

MEJORAMIENTO Y OPTIMIZACIÓN DEL PROCESO DE COBRO DE DEUDAS TRIBUTARIAS DEL SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Santiago Galárraga¹, Richard Pinto²

¹ Dirección de Procesos, Evaluación y Seguimiento, SEPS, Quito, Ecuador

² Departamento Financiero Tributario, Servicio de Rentas Internas, Ecuador
Santiago.Galarraga@seps.gob.ec; rspinto@sri.gob.ec

Resumen: El Servicio de Rentas Internas (SRI) es la entidad técnica responsable de administrar los tributos establecidos en la Ley de Régimen Tributario Interno Ecuatoriano. Para la consecución de dicha finalidad la institución ha estructurado una serie de procesos que permiten el cumplimiento de los deberes tributarios a los cuales los contribuyentes se encuentran obligados, pero que además controlan la correcta cuantificación del impuesto, que aplican sanciones por las faltas cometidas y que velan por el pago de lo determinado. En este contexto, el proceso de cobro de deudas tributarias firmes pretende recaudar por vía forzosa los valores que adeudan los contribuyentes a través de la ejecución de tres fases fundamentales, la primera denominada control de deuda se preocupa del registro y mantenimiento de la cartera de gestión, la segunda pretende persuadir el pago voluntario de los valores adeudados; y, la tercera inicia una ejecución coactiva. La labor descrita se torna de trascendental importancia para el Estado pues provee parte de los recursos económicos necesarios para su gestión. Dada la relevancia de la tarea, la presente investigación establece un diagnóstico de la situación actual del proceso de recaudación de deudas en base a una investigación de la conducta del sujeto pasivo, los funcionarios públicos que intervienen, los procesos que se ejecutan y los sistemas tecnológicos que los posibilitan; con la intención de identificar elementos susceptibles de optimización y cambio. En base a los hallazgos, el presente trabajo tiene en su estructura, propuestas de mejoramiento que se traduzcan en un incremento de la recaudación por un mejor uso de los recursos disponibles, pero a la vez contribuir con el mejoramiento de la conducta de pago de los contribuyentes, hecho palpable en la reducción de la cartera de cobro.

Palabras clave: cobro, cobranza, persuasiva, control, deuda, coactiva, mejoramiento, proceso, recaudación, gestión de proyectos.

Abstract: the Internal Revenue Service (IRS) is the technical entity responsible for managing the main established taxes, but not exclusively, in the Ecuadorian Internal Tax Regime Law. For the accomplishment of that end the Institution has structured a series of processes that allow the compliance of tax rights to which contributors are obliged to, but additionally control the correct quantification of taxes, that applies penalties for committed violations and that safeguards the determined payments. In this context, the collection process of in-firm tax debts pretends to collect through the via forced the amounts owed by the contributors through the execution of three fundamental phases: the first denominated debt control which takes care of the booking and maintenance of the management of accounts receivable; the second, pretends to persuade the voluntary payment of owed amounts; and the third, begins a coercive execution. The mentioned activity becomes of transcendental importance for the Estate

as it provides part of the economic resources needed for its administration. Considering the relevance of the task, this investigation pretends to establish a diagnosis of the current situation of the debt collection process based on an investigation of the behavior of the liable subject, the public members who intervene, the executed processes and the technological systems that allow it to happen, with the intention to identify the susceptible elements of optimization and change. Based on the findings, the current work has the intention to structure an improvement proposal that is translated into an increase in the collection due to a better use of available resources, but at the same time, to improve the payment behavior of contributors, which is a tangible aspect in the reduction of accounts receivable in question.

Key words: collection, debt, control, voluntary payment, coercive execution, improvement, process.

I. INTRODUCCIÓN

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, ejercicio realizado a través de formularios creados con ese propósito.

El ejercicio del cumplimiento tributario puede presentar los siguientes comportamientos anómalos del sujeto pasivo: omisión en la presentación de la declaración tributaria, no pago del impuesto declarado, inconsistencia en la declaración, contravenciones a leyes y reglamentos.

En todos los escenarios planteados existirá un valor por recaudar, acción que será ejecutada por el proceso de cobro que ha implementado la Administración, compuesto 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.

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 se ejecutó una evaluación del proceso de cobro y de sus actores a través de técnicas de investigación como el análisis de datos secundarios, entrevistas focalizadas y encuestas. Con la información obtenida se conceptualizaron mecanismos legales, procedimentales y tecnológicos tendientes a optimizar la recaudación forzosa ejecutada por la Administración Tributaria para finalmente llegar a cuantificar el efecto que dichas soluciones causarán en los flujos futuros de deuda y recaudación.

