribuyente para		Gestión Persuasiva Realizada	Contribuyente
Secretaría	Oficio Persuasivo Notificado			Registrar resultado de gestión persuasiva		Registro de Gestión Persuasiva	Agentes de Gestión Persuasiva
Contribuyente	Gestión Persuasiva Realizada						
Contribuyente	Pago de Obligaciones			Aplicar Pagos		Pagos Aplicados / Cierre Obligación	Recaudación

Gráfico 5.15 Flujo del Proceso “Gestión Persuasiva Agente” (Galárraga & Pinto, Cuadros, 2013)

Nombre del Proceso: Gestión Persuasiva Campaña
Objetivo: Inducir al pago voluntario de las obligaciones tributarias de los contribuyentes a través de la generación de campañas
Dueño del Proceso: Gestión Persuasiva

Suppliers	Inputs	Process Steps			Outputs	Customers
		Etapas del Proceso				
Proveedores	Entradas	Responsable Nacional Persuasiva	Agente Contac Center	Agente Persuasiva	Salidas	Cientes
Área Nacional de Cobranzas	Campañas de Gestión Persuasiva	Crear campaña de Gestión Persuasiva			Campaña creada en el Sistema	Contact Center
Área Nacional de Cobranzas	Campaña creada en el Sistema		Ejecutar Gestión Persuasiva		Gestión Persuasiva realizada	Contribuyentes
Contribuyentes	Gestión Persuasiva Realizada		Registrar resultado de gestión persuasiva		Registro de resultado de Gestión Persuasiva	Agentes de Gestión Persuasiva
Contribuyente	Pago de Obligaciones			Aplicar Pagos	Pagos Aplicados / Cierre Obligación	Recaudación

Gráfico 5.16 Flujo del Proceso “Gestión Persuasiva Campaña” (Galárraga & Pinto, Cuadros, 2013)

5.3.4.3.3 GESTIÓN COACTIVA

Nombre del Proceso: Emisión de Auto de Pago
Objetivo: Gestionar el cobro de las obligaciones tributarias mediante el inicio del proceso coactivo al contribuyente (cobro forzoso)
Dueño del Proceso: Gestión Coactiva

Suppliers	Inputs	Process Steps			Outputs	Customers
		Etapas del Proceso				
Proveedores	Entradas	Funcionario Recaudador	Agente Coactiva	Secretaría	Salidas	Cientes
Agentes de Control de Deuda	Obligaciones en firme	Receptar obligaciones para iniciar proceso coactivo			Obligación receptada para iniciar proceso Coactivo	Funcionario Recaudador
Contribuyentes	CEP'S Débitos Rechazados					
Funcionario Recaudador	Obligaciones receptadas para iniciar proceso coactivo	Asignar obligaciones para iniciar el proceso coactivo			Obligación asignada a un agente	Agentes de Gestión Coactiva
Funcionario Recaudador	Obligación asignada a un agente		Revisar obligaciones		Obligaciones revisadas para iniciar proceso coactivo	Agentes de Gestión Coactiva
Agentes de Gestión Coactiva	Obligaciones revisadas para iniciar proceso coactivo		Emitir Auto de Pago		Auto de Pago Emitido	Funcionario Recaudador
Departamentos SRI	Información de bienes del contribuyente					
Agentes de Gestión Coactiva	Auto de Pago Emitido	Revisar y firmar Auto de Pago			Auto de Pago Aprobado	Secretaría
Funcionario Recaudador	Auto de Pago Aprobado			Notificar Auto de Pago	Auto de Pago Notificado	Agentes de Gestión Coactiva

Gráfico 5.17 Flujo del Proceso “Emisión Auto de Pago” (Galárraga & Pinto, Cuadros, 2013)

Nombre del Proceso: Archivo del Proceso Coactivo
Objetivo: Archivar los procesos coactivos iniciados que hayan sido pagados por el contribuyente
Dueño del Proceso: Gestión Coactiva

Suppliers	Inputs	Process Steps			Outputs	Customers
		Etapas del Proceso				
Proveedores	Entradas	Funcionario Recaudador	Agente Coactiva	Secretaria	Salidas	Cientes
Jurídico	Resultado de Acción Interpuesta		Emitir Providencia de Archivo el Proceso Coactivo		Providencia de Archivo del proceso coactivo emitida	Funcionario Recaudador
Contribuyentes	Pago de Obligaciones					
Agentes de Gestión Coactiva	Providencia de Archivo del proceso coactivo emitida	Revisar y firmar Providencia de Archivo			Providencia de Archivo del proceso coactivo aprobada	Secretaria
Funcionario Recaudador	Providencia de Archivo del proceso coactivo aprobada			Notificar Providencia de Archivo	Providencia de Archivo del proceso coactivo notificada	Agentes de Gestión Coactiva
Secretaria Agentes de Gestión Coactiva	Razón de Notificación Expediente del Proceso Coactivo		Archivar Expediente		Expediente Archivado	Secretaria

Gráfico 5.18 Flujo del Proceso “Archivo del Proceso Coactivo” (Galárraga & Pinto, Cuadros, 2013)

Nombre del Proceso: Continuación del Proceso Coactivo
Objetivo: Continuar con el proceso coactivo de los procesos que hayan modificado su monto y que estén por prescribir.
Dueño del Proceso: Gestión Coactiva

Suppliers	Inputs	Process Steps			Outputs	Customers
		Etapas del Proceso				
Proveedores	Entradas	Funcionario Recaudador	Agente Coactiva	Secretaria	Salidas	Cientes
Jurídico	Resultado de Acción Interpuesta		Emitir Providencia de Continuación el Proceso Coactivo		Providencia de Archivo del proceso coactivo emitida	Funcionario Recaudador
Contribuyentes	Pago de Obligaciones					
Agentes de Gestión Coactiva	Providencia de Continuación del proceso coactivo emitida	Revisar y firmar Providencia de Continuación			Providencia de Continuación del proceso coactivo aprobada	Secretaria
Funcionario Recaudador	Providencia de Continuación del proceso coactivo aprobada			Notificar Providencia de Continuación	Providencia de Continuación del proceso coactivo notificada	Agentes de Gestión Coactiva
Secretaria Agentes de Gestión Coactiva	Razón de Notificación Expediente del Proceso Coactivo		Archivar Expediente		Expediente Archivado	Secretaria

Gráfico 5.19 Flujo del Proceso “Continuación del Proceso Coactivo” (Galárraga & Pinto, Cuadros, 2013)

Nombre del Proceso: Embargo Bienes / Valores
Objetivo: Ejecutar la acción coactiva con los bienes y valores del contribuyente para cancelar las obligaciones
Dueño del Proceso: Gestión Coactiva

Suppliers	Inputs	Process Steps			Outputs	Customers
		Etapas del Proceso				
Proveedores	Entradas	Funcionario Recaudador	Agente Coactiva	Perito	Salidas	Cientes
Agentes de Gestión Coactiva	Auto de Pago Notificado		Emitir Providencia de embargo y oficios a instituciones		Providencia de Embargo emitida	Funcionario Recaudador
Agentes de Gestión Coactiva	Providencia de embargo emitida	Revisar y firmar Providencia de Embargo			Providencia de embargo aprobada	Agentes de Gestión Coactiva
Funcionario Recaudador	Providencia de embargo aprobada		Notificar Providencia de Embargo		Providencia de embargo notificada	Agentes de Gestión Coactiva
Agentes de Gestión Coactiva	Providencia de embargo notificada		Ejecutar Embargo		Embargo ejecutado	Funcionario Recaudador
Funcionario Recaudador	Bienes embargados			Avaluar Bienes	Bien avaluado	Funcionario Recaudador
Perito	Bienes avaluados		Remate / Subasta / Donación		Bien rematado / subastado / donado	Funcionario Recaudador
Funcionario Recaudador	Bien rematado / subastado / donado		Aplicar pagos a las obligaciones			
			Archivo / Continuación proceso coactivo		Expediente Archivado	Secretaría

Gráfico 5.20 Flujo del Proceso “Embargo Bienes / Valores” (Galárraga & Pinto, Cuadros, 2013)

5.3.4.3.4 PROCESOS DE APOYO COBRANZAS

Nombre del Proceso: Gestión de Facilidades de Pago
Objetivo: Gestionar las solicitudes de Facilidades de Pago efectuadas por los contribuyentes para cancelar sus obligaciones tributarias.
Dueño del Proceso: Control de Deuda

Suppliers	Inputs	Process Steps				Outputs	Customers
		Etapas del Proceso					
Proveedores	Entradas	Agente de Cobranzas	Jefe de Cobranzas	Secretaría	Agente de Cobranzas	Salidas	Cientes
Secretaría	Solicitud de Facilidades de Pago	Receptar solicitud de Facilidades de Pago				Solicitud de Facilidades de pago receptada	Agentes de Control de Deuda
Agentes de Control de Deuda	Solicitud de Facilidades de Pago Documentos de Soporte	Analizar solicitud de Facilidades de Pago				Documento de Análisis de la solicitud de Facilidades de Pago	Agentes de Control de Deuda
Agentes de Control de Deuda	Documento de Análisis	Emitir Acto Administrativo				Acto Administrativo para aprobación	Jefe de Cobranzas
Agentes de Control de Deuda	Acto Administrativo para aprobación		Revisar y aprobar Acto Administrativo			Acto Administrativo para notificación	Secretaría
Agentes de Control de Deuda	Acto Administrativo para notificación			Notificar Acto Administrativo		Acto Administrativo Notificado	Agentes de Control de Deuda
Secretaría	Resolución de Facilidades de Pago				Verificar cumplimiento de pago de las cuotas	Requerimiento de Pago Archivo del Proceso	Agentes de Control de Deuda

Gráfico 5.21 Flujo del Proceso “Facilidades de Pago” (Galárraga & Pinto, Cuadros, 2013)

Nombre del Proceso: Verificación de Acciones Interpuestas
Objetivo: Verificar el registro de las acciones interpuestas por parte de los contribuyentes a las obligaciones a gestionar en Cobranzas
Dueño del Proceso: Cobranzas

Suppliers	Inputs	Process Steps		Outputs	Customers
		Etapas del Proceso			
Proveedores	Entradas	Agente de Cobranzas		Salidas	Cientes
Departamento Jurídico	Documento de registro de la acción interpuesta	Receptar documento de registro de Acción Interpuesta		Registro de recepción del documento de la acción interpuesta	Agente de Cobranzas
Departamento Jurídico	Documento de registro de la acción interpuesta	Verificar registro de acción interpuesta en el Sistema		Registro de acción interpuesta en el Sistema de Cobranzas	Agente de Cobranzas
Departamento Jurídico	Resolución Administrativa Sentencia	Verificar Resultado de la Acción Interpuesta		Registro del resultado de la acción interpuesta	Agente de Cobranzas
Registro del resultado de la acción interpuesta	Agente de Cobranzas	Actualizar estado de la obligación		Estado de obligación actualizado	Agente de Cobranzas

Gráfico 5.22 Flujo del Proceso “Verificación de Acciones Interpuestas” (Galárraga & Pinto, Cuadros, 2013)

Nombre del Proceso: Compensación de Obligaciones
Objetivo: Compensar las obligaciones de los contribuyentes con los saldos a favor que disponga de los procesos generados por la administración tributaria
Dueño del Proceso: Control de Deuda

Suppliers	Inputs	Process Steps				Outputs	Customers
		Etapas del Proceso					
Proveedores	Entradas	Agente de Cobranzas	Jefe de Cobranzas	Secretaría	Agente de Cobranzas	Salidas	Cientes
Secretaría	Documentos para compensación	Receptar documentos de unidades				Documentos receptados para compensar obligaciones	Agentes de Control de Deuda
Agentes de Control de Deuda	Documentos receptados para compensar obligaciones	Ejecutar Neteo en SAD				Liquidación de Compensación	Agentes de Control de Deuda
Agentes de Control de Deuda	Liquidación de Compensación	Emitir Resolución de Compensación				Resolución de Compensación emitida	Agentes de Control de Deuda
Agentes de Control de Deuda	Resolución de Compensación Emitida		Revisar y aprobar Resolución de Compensación			Resolución de Compensación firmada	Secretaría
Secretaría	Resolución de Compensación firmada			Notificar Resolución de Compensación		Resolución de Compensación Notificada	Agentes de Control de Deuda
Agentes de Control de Deuda	Resolución de Compensación Notificada				Archivar Documentos	Documentación del Expediente	Secretaría

Gráfico 5.23 Flujo del Proceso “Compensación de Obligaciones” (Galárraga & Pinto, Cuadros, 2013)

5.3.4.4 HERRAMIENTAS DE APOYO COBRANZAS

Las herramientas con las que cuenta el sistema de cobranzas son las siguientes:

- Sistema Nacional de Cobranzas.
- Workflow.
- Sistema de Gestión Tributaria.
- Sistema de Declaraciones CGD.
- Consulta Consolidada
- Sistema de Notificaciones

5.3.4.5 REPROCESOS IDENTIFICADOS EN COBRANZAS

Al momento de desarrollar los flujos del proceso tomando como referencia la metodología SIPOC, se pudo identificar las actividades que generan reprocesos en cobranzas, entre las cuales están:

Control de Deuda:

- Anulación de Obligaciones
- Baja de Títulos de Crédito
- Reversos de Obligaciones

Gestión Persuasiva:

- Reverso de Pagos
- Inconsistencias

Procesos de Apoyo:

- Reverso de Facilidades de Pagos
- Inconsistencias

5.3.5 PROPUESTA 5 – PROPUESTA DE GESTIÓN DE OBLIGACIONES POR SU NATURALEZA

Se propone remplazar la estructura lineal del proceso de cobro por otra que considere la complejidad, temporalidad y profundidad de las actividades a desempeñar en cada una de las etapas de cobro.

En la primera fase, que corresponde al proceso de control de deuda, se ejecutarán las actividades de recepción de deudas notificadas y las inherentes a determinar si dichas obligaciones son firmes y ejecutoriadas. Se excluye del proceso el control notificación, trasladando dicha actividad a los generadores de deuda por actuaciones administrativas; puesto que, se entiende que la deuda existe desde que esta ha sido legalmente informada al contribuyente.

Sobre las deudas firmes se ejecutará el proceso de cobro persuasivo sujeto a las siguientes características:

- Progresivo.- Se emplearán los canales de gestión de forma secuencial y directamente proporcional a su rigurosidad, iniciando por el menos riguroso en función de las características de la deuda.
- Recurrente.- El ciclo de gestión persuasiva será repetitivo mientras exista saldo pendiente de pago o que el contribuyente no se encuentre asignada al proceso de cobro coactivo.
- Auto valorable.- Se evaluarán las características de los deudores y de las obligaciones pendientes para determinar los medios de contacto más eficientes.
- Auto depurable.- Se evaluará la efectividad de las gestiones para identificar la validez de los canales empleados. Un canal inefectivo no volverá a ser reutilizado.

La gestión coactiva se ejecutará sobre a un segmento más reducido de contribuyentes en atención a la capacidad operativa del proceso. Identificada la capacidad del proceso de ejecución, se categorizará a los contribuyentes en función a los criterios de selección parametrizado. Existirá un componente fijo de asignación de carga de trabajo y un componente variable.

5.3.5.1 CRITERIOS DE VALORACIÓN DE CARTERA

Cuadro 5.21 Criterios de Valoración de Cartera (Galárraga & Pinto, Cuadros, 2013)

TIPO DE VARIABLES	DESCRIPCIÓN	FORMA DE CÁLCULO
Tiempo promedio de pago	Caracterizar a los contribuyentes en función de su comportamiento de pago. La probabilidad de cobro es inversamente proporcional al tiempo de justificación de la obligación.	Se otorgará un punto por cada día adicional de existencia de la deuda respecto a la fecha de firmeza. Si el contribuyente registra varias deudas pendientes totalizará los puntajes obtenidos y se lo dividirá para el número de obligaciones.
Tipo de endeudamiento	Caracterizar a los contribuyentes en función al origen de sus obligaciones. Los posibles orígenes de deuda son: 1)Auto determinación 2)Sanción administrativa 3)Determinación administrativa	Se otorgará puntaje al contribuyente en función al tipo de documento generador de deuda y el segmento al cual pertenece. Para tal efecto se multiplicará la valoración del documento generador de deuda por la valoración del segmento al cual pertenece. Si el contribuyente registra varias deudas pendientes se totalizará los puntajes obtenidos. DETALLE DE VALORACIÓN <u>AUTO DETERMINACIÓN (valoración 1)</u> Débitos Rechazados (valoración 1) CEP'S (valoración 2) Anticipos Renta (valoración 3) <u>SANCIÓN ADMINISTRATIVA (valoración 2)</u> Liquidación De Multas (valoración 4) Resolución Sancionatoria (valoración 5) Título De Crédito (valoración 6) <u>DETERMINACIÓN ADMINISTRATIVA (valoración 3)</u> Liquidación Vehículos (valoración 7) Liquidación De Anticipos (valoración 8) Resolución Recurso De Revisión (valoración 9) Resolución Administrativa (valoración 10) Liquidaciones De Pago (valoración 11) Actas Determinación (valoración 12)
Monto de endeudamiento	Caracterizar a los contribuyentes en función al monto adeudado	Se totalizará el valor adeudado a la fecha por contribuyente
Rendimientos financieros	Se identifica si el contribuyente registra rendimientos financieros. La existencia de estos registros hace presumir la existencia de dinero en bancos.	Si el contribuyente registra rendimientos financieros se le asigna el total de puntuación que es igual a la ponderación asignada, caso contrario no se le asigna ningún valor.
Litigiosidad	Se identifica si el contribuyente registra en el historial impugnaciones.	Si el contribuyente registra impugnaciones se le asigna el total de puntuación que es igual a la ponderación asignada, caso contrario no se le asigna ningún valor.
Tiempo de prescripción	Se calcula los días restantes para la prescripción de la obligación tributaria.	Se establece un parámetro de control que identifica cuantos días antes de que ocurra la prescripción el proceso debe iniciar automáticamente la gestión coactiva. En el caso de el contribuyente tenga varias deudas pendientes, se toma como referencia la más cercana a la prescripción.
Coactiva activa	Se identifica si existe una gestión coactiva activa.	Se asigna automáticamente las deudas a gestión coactiva para que sean incluidas en el proceso ejecutivo.

5.3.5.2 LÓGICAS DE IMPLEMENTACIÓN DE LOS CRITERIOS DE VALORACIÓN DE CARTERA PARA LA FASE PERSUASIVA

Cuadro 5.22 Parámetros de valoración de cartera en etapa persuasiva
(Galárraga & Pinto, Cuadros, 2013)

TIPO DE VARIABLES	PESO DE LA VARIABLE EN LA VALORACIÓN	CALCULO REALIZADO	OBJETIVO
Tiempo promedio de pago	0,25	inverso de la puntuación obtenida x ponderación	Priorizar el cobro de la deuda nueva.
Tipo de endeudamiento	0,25	inverso de la puntuación obtenida x ponderación	Priorizar la gestión de las deudas auto generadas.
Monto de endeudamiento	0,25	inverso de la puntuación obtenida x ponderación	Priorizar la gestión de deudas de baja cuantía
Rendimientos financieros		N/A	Criterios empleados para ejecutar la gestión coactiva.
Litigiosidad	0,25	si registro valor se excluye de la gestión persuasiva	No gestionar persuasivamente a contribuyentes litigiosos.
Tiempo de prescripción		N/A	Criterios empleados para ejecutar la gestión coactiva de forma inmediata.
Coactiva activa		N/A	Criterios empleados para ejecutar la gestión coactiva de forma inmediata.

5.3.5.3 LÓGICAS DE SELECCIÓN DE LOS CANALES DE GESTIÓN PERSUASIVA

Para seleccionar los canales de gestión persuasiva adecuados a cada contribuyente se extraerá la capacidad de operación instalada.