II. METODOLOGÍA

El presente estudio parte de la identificación los recursos, actividades, controles, tiempos y actores que intervienen en la recaudación de deudas tributarias, para posteriormente valorar su participación en la consecución del mencionado objetivo. En función a la información recabada se estructura una propuesta de mejoramiento al proceso de cobro de la Administración Tributaria Central.

Al hablar de actores, en primer lugar debemos mencionar al contribuyente obligado al pago del impuesto; en segundo lugar identificamos a los funcionarios públicos que ejecutan las acciones para lograr el recaudo de lo adeudado, en tercer lugar tenemos a los recursos tecnológicos representados por el Sistema Nacional de Cobranza del SRI, instrumento que apoya a la gestión de cobranza y en cuarto lugar tenemos a los lineamientos metodológicos y procedimentales que gobiernan la ejecución de la recuperación forzosa. Todos los elementos citados interaccionan entre sí para obtener como producto final al pago de las deudas tributarias.

Para evaluar el accionar de cada uno de los actores del proceso se aplicaron las siguientes técnicas de evaluación:

TABLA 1 Metodología evaluación de los actores del proceso de cobro (**Galárraga & Pinto, Cuadros, 2012**)

Actor	Técnica empleada
1. Contribuyente	Investigación de Mercados
2. Proceso de cobro	Levantamiento de Procesos
3. Recurso Humano	Investigación de Mercados
4. Herramienta Tecnológica	Investigación de Mercados

Respecto al contribuyente como objetivo de la investigación se plantea la necesidad de identificar los factores que provocan que el sujeto pasivo no pague sus obligaciones tributarias en las formas definidas por la Ley, empleando para dicho análisis la siguiente metodología:

TABLA 2 Metodología a implementarse para identificar los factores que provocan que el sujeto pasivo no pague sus obligaciones tributarias (**Galárraga & Pinto, Cuadros, 2012**)

Objetivos específicos de la investigación	Enfoque de investigación	Método de obtención de datos	Técnica de investigación
1. Determinar el comportamiento histórico de pago de deudas	Exploratorio	Cuantitativo	Análisis de Datos Secundarios
2. Determinar los factores que influyen en el sujeto pasivo para el pago de las obligaciones tributarias	Descriptivo	Cuantitativo	Encuesta

Acto seguido se identificaron dos tipos de poblaciones sujetas a estudio, 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, 2012**)

Objetivo	Descripción	Población
1	Determinar el comportamiento histórico de pago de deudas	Base de datos de la Administración Tributaria
2	Determinar los factores que influyen en el sujeto pasivo para el pago de las obligaciones tributarias	134.843 contribuyentes con deudas firmes

En el caso del primer objetivo se trabajó sobre el universo de la población; sin embargo, para el segundo se identifica la necesidad de establecer una muestra representativa aplicable a nivel nacional, según se describe en los cálculos a continuación detallados:

$$p = 0.5$$

$$q = 0.5$$

$$N = 134.843$$

$$B = 5\%$$

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

$$n = 622$$

Determinada la muestra y de acuerdo a la metodología de investigación de mercados, se procedió con la ejecución de las encuestas a nivel nacional, utilizando como criterio de distribución, las deudas firmes en el Servicio de Rentas Internas, con el fin de comprobar las hipótesis planteadas, con el uso de herramientas estadísticas específicamente la prueba chi-cuadrado de Pearson, se determinó la relación de las variables con la generación de deudas tributarias, a continuación se presenta el resultado:

Cuadro 3.2 Resultados de la prueba Chi-Cuadrado (Galárraga & Pinto, Cuadros, 2012)

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	0,000000
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	0,000000
Conocimiento del destino de los impuestos que paga	Deuda Tributaria	0,012073
Persona que realiza el pago de los impuestos	Deuda Tributaria	0,000000
Conocimiento de consecuencias de no pago de impuestos	Deuda Tributaria	0,000576

Tomando en consideración el criterio de significación para la prueba de 0,05, se determina que todas las variables identificadas tienen influencia, sin embargo la información mostrada no determina el grado de relación en tal sentido se utilizaron

estadígrafos de asociación de PHI, V de Cramer y Coeficiente de Contingencia, de acuerdo al tipo de variable, este último determinó que la relación existente es bajo.

Determinada la información estadística de las fuentes citadas, y realizada la investigación de mercados, se realizó un análisis integral del proceso, para el efecto se utilizó una Metodología de Mejoramiento de Procesos para estudiar y analizar el proceso de Cobro de Deudas Tributarias en el Servicio de Rentas Internas, complementando esta acción con el Diagrama SIPOC para definirlo de forma básica, e identificar su interrelación y delimitarlo.

Los resultados obtenidos permitieron contar con una visión gráfica del proceso, extraer información de tiempos de procesamiento de las actividades y la carga operativa de que demanda a cada recurso la ejecución actual del proceso incluyendo todas las actividades, para el efecto se utilizó el ciclo de mejoramiento (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar), se obtuvo el Mapa de Procesos, Tiempos Efectivos de ejecución en cada una de las etapas de proceso de cobro y sus procesos auxiliares, así como la carga operativa que demandan los reprocesos, el enfoque gráfico complementado con la información de tiempos, permitió determinar focos de mejoramiento puntuales y de gran impacto en el proceso.

Determinada la información de variables, tiempos y actividades del proceso se utilizaron herramientas de calidad para canalizar las acciones más efectivas con el fin de mejorar el proceso de Cobro de Deudas Tributarias, en este caso el uso del Diagrama Causa – Efecto, la Matriz Causa Efecto para valorarlas según su grado de impacto, Diagrama de Pareto para determinar las causas que determinan el 80% de los efectos, y finalmente el Análisis del Modo Potencial de Falla y Efecto (AMEF), que determina la causa raíz del problema, los efectos potenciales y la acción recomendada para eliminarla, el resultado obtenido permitió focalizar las acciones más afectivas para el mejoramiento, en el siguiente cuadro se detalle el resumen de los pasos realizados:

Cuadro 3.2 Análisis Integral del Proceso (Galárraga & Pinto, Cuadros, 2012)

Pasos	Característica	Herramienta
Análisis del Proceso	Información del proceso actual de cobranzas	Mapa de Procesos, Metodología de Mejoramiento de Procesos, Ciclo Deming
Diagramación del Proceso	Gráfico del Proceso	SIPOC
Tiempos del Proceso	Carga de trabajo por recurso	Estudio de Tiempo Análisis de Valor Agregado
Análisis de información integral del proceso de cobro de deudas tributarias para identificar mejoras.	Análisis de Causas Principales	Diagrama Causa – Efecto, Matriz Causa Efecto, Diagrama de Pareto, Análisis de Modo Potencial de Falla y Efecto (AMEF),

Con el fin de contar con un soporte metodológico y técnico que garantice la efectividad de las propuestas y su consecución efectiva, se utilizaron herramientas de Gestión de Proyectos, entre las que resaltan la Matriz de Marco Lógico para definir los objetivos y componentes principales de la propuesta y posteriormente para su ejecución los procesos de la Dirección de Proyectos establecidos por el Project Management Institute a través de la Guía Metodológica de Gestión de Proyectos - PMBOK.

Tomando como referencia las metodologías citadas se determinaron los objetivos, alcance, interesados, planes y acciones específicas para llevarlas a cabo, en el siguiente esquema se muestran los aspectos indicados:

Cuadro 3.3 Esquema para desarrollo de propuestas de mejoramiento (Galárraga & Pinto, Cuadros, 2012)

Aspecto	Característica	Herramienta
Definición de Objetivos, productos y actividades a desarrollar	Determinación del horizonte de acción de las propuestas	Matriz de Marco Lógico
Definición de Propuestas	Definición de proyectos de mejoramiento	Procesos de la Dirección de Proyectos (PMI), Análisis de Interesados, Estructura de Desglose de Trabajo
Análisis de resultados y manejo de escenarios	Determinación de impacto de las propuestas	Flujos Incrementales, Pronósticos, Escenarios

III. EVALUACIÓN DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La propuesta de mejoramiento del proceso de cobro de deudas tributarias tiene impacto en dos variables importantes que determinan las actuaciones del Servicio de Rentas Internas, y corresponde al número de obligaciones y el monto que de ellas se deriva, las propuestas realizadas son aquellas que tienen un impacto significativo en las mismas, de tal manera que se pueda optimizar el uso de los recursos disponibles en la Administración Tributaria, y gestionar toda la cartera activa a fin de incrementar la recaudación, a continuación se detallan las más relevantes:

Cuadro 3.4 Resumen de propuestas para el mejoramiento del proceso de cobranzas
(Galárraga & Pinto, Cuadros, 2012)

Grupo	Descripción	Impacto
Reforma Normativa	Prescripción de oficio de obligaciones de mínima cuantía	
Herramienta Tecnológica	Baja de obligaciones por presentación de declaración sustitutiva Supresión del formulario 106 como medio para el pago de deudas	Número de deudas
Posibilidad de iniciar coactiva de las Resoluciones Administrativas.	Eliminación del proceso de Emisión de Títulos de Crédito	
Baja de obligaciones por presentación de declaración sustitutiva	Eliminación del proceso de Reverso de obligaciones por Declaración Sustitutiva	Monto de deudas
Supresión del formulario 106 como medio para el pago de deudas	Eliminación del proceso de Reverso de obligaciones por formularios 106 no pagados.	