Una vez obtenida el total de acciones persuasivas posibles se identificará a los contribuyentes a gestionar considerando los mayores puntajes. El orden de selección de canales será el siguiente:

1. SMS (mensaje de texto remitido a dispositivos de telefonía móvil)
2. IVR (respuesta interactiva de voz).- Sistema que realiza llamadas automáticas a través de las cuales una grabación informa la deuda pendiente.
3. Agente contac center.- Gestión realizada por agente del centro de contacto del SRI a través de llamas telefónicas de discado automático.
4. Agente cobranzas.- Gestión realizada por funcionarios expertos en el proceso de cobro y con alto poder de negociación.
5. Oficio.- Emisión de oficios informativos de deuda notificados al contribuyente.

En todos los casos en los que se cuente con la información necesaria, se remitirán correos electrónicos de información de deuda.

5.3.5.4 LÓGICAS DE IMPLEMENTACIÓN DE LOS CRITERIOS DE VALORACIÓN DE CARTERA PARA LA FASE COACTIVA

Cuadro 5.23 Parámetros de valoración de cartera en etapa coactiva
(Galárraga & Pinto, Cuadros, 2013)

TIPO DE VARIABLES	PESO DE LA VARIABLE EN LA VALORACIÓN	CALCULO REALIZADO	OBJETIVO
Tiempo promedio de pago	0,25	puntuación del contribuyente dividida para la puntuación máxima obtenida multiplicado por la ponderación	Priorizar el cobro de deuda antigua.
tipo de endeudamiento	0,25	puntuación del contribuyente dividida para la puntuación máxima obtenida multiplicado por la ponderación	Priorizar la gestión de las deudas determinadas por la Administración.
monto de endeudamiento	0,25	Saldo de deuda del contribuyente dividida para el mayor saldo pendiente multiplicado por la ponderación	Priorizar el cobro de deudas de alta cuantía
rendimientos financieros	0,15	Si registra valor se asigna el puntaje de ponderación	Criterios empleados para ejecutar la gestión coactiva.
litigiosidad	0,10	Si registra valor se asigna el puntaje de ponderación	Gestionar por vía coactiva a contribuyentes litigiosos.
tiempo de prescripción		N/A	Gestión inmediata si detecta la ocurrencia
coactiva activa		N/A	Asignación inmediata si detecta la ocurrencia

Una vez valorados los contribuyentes se identifica la capacidad operativa del proceso y los niveles mínimos de asignación.

Con la información obtenida se determina el número de contribuyentes a gestionar en función del puntaje final obtenido priorizando aquellos con mayor calificación.

5.3.6 PROPUESTA 6 – PROPUESTA DE MEJORAS AL SISTEMA ACTUAL

5.3.6.1 SELECCIÓN DE OBLIGACIONES PARA COACTIVA

Destinada a seleccionar las obligaciones con el mensaje 8.6 Confirmar Recepción de Documentos cargados en el worklist de los agentes coactivos.

Tendrán acceso a la pantalla los perfiles: COB_ADMINISTRADOR para el procesamiento de cualquier obligación a nivel nacional; COB_COA_COORDINADOR quien podrá procesar las obligaciones bajo su jurisdicción regional y el rol COB_COA_AGENTE a quien se le cargarán las obligaciones asignadas a su usuario a través del worklist.

5.3.6.1.1 DISEÑO DE LA PANTALLA

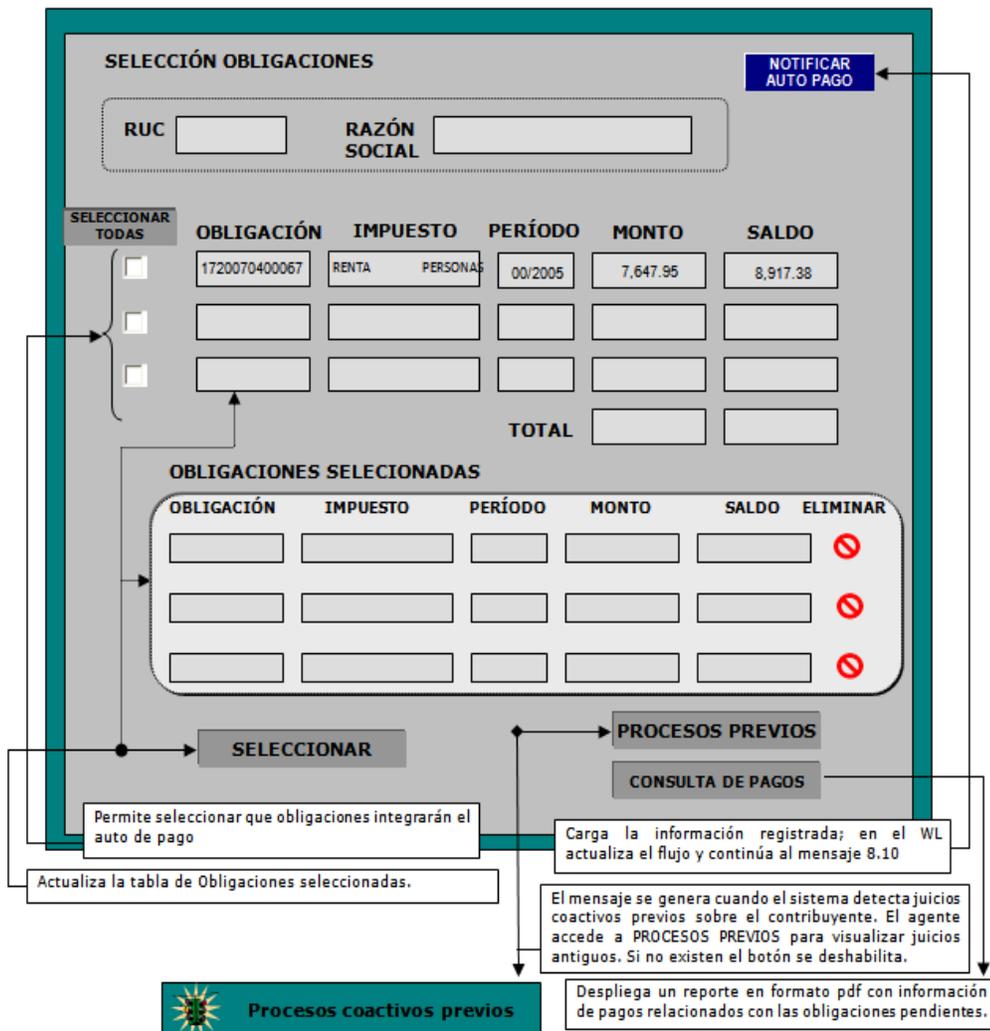


Gráfico 5.24 Prototipo de forma de selección de obligaciones para etapa coactiva (Galárraga & Pinto, Cuadros, 2013)

5.3.6.1.2 ACCESO A LA PANTALLA

El agente ingresa al SNC, a la pestaña Cobranzas/Coactiva/Selección de Obligaciones. Efectuará la consulta por medio del RUC, se desplegarán

las obligaciones que en el workflow se encuentren en el mensaje 8.6 Confirma recepción de documentos (agente coactiva) considerando las restricciones determinadas para los diferentes roles.

Si el nivel de acceso concedido al agente coactivo es insuficiente para ejecutar la consulta se desplegarán mensajes informativos que incluirán los textos:

Para el rol COB_COA_AGENTE: “El contribuyente consultado no se encuentra asignado a su gestión. Por favor consulte a su Supervisor”.

Para el rol COB_COA_COORDINADOR: “El contribuyente consultado no se encuentra bajo su jurisdicción regional. Por favor consulte al Administrador del Sistema”.

Si la consulta se ejecutó con éxito, una vez desplegada la deuda del contribuyente, seleccionará aquellas obligaciones por las cuales podrá iniciar el juicio coactivo.

5.3.6.1.3 FUNCIONALIDAD DEL BOTON “PROCESOS PREVIOS”

Si el sistema detecta que para el contribuyente existen juicios coactivos previos, desplegará un mensaje informativo al agente coactivo; al aceptar el mensaje, se habilitará el botón **PROCESOS PREVIOS**, a través

del cual, se accederá a una pantalla donde podrá visualizar la información histórica referida.



Gráfico 5.25 Prototipo de mensaje de alerta – existencia de procesos coactivos previos (Galárraga & Pinto, Cuadros, 2013)

Si no existe antecedentes de procesos coactivos el botón permanecerá inhabilitado y ningún mensaje se desplegará.

5.3.6.1.4 FUNCIONALIDAD DEL BOTON “CONSULTA DE PAGOS”

El botón desplegará en un pdf información relacionada con los pagos hechos por el contribuyente, correspondientes a los períodos e impuestos de las deudas seleccionadas:

Este reporte tendrá la siguiente estructura:

1. La fecha en la cual se ejecuta la consulta en el formato dd/mm/aaaa
2. Información de identificación del contribuyente (Ruc y Razón Social)
3. Matriz de detalle de pagos con la siguiente estructura:

- a. **Año** fiscal al cual corresponde el pago, ordenado de forma ascendente.
- b. **Mes** fiscal al cual corresponde el pago, ordenado de forma ascendente.
- c. **Fecha de Recaudación:** fecha en la cual se procedió con el pago en el formato dd/mmm/yyyy, ordenada de forma ascendente.
- d. **Adhesivo** de identificación del pago.
- e. **Total Pagado**, monto del pago efectuado por el contribuyente.
- f. **Formulario:** número de formulario a través del cual realiza el pago, ordenado de forma ascendente.
- g. **Estado:** indicará el estatus actual del pago realizado a través de formulario 106 dentro del sistema, con las siguientes opciones:
 - i. **Inconsistencias:** pago identificado como “utilizado por cobranzas” y que se encuentra cargado en inconsistencia a favor del contribuyente.
 - ii. **Pagos manuales:** pago identificado en como “no utilizado por cobranzas”
 - iii. **Utilizado:** pago identificado en como “utilizado por cobranzas” y que no se encuentra cargado como inconsistencia a favor del contribuyente.

Los pagos realizados a través de formularios 101, 102, 103, 104, 108, no tendrán ningún dato dentro de la columna “Estado”.

- iv. **Tipo:** Indicará el tipo de declaración mediante la cual se realizó el pago del tributo diferenciándolas entre originales y sustitutivas. Los pagos realizados a través de formularios 106, se consideraran originales dentro de la columna “Tipo”.

REPORTI <i>REPORTE GENERAL DE RECAUDACIÓN Y PAGOS</i>							
Fecha: (hoy)							
RUC:		Razón Social:					
Año	Mes	Fecha Recaudación	Adhesivo	Total Pagado	Formulario	Estado	Tipo
2002	08	02/mar/2008	100140009921	1.200,00	106	inconsistencias	
2002	08	02/mar/2008	100140009922	1.200,00	104		original
2002	09	02/mar/2008	100140009923	1.200,00	104		sustitutiva
2002	10	02/mar/2008	100140009924	1.200,00	106	pagos manuales	
2002	11	02/mar/2008	100140009925	1.200,00	106	utilizado	

Gráfico 5.26 Formato de reporte de pagos (Galárraga & Pinto, Cuadros, 2013)

5.3.6.1.5 FUNCIONALIDAD DEL BOTON “SELECCIONAR”

Actualizará la información de la tabla de obligaciones seleccionadas, incluyendo aquellas que fueron elegidas por el operador, eliminándolas de la sección obligaciones para coactiva.

SELECCIÓN OBLIGACIONES
NOTIFICAR
AUTO PAGO

RUC
RAZÓN SOCIAL

OBLIGACIONES PARA COACTIVA

OBLIGACIÓN	IMPUESTO	PERSONAS	PERÍODO	MONTO	SALDO
1720070400067	RENTA	PERSONAS	00/2005	7,647.95	8,917.38
<input style="width: 60px;" type="text"/>					
<input style="width: 60px;" type="text"/>					
TOTAL				<input style="width: 60px;" type="text"/>	<input style="width: 60px;" type="text"/>

OBLIGACIONES SELECCIONADAS

OBLIGACIÓN	IMPUESTO	PERÍODO	MONTO	SALDO	ELIMINAR
<input style="width: 60px;" type="text"/>	<input style="width: 20px; height: 20px; background-color: red; border-radius: 50%; color: white; text-align: center; line-height: 20px;"/> X				
<input style="width: 60px;" type="text"/>	<input style="width: 20px; height: 20px; background-color: red; border-radius: 50%; color: white; text-align: center; line-height: 20px;"/> X				
<input style="width: 60px;" type="text"/>	<input style="width: 20px; height: 20px; background-color: red; border-radius: 50%; color: white; text-align: center; line-height: 20px;"/> X				

SELECCIONAR
PROCESOS PREVIOS

CONSULTA DE PAGOS

Gráfico 5.27 Prototipo de forma de selección de obligaciones para etapa coactiva – describe funcionalidad complementaria (Galárraga & Pinto, Cuadros, 2013)

El botón procesar tabla permanecerá activo mientras existan obligaciones por seleccionar.

Cuando el agente inicie un nuevo proceso de selección, todas las obligaciones en etapa coactiva con el mensaje 8.6 pendiente se cargarán en la matriz general de selección de obligaciones para coactiva; adicionalmente se presentarán aquellas previamente seleccionadas que aún no cuentan con el registro de una fecha de notificación del auto de pago, éstas últimas deberán ser presentadas en la sección obligaciones seleccionadas.

La opción eliminar ubicada al final de cada fila de la matriz de obligaciones seleccionadas permitirá eliminar el registro de dicha sección, devolviéndolo a la tabla de obligaciones para coactiva.

5.3.6.1.6 FUNCIONALIDAD DEL BOTON “NOTIFICAR AUTO DE PAGO”

El sistema presentará una ventana donde solicitará el registro de los siguientes datos:

- Tipo de notificación: combo de selección con las siguientes opciones: citación personal, notificación por boleta, notificación por prensa.
- Identificación del receptor (cédula o número de RUC)
- Razón social del receptor. (el campo deberá auto llenarse en base al número de identificación registrado)

- Fecha de notificación: se deberá registrar una fecha cuando el tipo de notificación sea citación personal y tres fechas distintas cuando se seleccione cualquiera de las opciones restantes.
 - Criterios para validez de fechas de notificación cuando se elige el tipo de gestión citación personal.
 - fecha de emisión de la obligación < fecha de notificación <= fecha del sistema.
 - Criterios para validez de fechas de notificación cuando se eligen los tipos de gestión notificación por boleta o notificación por prensa.
 - fecha de emisión del documento < fecha de primera notificación < fecha de segunda notificación.
 - fecha de primera notificación < fecha de segunda notificación < fecha de tercera notificación.
 - fecha de segunda notificación < fecha de tercera notificación <= fecha del sistema.

Finalizado el registro el sistema ejecutará el cambio de estado de las obligaciones a “Auto de Pago” y el flujo de cada una de ellas deberá avanzar automáticamente a la espera posterior al cambio de etapa.

PROCESOS **REGRESAR**

RUC RAZÓN SOCIAL

	No. JUICIO	OBLIGACIÓN	IMPUESTO	PERÍODO	FECHA ÚLTIMA	SALDO	ESTADO	USUARIO
VER DETALLE	<input type="text"/>	17200704000	RENTA PERSONAS	00/2005	<input type="text"/>	8,917.38	AUTO DE PAGO	PFCORDOBA
	<input type="text"/>							
	TOTAL					<input type="text"/>		
VER DETALLE	<input type="text"/>	17200704000	RENTA PERSONAS	<input type="text"/>	<input type="text"/>	8,917.38	AUTO DE PAGO	PFCORDOBA
	<input type="text"/>							
	TOTAL					<input type="text"/>		

Gráfico 5.29 Prototipo de forma para visualizar procesos de cobro coactivo (Galárraga & Pinto, Cuadros, 2013)

Acceso a la pantalla de procesos previos.- El acceso únicamente estará habilitado a través de la ventana de selección de obligaciones, dando un click en el botón PROCESOS PREVIOS.

Funcionalidades de la pantalla de procesos previos.- Las celdas contienen datos únicamente informativos del historial del contribuyente y no serán susceptibles de modificación.

- **BOTÓN VER DETALLE:** remite al usuario a la forma COB_0_3_1_4 donde el sistema consultará automáticamente las deudas del contribuyente deudor.

- **BOTÓN REGRESAR:** Retorna al analista a la pantalla de selección de obligaciones.

Auditoría del proceso de selección de obligaciones.- Se deben establecer pistas de auditoría que proporcionen información referente a:

1. Obligaciones seleccionadas
2. Obligaciones no seleccionadas
3. Modificaciones en las selecciones de las obligaciones

5.3.6.1.8 REPORTE DEL SISTEMA PARA EL PROCESO DE SELECCIÓN DE OBLIGACIONES

En la sección de reportes del Sistema Nacional de Cobranzas se creará un reporte de obligaciones en etapa coactiva con el mensaje 8.6 pendiente. Cada usuario con el rol COB_COA_AGENTE podrá consultar el listado de obligaciones a él asignadas, en tanto que el rol COB_COA_COORDINADOR y el rol COB_REG_COORDINADOR podrán consultar el listado de todas las obligaciones asignadas a los agentes de su jurisdicción regional. Deberá existir la posibilidad de exportar este reporte a Excel.

El formato del reporte será el siguiente:

No.	CÓDIGO DE OBLIGACIÓN	NÚMERO DE OBLIGACIÓN	RUC	RAZÓN SOCIAL	MONTO	SALDO	MES	AÑO	USUARIO
1									
2									
3									
4									

Gráfico 5.30 Formato de reporte de deudas asignadas a etapa coactiva
(Galárraga & Pinto, Cuadros, 2013)

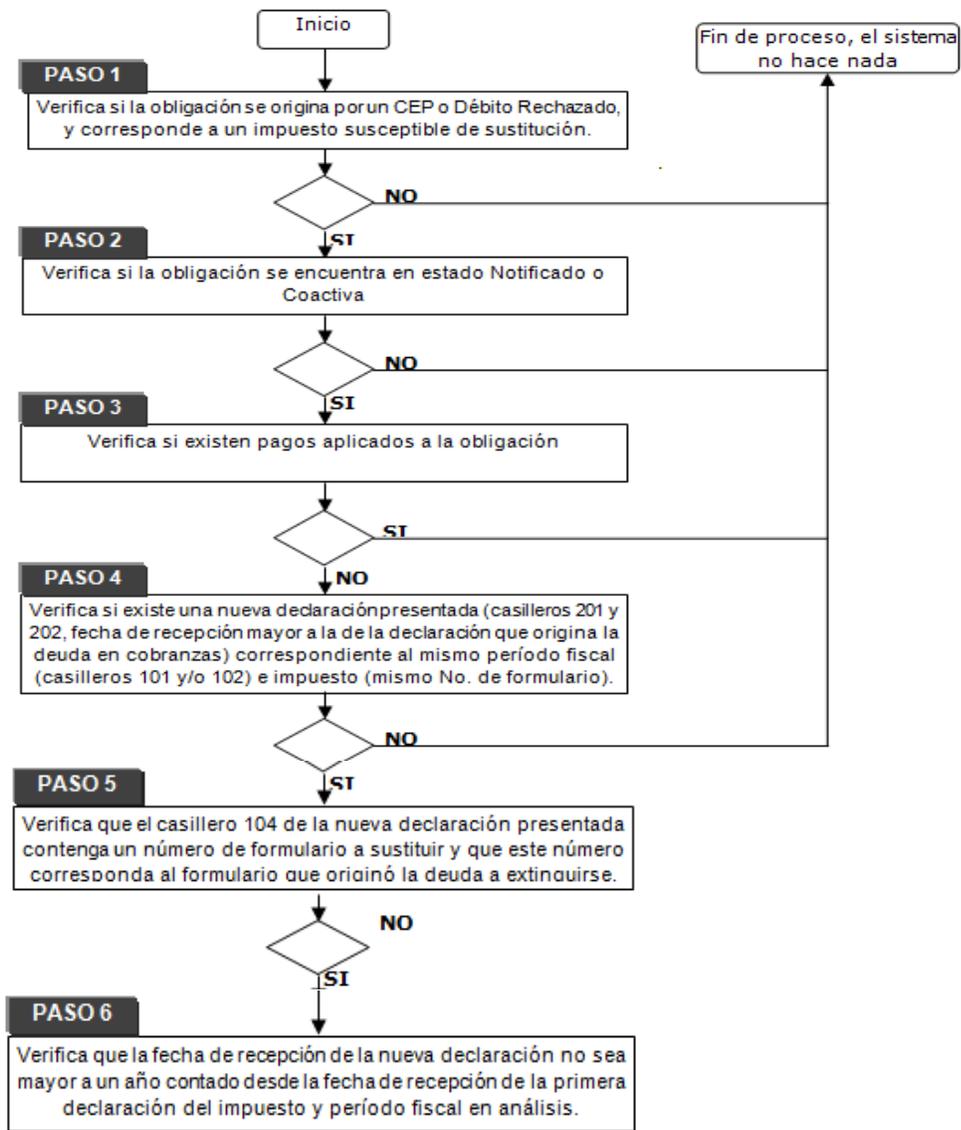
Las obligaciones deberán estar agrupadas por RUC y se ordenarán de mayor a menor en función del saldo pendiente de pago por contribuyente (se sumará el saldo de todas las obligaciones de un contribuyente y en función de ese total se determinará que contribuyente tienen el mayor saldo pendiente de pago).