A continuación se detallan los resultados obtenidos correspondientes a las propuestas realizadas para mejorar el proceso:

Cuadro 3.4 Impacto de propuestas en la generación de deudas (Galárraga & Pinto, Cuadros, 2012)

PERIODO	VALOR PRONOSTICADO SIN PROPUESTAS	REDUCCIÓN POR BAJA DE DEUDAS	REDUCCIÓN POR NO GENERACIÓN DE FORMULARIOS 106	REDUCCIÓN POR INCREMENTO EN LA RECAUDACIÓN	VALOR PRONOSTICADO CON PROPUESTAS	% VARIACIÓN CON PROPUESTA
TRIMESTRE I 2013	349.384,21	135.431	17.731,80	6.532	189.689,14	-46%
TRIMESTRE II 2013	352.951,21	135.431	17.319,86	6.020	194.179,94	-45%
TRIMESTRE III 2013	370.407,35	135.431	17.800,10	5.447	211.729,31	-43%
TRIMESTRE IV 2013	356.262,77	135.431	18.189,30	6.245	196.397,44	-45%
TRIMESTRE I 2014	367.070,59	135.431	18.715,12	7.959	204.965,59	-44%
TRIMESTRE II 2014	370.891,71	135.431	18.179,18	7.472	209.809,78	-43%
TRIMESTRE III 2014	398.818,62	135.431	18.673,65	7.607	237.106,75	-41%
TRIMESTRE IV 2014	401.017,47	135.431	19.301,55	7.960	238.324,46	-41%
TRIMESTRE I 2015	437.612,40	135.431	22.024,91	10.126	270.030,91	-38%
TRIMESTRE II 2015	450.325,14	135.431	22.041,64	10.677	282.175,36	-37%
TRIMESTRE III 2015	402.972,15	135.431	21.157,81	9.655	236.728,72	-41%
TRIMESTRE IV 2015	399.535,20	135.431	21.569,08	10.129	232.405,88	-42%

Con lo cual se establece que en promedio se disminuiría en un 40% el número de deudas que se tengan que gestionar hasta el año 2015.

En relación al monto de la cartera se detalla a continuación los resultados obtenidos con las propuestas definidas y el análisis de las variables que tienen impacto, es importante destacar que se evaluó cada uno de los factores que impactan en la variable citada, a fin de canalizar los esfuerzos de manera efectiva:

Cuadro 3.5 Impacto de propuestas en el monto de deudas (Galárraga & Pinto, Cuadros, 2012)

PERIODO	VALOR PRONOSTICADO SIN PROPUESTAS	REDUCCIÓN POR BAJA DE DEUDAS*	INCREMENTO EN LA RECAUDACIÓN	REDUCCIÓN POR NO GENERACIÓN DE FORMULARIOS 106**	VALOR PRONOSTICADO CON PROPUESTAS	IMPACTO DE LA PROPUESTA
TRIMESTRE I 2013	579.578.446,31	403.716	4.056.539,68	4.420.479,46	570.697.710,67	-1,53%
TRIMESTRE II 2013	534.163.603,39	403.716	3.738.675,70	4.317.784,18	525.703.427,03	-1,58%
TRIMESTRE III 2013	483.281.960,56	403.716	3.382.548,92	4.437.506,43	475.058.188,72	-1,70%
TRIMESTRE IV 2013	554.093.263,59	403.716	3.878.165,80	4.534.532,71	545.276.848,59	-1,59%
TRIMESTRE I 2014	706.154.928,85	403.716	4.942.463,80	4.665.617,91	696.143.130,66	-1,42%
TRIMESTRE II 2014	662.934.114,87	403.716	4.639.956,09	4.532.009,83	653.358.432,47	-1,44%
TRIMESTRE III 2014	674.953.641,10	403.716	4.724.082,21	4.655.279,57	665.170.562,83	-1,45%
TRIMESTRE IV 2014	706.295.235,20	403.716	4.943.445,82	4.811.812,98	696.136.259,91	-1,44%
TRIMESTRE I 2015	898.396.222,17	403.716	6.287.983,87	5.490.737,68	886.213.784,13	-1,36%
TRIMESTRE II 2015	947.333.475,61	403.716	6.630.501,63	5.494.908,41	934.804.349,08	-1,32%
TRIMESTRE III 2015	856.610.601,56	403.716	5.995.521,26	5.274.572,50	844.936.791,31	-1,36%
TRIMESTRE IV 2015	898.721.079,12	403.716	6.290.257,58	5.377.100,76	886.650.004,29	-1,34%