5.3.6.2 VERIFICACIÓN Y BAJA DE OBLIGACIONES POR PRESENTACIÓN DE SUSTITUTIVA

Proceso destinado a la actualización automática de deudas, en función de las declaraciones presentadas por el contribuyente.

5.3.6.2.1 ACTUALIZACIÓN AUTOMÁTICA

Se aplicará sobre las obligaciones generadas por declaraciones presentadas y no pagadas, efectuando las siguientes validaciones:



Continúa...

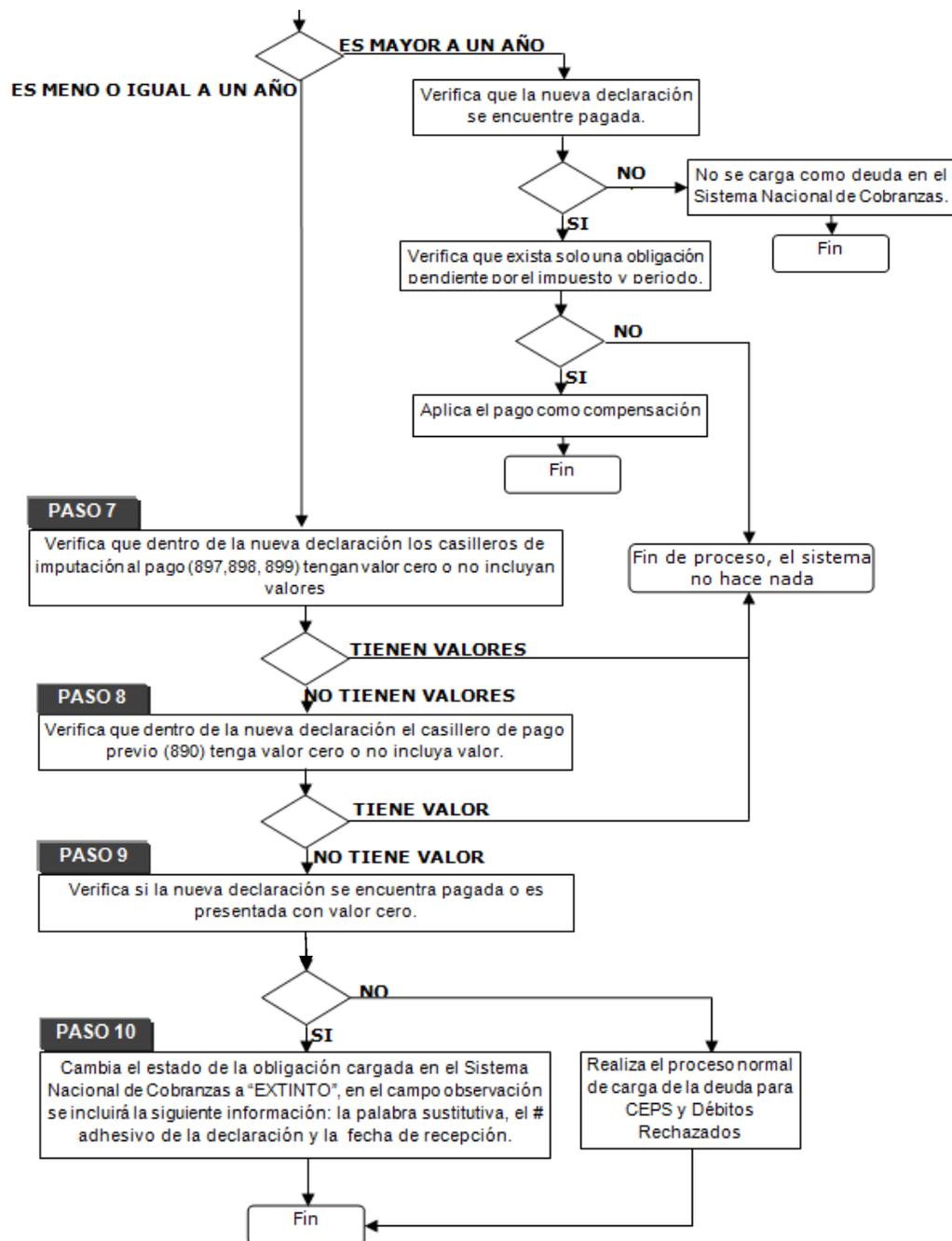


Gráfico 5.31 Proceso lógico para la actualización de deudas originadas en declaraciones no pagadas (Galárraga & Pinto, Cuadros, 2013)

La actualización automática es un proceso cascada donde una obligación solo podrá ser reemplazada por otra declaración inmediatamente posterior.

Ejemplo:

Si un contribuyente presenta el mismo día las siguientes declaraciones:

Año	Mes	Impuesto	Formulario	adhesivo	Fecha de recepción	Hora de recepción
2008	12	IVA	104	88726353472	10/01/2009	12:00
2008	12	IVA	104	88726353473	10/01/2009	13:00
2008	12	IVA	104	88726353474	10/01/2009	14:00

La obligación generada por la primera declaración únicamente podrá ser reemplazada por la segunda declaración, y de ser el caso, la obligación generada por la segunda declaración solo podrá ser reemplazada por la tercera.

5.3.6.2.2 ACTUALIZACIÓN MANUAL

Se la realizará a través de la nueva ventana **BAJA POR SUSTITUTIVA** que se encontrará disponible en el Sistema Nacional de Cobranzas. Los roles que tendrán acceso a este aplicativo serán: COB_ADMINISTRADOR que podrá ejecutar el proceso sobre todas las

obligaciones a nivel nacional y COB_REVERSOS que podrá ejecutar el proceso sobre obligaciones bajo su jurisdicción regional.

5.3.6.2.3 DISEÑO DE PANTALLA

Baja por sustitutivas

RUC RAZÓN SOCIAL

Código de obligación No. de Obligación

Fecha de recepción Adhesivo Saldo Deuda

CONSULTAR DECLARACIONES **EJECUTAR NUEVA CONSULTA**

Período Fiscal		Original o Sustitutiva	No. Serie	Tipo	Fecha	Moneda	Total Pagado	Formulario	Número	Pagarte	Estado
2008	09	2011 IVA MENSUAL	S	321000006131	104	22/01/2009	0 Dot.	1.46	000000700375749	238	Validado
2008	09	2011 IVA MENSUAL	O	870228851143	104	21/11/2008	1 Dot.	77.45	14062605	1	Internet
2008	09	2011 IVA MENSUAL	O	320950182427	104	16/12/2008	0 Dot.	1.46	000000300277044	3891	Validado

EXTINGIR

Gráfico 5.32 Prototipo de forma para baja de deudas generadas por declaraciones no pagadas (Galárraga & Pinto, Cuadros, 2013)

5.3.6.2.4 FUNCIONALIDAD DE PANTALLA

El agente ingresará el número de RUC del contribuyente, el sistema desplegará la razón social.

Dentro de la celda Código de Obligación, se seleccionará la deuda sobre la cual se quiere ejecutar el proceso (en el catálogo proporcionado por

el sistema sólo se incluirán obligaciones originadas por CEPS y débitos rechazados); efectuada la selección, el sistema desplegará automáticamente el número de obligación correspondiente, la fecha de recepción del formulario que la originó, su número de adhesivo y el saldo pendiente de pago a la fecha. Si sobre la obligación seleccionada se registran pagos aplicados, el sistema no desplegará datos de la deuda y se visualizará el siguiente mensaje:



Gráfico 5.33 Prototipo de mensaje de alerta – existencia de pagos
(Galárraga & Pinto, Cuadros, 2013)

Mientras no se reversen los pagos no se podrá ejecutar el proceso de sustitución.

Finalizado el proceso de identificación de la obligación, se ejecutará el botón CONSULTAR DECLARACIONES. El sistema desplegará todas las declaraciones presentadas por el contribuyente que se encuentren registradas en CGD, incluidas aquellas efectuadas en 106.

El agente seleccionará la declaración que sustituye al formulario que dio origen a la deuda cargada en el Sistema Nacional de Cobranzas. El sistema no permitirá elegir una declaración realizada en 106.

Efectuada la selección de la nueva declaración presentada, el sistema verificará si ésta se encuentra pagada, fue presentada en cero (sin valor a pagar) o habiéndose cargado en Cobranzas como deuda, ésta (la deuda) se encuentra en estado PAGADO o FACILIDADES. Cumplido lo anterior, se activará el botón extinguir, el cual cambiará el estado de la obligación identificada en la celda código de obligación a EXTINTA, colocando además la observación: **“sustitutiva adhesivo No. _____, fecha de recepción dd/mm/aaaa hh:mm”**.

Si la nueva declaración no se encuentra pagada, al ejecutar el botón EXTINGUIR el proceso no se ejecutará y el sistema desplegará la siguiente alerta:

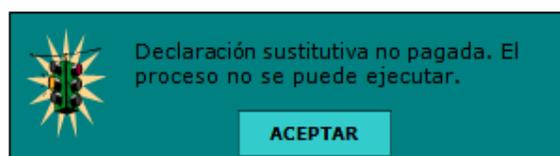


Gráfico 5.34 Prototipo de mensaje de alerta – declaración no pagada
(Galárraga & Pinto, Cuadros, 2013)

La declaración seleccionada como sustitutiva deberá tener fecha de recepción posterior a la de la declaración que originó la deuda a ser extinta y, además, tendrá que ser la última presentada por el período e impuesto de la obligación a ser extinta.

5.3.6.2.5 NUEVO ESTADO EXTINTO

El estado extinto generado por la presentación de una declaración sustitutiva, finalizará las obligaciones dentro del sistema y contabilizará el cierre de la deuda, con la salvedad de que no requerirá el registro de una acción previa para su activación (algún tipo de suspensión).

El estado previo a la ejecución de la extinción por sustitutiva será el notificado.

5.3.6.2.6 DECLARACIONES SUSCEPTIBLES DE SUSTITUCIÓN

Son impuestos susceptibles de sustitución las declaraciones realizadas en los siguientes formularios:

Cuadro 5.24 Formularios sustituibles para el proceso de actualización automática de deudas (Galárraga & Pinto, Cuadros, 2013)

No. de Formulario	Código de impuesto	NOMBRE DE FORMULARIO
101	1021	DECLARACIÓN DEL IMPUESTO A LA RENTA Y PRESENTACIÓN DE BALANCES FORMULARIO ÚNICO SOCIEDADES Y ESTABLECIMIENTOS PERMANENTES
102	1011	DECLARACIÓN DEL IMPUESTO A LA RENTA PERSONAS NATURALES Y SUCESIONES INDIVISAS OBLIGADAS A LLEVAR CONTABILIDAD
102A	1011	DECLARACIÓN DEL IMPUESTO A LA RENTA PERSONAS NATURALES Y SUCESIONES INDIVISAS NO OBLIGADAS A LLEVAR CONTABILIDAD
103	1031	DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE DEL IMPUESTO A LA RENTA
104	2011	DECLARACIÓN DEL IMPUESTO AL VALOR AGREGADO
104A	2021	DECLARACIÓN DEL IMPUESTO AL VALOR AGREGADO PARA PERSONAS NATURALES NO OBLIGADAS A LLEVAR CONTABILIDAD Y QUE NO REALIZAN ACTIVIDADES DE COMERCIO EXTERIOR
108	1080	DECLARACIÓN DEL IMPUESTO A LA RENTA SOBRE INGRESOS PROVENIENTES DE HERENCIAS, LEGADOS Y DONACIONES
110	4590	IMPUESTO A LOS ACTIVOS EN EL EXTERIOR

5.3.6.2.7 REVERSO DEL LOS ESTADOS “EXTINTO” POR SUSTITUTIVA

El estado extinto por sustitutiva podrá ser revertido a través de la nueva pantalla REVERSOS SUSTITUTIVAS, que se encontrará disponible dentro del Sistema Nacional de Cobranzas en la dirección Reversos / Reversos Sustitutivas.

Los roles que tendrán acceso a este aplicativo serán: COB_ADMINISTRADOR que podrá ejecutar el proceso sobre todas las obligaciones a nivel nacional y COB_REVERSOS y COB_REG_COORDINADOR que podrán ejecutar el proceso sobre obligaciones bajo su jurisdicción regional.

Una vez efectuado el reverso del estado EXTINTO POR SUSTITUTIVA, el sistema no volverá a colocar estos estados a la obligación de forma automática. Si se requiere efectuar este procedimiento deberá realizarse de forma manual exclusivamente.

5.3.6.2.8 DISEÑO DE PANTALLA

Reverso Sustitutivas

RUC	Código de obligación	No. de Obligación	Adhesivo	Fecha de recepción	
<input type="text"/>	<input type="button" value="Reversar"/>				
<input type="text"/>	<input type="button" value="Reversar"/>				
<input type="text"/>	<input type="button" value="Reversar"/>				
<input type="text"/>	<input type="button" value="Reversar"/>				

Gráfico 5.35 Prototipo de forma para anulación del estado extinto por sustitución (Galárraga & Pinto, Cuadros, 2013)

5.3.6.2.9 FUNCIONALIDAD DE PANTALLA

El agente digitará el número de RUC del sujeto pasivo y mandará a ejecutar la consulta. En la matriz se desplegarán todas las obligaciones que se encuentren en estado extinto por la existencia de una declaración sustitutiva; dará clic en el botón reversar correspondiente a la fila de la obligación a procesar, desplegándose los siguientes mensajes de confirmación y justificación respectivamente:

Está seguro que desea revertir el estado extinto

ACEPTAR CANCELAR

Motivos del reverso

ACEPTAR

The image shows two stacked UI panels. The top panel has a teal background with a sunburst icon on the left. It contains the text 'Está seguro que desea revertir el estado extinto' and two yellow buttons labeled 'ACEPTAR' and 'CANCELAR'. The bottom panel also has a teal background and a sunburst icon. It contains the text 'Motivos del reverso' above a white text input field, and a yellow button labeled 'ACEPTAR' below the field.

Gráfico 5.36 Prototipo mensaje confirmación y justificación de anulación del estado extinto por sustitución (Galárraga & Pinto, Cuadros, 2013)

Para ejecutar el reverso será obligatorio que el agente registre un motivo de respaldo.

La ejecución del reverso del estado extinto por sustitutiva ocasionará que las obligaciones vuelvan al punto en el cual se encontraban dentro del flujo antes del momento que se produjo la baja por sustitución.

5.3.6.2.10 CONSIDERACIONES ESPECIALES PARA LAS FACILIDADES DE PAGO

El paso de una obligación a estado EXTINTO por la existencia de una declaración sustitutiva que se cargó en Cobranzas por no haber sido cancelada, se producirá solo cuando se conceda una Facilidad de Pago por esta nueva deuda, es decir cuando la nueva obligación se encuentre en estado facilidades de pago.

Dadas las circunstancias, el reverso del estado facilidades de pago o la ejecución de la confirmación del requerimiento de pago, ocasionará que el estado extinto de la obligación original se reverse, devolviendo a esta obligación original al punto en el cual se encontraba el momento que se produjo el proceso de baja por la sustitutiva existente.

5.4 RESULTADOS DEL MEJORAMIENTO Y OPTIMIZACIÓN DEL PROCESO DE COBRANZAS

Una vez analizado el proceso de cobranzas y estructuradas propuestas de optimización orientadas a reducir el número de obligaciones y gestionar un mayor monto de cartera, en esta sección se detalla el análisis del impacto que tienen cada una de las mencionadas propuestas.

5.4.1 IMPACTO EN EL NÚMERO DE OBLIGACIONES

Las propuestas que tienen impacto con relación a la reducción del número de obligaciones, se detallan a continuación:

Cuadro 5.25 Propuestas que tienen impacto en la reducción de deudas.
(Galárraga & Pinto, Cuadros, 2013)

Grupo	Descripción
Reforma Normativa	<p>Prescripción de oficio de obligaciones de mínima cuantía Incluir la posibilidad de prescripción de oficio en los casos en que el cobro resulte oneroso y por la imposibilidad fáctica de su realización. Al efecto se dictará Resolución para establecer los montos y las circunstancias que deben ser consideradas para su ejecución.</p>
Herramienta Tecnológica	<p>Baja de obligaciones por presentación de declaración sustitutiva Incluir una opción en el sistema que permita identificar de manera automática la presentación de declaraciones sustitutivas sobre las deudas creadas en el sistema para que se ejecute una justificación automática.</p> <p>Supresión del formulario 106 como medio para el pago de deudas Posibilitar la consulta directa de deudas a través de servicios tecnológicos creados con las Instituciones del sistema Financiero.</p>

Se considerará deuda de ínfima cuantía a aquella cuyo valor total sea inferior a USD 30, rubro que corresponde a la menor sanción aplicable por la Administración Tributaria de acuerdo a la norma vigente. El proceso de baja aplicará sobre la cartera en que supere el año de moratoria.

Cuadro 5.26 Deudas de ínfima cuantía y con moratoria mayor a un años al 31/03/2013 (Galárraga & Pinto, Cuadros, 2013)

	No. de Contribuyentes	Monto de deudas	No. de Deudas
Cartera Total	149.067	595.044.939,06	448.975
Cartera menor a USD 30	18.687	193.427,92	49.042

De acuerdo a la información de la cartera de cobro expuesta en el cuadro previo, el **12.54%** de contribuyentes tiene deudas inferiores a 30 dólares con más de un año de moratoria; en tal sentido, implementar una reforma normativa que posibilite la remisión de deudas de baja cuantía una vez agotados los canales de cobro adecuados para este segmento harían más eficiente la gestión de cobro; afirmación sustentada en los siguientes hechos:

1. El proceso orientaría sus esfuerzos a gestionar cartera de mayor cuantía.
2. Se aligeraría el uso de recursos tecnológicos orientados al procesamiento de información.

En relación a las declaraciones sustitutivas, el promedio mensual de reversos por este concepto durante el año 2012 es de 2631 obligaciones; si consideramos que el promedio mensual de generación de deudas por declaraciones no pagadas es de 65.572 obligaciones y éstas a su vez representan el 86,05%, un proceso automático de actualización de cartera por sustitución reduciría las deudas en un **3.45%**.

Cuadro 5.27 Deudas generadas por declaraciones no pagadas de formularios distintos al 106 -año 2012 (**Servicio de Rentas Internas, 2013**)

Período	Número de declaraciones
Enero	40.766
Febrero	55.383
Marzo	67.416
Abril	74.757
Mayo	72.036
Junio	77.277
Julio	74.091
Agosto	67.811
Septiembre	64.841
Octubre	62.456
Noviembre	68.205
Diciembre	61.832
Total	786.871

Del total de deudas generado por declaraciones no pagadas el 22.82% de estas corresponde a formularios 106.

Cuadro 5.28 Formularios 106 no pagados - año 2012 (**Servicio de Rentas Internas, 2013**)

Período	Número de declaraciones	Porcentaje
Enero	8.834	3,80%
Febrero	12.815	5,51%
Marzo	14.640	6,29%
Abril	19.209	8,25%
Mayo	24.836	10,67%
Junio	23.893	10,27%
Julio	22.835	9,81%
Agosto	20.753	8,92%
Septiembre	20.452	8,79%
Octubre	19.981	8,59%
Noviembre	23.180	9,96%
Diciembre	21.284	9,15%
Total	232.712	

Tomando como referencia la información indicada anteriormente, y las propuestas planteadas se prevé los siguientes impactos iniciales:

Cuadro 5.29 Efectos de las propuestas de mejoramiento para el año 2013 (Galárraga & Pinto, Cuadros, 2013)

(+)	cartera de ínfima cuantía	49.042
(+)	deudas por sustitutivas	14.216
(+)	deudas por formularios 106	13.459
(+)	incremento en la gestión	23.953
(=)	Deudas excluidas	100.670

Lo descrito se traduciría en una disminución en las proyecciones de evolución de la cartera de cobro conforme el siguiente detalle:

Cuadro 5.30 Impacto en la generación de deudas con las propuestas planteadas. (Galárraga & Pinto, Cuadros, 2013)

PERIODO	NÚMERO DE OBLIGACIONES						% VARIACIÓN CON PROPUESTA
	VALOR PRONOSTICADO SIN PROPUESTAS	REDUCCIÓN POR BAJA DE DEUDAS	REDUCCIÓN POR NO GENERACIÓN DE FORMULARIOS 106	REDUCCIÓN POR SUSTITUCIÓN AUTOMÁTICA	REDUCCIÓN POR INCREMENTO EN LA RECAUDACIÓN	VALOR PRONOSTICADO CON PROPUESTAS	
TRIMESTRE II 2013	412.050	49.042	13.459	14.216	23.953	311.380	-24,43%
TRIMESTRE III 2013	423.475	49.042	20.066	14.610	23.953	315.804	-25,43%
TRIMESTRE IV 2013	432.734	49.042	23.425	14.929	23.953	321.385	-25,73%
TRIMESTRE I 2014	445.244	49.042	31.624	15.361	23.953	325.264	-26,95%
TRIMESTRE II 2014	432.493	49.042	39.717	14.921	23.953	304.860	-29,51%
TRIMESTRE III 2014	444.257	49.042	39.248	15.327	23.953	316.687	-28,72%
TRIMESTRE IV 2014	459.195	49.042	38.771	15.842	23.953	331.586	-27,79%
TRIMESTRE I 2015	464.142	49.042	35.616	16.013	23.953	339.518	-26,85%
TRIMESTRE II 2015	524.383	49.042	39.655	18.091	23.953	393.642	-24,93%
TRIMESTRE III 2015	564.316	49.042	41.692	19.469	23.953	430.160	-23,77%
TRIMESTRE IV 2015	513.141	49.042	43.981	17.703	23.953	378.462	-26,25%
TRIMESTRE I 2016	560.965	49.042	44.147	19.353	23.953	424.470	-24,33%

Se concluye por tanto, que la propuesta permitiría disminuir por período en un 26.22% el número de deudas pronosticado a gestionar.

5.4.2 IMPACTO EN EL MONTO DE CARTERA

La reducción del monto de la cartera del Servicio de Rentas Internas, se sustenta en optimizar la ejecución del proceso de cobro, direccionando el tiempo empleado en actividades que no agregan valor a la gestión de deudas a través del canal persuasivo.

Cuadro 5.31 Propuestas que tienen impacto en la optimización del Proceso de Cobranzas. (Galárraga & Pinto, Cuadros, 2013)

Propuesta	Descripción
Posibilidad de iniciar coactiva de las Resoluciones Administrativas.	Implica la eliminación del proceso de Emisión de Títulos de Crédito, este tiempo de carga de trabajo se lo emplearía en ejecutar Gestión Persuasiva de las Deudas
Baja de obligaciones por presentación de declaración sustitutiva	Implica la eliminación del proceso de Reverso de obligaciones por Declaración Sustitutiva, este tiempo de carga de trabajo se lo emplearía en ejecutar Gestión Persuasiva de las Deudas
Supresión del formulario 106 como medio para el pago de deudas	Implica la eliminación del proceso de Reverso de obligaciones por formularios 106 no pagados, este tiempo de carga de trabajo se lo emplearía en ejecutar Gestión Persuasiva de las Deudas

La ejecución de las propuestas citadas implicaría que el tiempo empleado por los recursos de Cobranzas en la ejecución de actividades que no agregan valor al proceso, podría ser utilizado en la gestión de cobro personalizado de las deudas a través de la Gestión Persuasiva, en tal sentido, a continuación se muestra un análisis que permite identificar el impacto que tiene en la recaudación las acciones que derivan de la optimización del tiempo empleado por el personal de Cobro.

Cuadro 5.32 Análisis de horas hombre optimizadas en el proceso de cobranzas. (Galárraga & Pinto, Cuadros, 2013)

Descripción	Tiempo por proceso (min)	Volumen / mes	HH empleadas
Horas hombre de trabajo empleadas para emisión de títulos de crédito	18,75	1.878	586,81
Horas hombre de trabajo empleadas para reversos de obligaciones por declaraciones sustitutivas	11,26	4.584	860,33
Horas Hombre totales empleadas en los procesos al mes			1.447,14

Tiempo que demanda la ejecución de una Gestión Persuasiva (min)	10,43
Gestiones Persuasivas que se podrían realizar con las horas hombre resultantes de las propuestas	8.324,88
Tasa de recuperación de deudas en Gestión Persuasiva	32%
Efectividad en la Gestión Persuasiva	2.661,46
Valor promedio de una obligación recuperada a través de una Gestión Persuasiva	\$ 621,11*
Monto posible a recuperar al Mes	\$ 1.653.059,51
Monto posible a recuperar al Trimestre	\$ 4.959.178,53

* Ver anexo 3

Complementariamente la no generación de deudas por formularios 106 no pagados afectaría a la cartera proyectada.

En consideración al monto que se podría recuperar con la optimización de actividades se procedió a realizar la proyección tomando en consideración la tasa de disminución en la cartera, el impacto se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro 5.33 Impacto en el monto de cartera con las propuestas planteadas.
(Galárraga & Pinto, Cuadros, 2013)

MONTO DE DEUDA							
PERIODO	VALOR PRONOSTICADO SIN PROPUESTAS	REDUCCIÓN POR BAJA DE DEUDAS*	REDUCCIÓN POR NO GENERACIÓN DE FORMULARIOS 106**	REDUCCIÓN POR SUSTITUCIÓN AUTOMÁTICA	INCREMENTO EN LA RECAUDACIÓN	VALOR PRONOSTICADO CON PROPUESTAS	IMPACTO DE LA PROPUESTA
TRIMESTRE II 2013	\$ 539.458.770,00	\$ 193.427,92	\$ 3.355.369,43	\$ 2.501.967,60	\$ 4.959.178,53	\$ 528.448.826,52	-2,04%
TRIMESTRE III 2013	\$ 488.072.737,00	\$ 193.427,92	\$ 5.002.411,53	\$ 2.571.340,20	\$ 4.959.178,53	\$ 475.346.378,82	-2,61%
TRIMESTRE IV 2013	\$ 559.585.993,00	\$ 193.427,92	\$ 5.839.761,70	\$ 2.627.560,85	\$ 4.959.178,53	\$ 545.966.064,00	-2,43%
TRIMESTRE I 2014	\$ 713.155.046,00	\$ 193.427,92	\$ 7.883.804,79	\$ 2.703.521,57	\$ 4.959.178,53	\$ 697.415.113,19	-2,21%
TRIMESTRE II 2014	\$ 669.505.784,00	\$ 193.427,92	\$ 9.901.335,21	\$ 2.626.097,50	\$ 4.959.178,53	\$ 651.825.744,85	-2,64%
TRIMESTRE III 2014	\$ 681.644.460,00	\$ 193.427,92	\$ 9.784.485,47	\$ 2.697.528,50	\$ 4.959.178,53	\$ 664.009.839,58	-2,59%
TRIMESTRE IV 2014	\$ 713.296.744,00	\$ 193.427,92	\$ 9.665.652,92	\$ 2.788.232,04	\$ 4.959.178,53	\$ 695.690.252,59	-2,47%
TRIMESTRE I 2015	\$ 889.898.998,00	\$ 193.427,92	\$ 8.879.014,91	\$ 2.818.270,22	\$ 4.959.178,53	\$ 873.049.106,42	-1,89%
TRIMESTRE II 2015	\$ 956.724.397,00	\$ 193.427,92	\$ 9.885.927,42	\$ 3.184.053,58	\$ 4.959.178,53	\$ 938.501.809,55	-1,90%
TRIMESTRE III 2015	\$ 949.487.960,00	\$ 193.427,92	\$ 10.393.758,31	\$ 3.426.526,75	\$ 4.959.178,53	\$ 930.515.068,49	-2,00%
TRIMESTRE IV 2015	\$ 907.630.106,00	\$ 193.427,92	\$ 10.964.357,25	\$ 3.115.792,15	\$ 4.959.178,53	\$ 888.397.350,15	-2,12%
TRIMESTRE I 2016	\$ 939.388.935,00	\$ 193.427,92	\$ 11.005.810,87	\$ 3.406.179,48	\$ 4.959.178,53	\$ 919.824.338,20	-2,08%

* El valor de la deuda de ínfima cuantía en mora es de USD 193.427,92

** El valor promedio de una formulario 106 es de USD 249.30

*** El valor promedio de una declaración es de USD 176

Con la implementación de las mejoras se espera una reducción promedio de 16 millones de dólares para cada período y un incremento en la recaudación de 5 millones de dólares.

5.4.3 EVALUACIÓN FINANCIERA DE LA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

5.4.3.1 ESTIMACIÓN DE LA TASA DE DESCUENTO E(Ri)

Para valorar una inversión es necesario contar con tres elementos: el primero es el valor puro del dinero en cuanto al tiempo, el segundo es la recompensa por el riesgo sistemático y el tercero es el monto de ese riesgo

sistemático medido por la variable beta; datos que conjugados en la fórmula a continuación descrita (Ross, 2006) conocida como modelo de fijación de precios de activos de capital (CAPM), proporcionan la tasa esperada de retorno:

$$E(R_i) = R_f + [E(R_M) - R_f] \times \beta_i$$

El modelo descrito fue conceptualizado para países desarrollados, con activos mercados de capitales, esto hace que su aplicación a economías emergentes como la latinoamericana conlleve complejidad ante la evidente falta de información y donde además el riesgo percibido por los inversores es mayor.

Para tratar de incorporar la exposición que tienen las empresas al riesgo país (RP) incorporamos esta variable a la fórmula antes citada (DAMODARAN, 2003).

$$E(R_i) = R_f + [E(R_M) - R_f] \times \beta_i + RP$$

En la expresión anterior se asume que todas las empresas en un país tienen igual exposición al riesgo país, conjetura válida si consideramos que la organización sujeta a evaluación, es una entidad pública.

5.4.3.1.1 TASA LIBRE DE RIESGO (Rf)

Teóricamente los estados nunca podrían dejar de cumplir sus obligaciones debido a que pueden adecuar su política fiscal y monetaria para generar los recursos necesarios, es por este motivo que la tasa de sus bonos son comúnmente consideradas como libres de riesgo.

En la práctica, colocaciones provenientes de gobiernos de países desarrollados cumplen con la premisa citada; sin embargo, los bonos de los gobiernos de las economías emergentes no son percibidos como libres de riesgo de incumplimiento por los inversionistas. (Severiano Campos Peláez, 2005)

Para identificar la tasa libre de riesgo aplicable a nuestro caso, nos remitimos a los Certificados de Tesorería de Estados Unidos a 10 años, cuyo rendimiento promedio al cabo de 78 años (1926 – 2003) es de 3,8%. (Ross, 2006)

5.4.3.1.2 RIESGO PAÍS – ECUADOR (Rp)

La lógica indica que el riesgo país es una prima o porcentaje adicional que debe sumarse, cuando cualquier inversor dispuesto a invertir en el Ecuador entiende que este país es más riesgoso que los EE.UU. Además de presentar una mayor volatilidad económica, presenta también riesgo político o soberano.

Según publicación del Banco Central de Ecuador, el riesgo país se ubica en 636 puntos, equivalentes a una tasa de 6,36%.

5.4.3.1.3 PRIMA DE RIESGO DE MERCADO $[E(R_M) - R_f]$

Este premio, en los países desarrollados, ha sido determinado por diferentes investigaciones, que han abarcado el período que va desde la posguerra hasta el año 2000, aproximadamente, entre un 6 y 7%, con tendencia a este último valor. Como en los países emergentes no podemos llegar a determinar esta cifra, porque no disponemos de los datos estadísticos para hacerlo, lo que se usa, en principio, es el premio por el riesgo de los países desarrollados. (Severiano Campos Peláez, 2005)

5.4.3.1.4 COEFICIENTE BETA

El coeficiente beta es un dato con el cual no cuentan los mercados emergentes por la falta de transaccionalidad bursátil, aunque este hecho no es extraño tampoco para muchas empresas de países desarrollados, porque aunque estos mercados cuentan con muchos cotizantes, frente al número total de organizaciones, el segmento sigue siendo reducido. En estos casos una práctica valedera es la de identificar empresas con condiciones similares y asimilar como propia la beta de éstas. (Severiano Campos Peláez, 2005)

En la siguiente tabla se anotan los coeficientes beta de algunas compañías conocidas:

Cuadro 5.34 Coeficientes beta de algunas compañías conocidas (Ross, 2006)

Coca Cola Bottling	0.45
General Mills	0.55
Exxon Mobil	0.80
3M	0.90
American Electric Power	1.05
General Motors	1.25
e Bay	1.55
Yahoo	1.85

El intervalo de betas de la tabla es característico de las acciones de grandes empresas estadounidenses, también hay betas fuera del intervalo, pero son menos comunes. (Ross, 2006)

Al sustituir los valores señalados en la fórmula CAPM tenemos lo siguiente:

$$E(R_i) = 3,8\% + (7\% \times 1,85\%) + 6,36\%$$

$$E(R_i) = 23.11\%$$

5.4.3.2 FLUJO DE EFECTIVO DEL PROYECTO

Para el cálculo de flujo incremental identificamos inicialmente los costos operativos adicionales producto de la propuesta. La automatización prevista permite reorientar el recurso humano de la ejecución de actividades que no agregan valor hacia la ejecución de tareas que contribuyen al recaudo persuasivo, esta acción se traduce en un egreso adicional de dinero por la nueva operación, conforme se detalla a continuación.

Cuadro 5.35 Costos operacionales por la implementación de la propuesta de mejoramiento (Galárraga & Pinto, Cuadros, 2013)

Descripción	
Tiempo que demanda la ejecución de una Gestión Persuasiva (min)	10,43
Canal de ejecución	telefónico
Tiempo efectivo de uso de canal (min)	6
Costo de contacto x minuto	\$ 0,06
Gestiones Persuasivas que se podrían realizar con las horas hombre resultantes de las propuestas	\$ 8.324,88
Costo total de gestiones adicionales realizadas	\$ 2.797,16

Los egresos relacionados con el pago de la remuneración de los funcionarios de cobranza son considerados como costos hundidos (Ross, 2006), por tanto son excluidos del análisis debido a que estos no se ven afectados por el proyecto pues la organización deberá ejecutarlos indistintamente de la implementación de la propuesta de mejoramiento.

Como beneficios cuantificables se considera al incremento esperado en la recaudación, producto de la mayor dedicación a las gestiones de cobro persuasivo.

Cuadro 5.36 Flujo de Efectivo del Proyecto (Galárraga & Pinto, Cuadros, 2013)

	Flujo Incremental					
	Período 0	Período 1	Período 2	Período 3	Período 4	Período 5
Beneficio por incremento en la recaudación		\$ 4.959.178,53	\$ 4.959.178,53	\$ 4.959.178,53	\$ 4.959.178,53	\$ 4.959.178,53
Costos operativos por implementación del proyecto		\$ (2.797,16)	\$ (2.797,16)	\$ (2.797,16)	\$ (2.797,16)	\$ (2.797,16)
Inversión para implementación del proyecto	(\$ 25.881,78)		(\$ 8.848,22)			
Flujo Incremental	\$ (25.881,78)	\$ 4.956.381,37	\$ 4.947.533,15	\$ 4.956.381,37	\$ 4.956.381,37	\$ 4.956.381,37

El flujo descrito valora los cinco primeros períodos debido principalmente a que en este lapso de tiempo la inversión inicial realizada ya refleja réditos significativos para la institución conforme lo expresan los siguientes indicadores:

CAPM	23,11%
VAN	\$ 11.234.827,27
TIR	19150%

BIBLIOGRAFÍA

- Avilés, M. (2010). *El Servicio de Rentas Internas - Curso Virtual*. Quito: Centro de Estudios Fiscales.
- Chinchilla, J. (25 de Agosto de 2009). *Blogger*. Recuperado el 25 de 06 de 2012, de Blogger: <http://engindustrial.blogspot.com/2009/08/modelo-sipoc.html>
- Congreso Nacional. (2 de 12 de 1997). Ley de Creación del Servicio de Rentas Internas. *Ley No 41* . Quito, Pichincha, Ecuador.
- DAMODARAN, A. (2003). *Measuring Company Exposure to Country Risk: Theory and Practice*. Obtenido de <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/pdfiles/papers/CountryRisk.pdf>
- Departamento de Gestión de Calidad. (2010). *Mapa de Procesos Servicio de Rentas Internas*. Quito: Servicio de Rentas Internas.
- Departamento de Gestión de Calidad. (2008). *Metodología de Evaluación del Nivel de Madurez de Procesos SRI*. Quito: Servicio de Rentas Internas.
- Departamento de Gestión de Calidad, SRI. (2010). *Estructura de Procesos de la Institución*. Quito: Servicio de Rentas Internas.
- Dirección Nacional de Planificación y Coordinación. (2012). *Plan Estratégico 2012-2015 Servicio de Rentas Internas*. Quito: Servicio de Rentas Internas.
- Galárraga, P., Santiago, O., Pinto, A., & Santiago, R. (31 de Mayo de 2012). *Esquema General del Proceso de Gestión de Cobranzas*. Quito.
- Galárraga, S., & Pinto, R. (2013). *Cuadros*. Quito.
- Galárraga, S., & Pinto, R. (2012). *Esquema de Declaración y Pago de Impuestos*. Quito.
- García, C., & Antonio. (2010). *Derecho, Estado y Constitución. El estatuto científico y otros temas fundamentales de Derecho Constitucional*. San Vicente (Alicante): Club Universitario.

- Improvement Skills Consulting Ltd. (2008). *Simply, improvement IAN SEATH'S BLOG*. Recuperado el 25 de 06 de 2012, de <http://ianjseath.files.wordpress.com/2009/04/sipoc.pdf>
- *Portal Internet Servicio de Rentas Internas*. (2010). Recuperado el 21 de 04 de 2012, de <http://www.sri.gob.ec/web/guest/67>
- Project Management Institute, Inc. (2008). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos*. Pennsylvania: PMI Publications.
- Roberto Hernández Sampieri, C. F. (1999). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Ross, W. J. (2006). *Fundamentos de finanzas corporativas*. Mexico: Mc Graw Hill.
- SENPLADES. (2009). *Plan Nacional para el Buen Vivir 2009-2013*. Quito: SENPLADES.
- Servicio de Rentas Internas. (2007). *Guía Referencial de Cobranzas*. Servicio de Rentas Internas, Cobranzas. Quito: SRI.
- Servicio de Rentas Internas. (2013). *Información de Cartera - Sistema Nacional de Cobranzas*. Ecuador.
- Severiano Campos Peláez, M. C. (junio de 2005). *Universidad Pompeu Fabra*. Recuperado el 15 de 04 de 2013, de http://www.idec.upf.edu/documents/mmf/04_01_capm.pdf
- Universidad de Alicante *RUA*. *Repositorio Institucional de la Universidad de Alicante*