Con la implementación de las mejoras sugeridas se espera una reducción del monto de cartera 10 millones de dólares para cada período sujeto a análisis, de los cuales 5 corresponderían a un incremento en la recaudación ya que las propuestas permitirán gestionar una mayor cantidad de cartera con la optimización del proceso.

Los resultados obtenidos resaltan el uso de una metodología técnica para obtener cada uno de los entregables, lo que implica que todo aspecto desarrollado en la investigación cuenta con una metodología de trabajo, los datos del impacto de la propuesta corroboran lo indicado, sin embargo es importante mencionar que para su desarrollo se requiere tiempo y disciplina, porque involucra análisis de información, documentación de soporte, entre otros aspectos, los mismos que si no son puestos a consideración a la Alta Dirección y al equipo que los ejecuta, podrían no alcanzar el éxito esperado.

Las conclusiones obtenidas permiten cumplir con los objetivos propuestos, es decir una mejora en el proceso de cobro de deudas tributarias, el análisis de las variables, el desarrollo de las propuestas con el fin de incrementar la recaudación, razón de ser del Servicio de Rentas Internas.

Finalmente es recomendable realizar un seguimiento periódico de la información, cumplimiento de los planes establecidos en las propuestas y el impacto que van generando a lo largo del tiempo.

IV. TRABAJOS RELACIONADOS

Existe en la actualidad gran cantidad de metodologías disponibles para las organizaciones, consultorías y herramientas que facilitan la gestión de las empresas, certificaciones y gran cantidad de material bibliográfico disponible en la red, es así que podemos destacar al Mejoramiento de Procesos con sus herramientas, métodos de análisis estadístico, herramientas de calidad, investigación de mercados, gestión de proyectos y evaluación financiera, muestran una amplia gama de opciones, sin embargo se comprueba que las mismas pueden ser combinadas, siempre y cuando se mantenga una secuencia lógica en su ejecución y sean usadas de manera efectiva cuando así se lo requiera, destacando que no existe obligatoriedad en ejecutarlas, tal como están definidas, sino que pueden ser adaptadas a las necesidades de una organización, en la investigación desarrollada se da muestra de aquello.

V. CONCLUSIONES Y TRABAJO FUTURO

Una metodología de trabajo que tiene un fundamento técnico, que se sustenta en datos estadísticos, considera varias herramientas administrativas y de gestión para su desarrollo, garantiza un resultado efectivo y claro para sus ejecutores, se comprueba que no existe una regla o un patrón de comportamiento, que todo es sujeto a un cambio y que la creatividad permite combinar ideas y métodos para aplicarlos a las necesidades de una organización, en este caso el Servicio de Rentas Internas, en tal sentido es necesario visualizar un futuro de capacitación, entrenamiento y conocimiento de la realidad de las empresas para continuar con un esquema de mejoramiento continuo y sobre todo generar un impacto positivo en la sociedad, y con mucha más razón cuando se trate de una institución pública.

AGRADECIMIENTO

Al Servicio de Rentas Internas, por la apertura para desarrollar el trabajo de investigación y la iniciativa de capacitar a sus funcionarios en metodologías y prácticas internacionales para mejorar su gestión, a sus autoridades y funcionarios cuyo enfoque radica en hacerle bien al país.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- Portal Internet Servicio de Rentas Internas.* (2010). Recuperado el 21 de 04 de 2012, de <http://www.sri.gob.ec/web/guest/67>
- 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.
- 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. (2010). *Mapa de Procesos Servicio de Rentas Internas*. 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.
- Espinosa de los Monteros Fuentes, A. (2008). *Reingeniería Estratégica de Alta Tecnología Aplicada*. Mexico: Innovación Editorial Lagares de México.
- 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>
- Ministerio de Fomento. (2005). *La Gestión por Procesos*. Madrid: Ministerio de Fomento.
- 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.
- 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. (2012). *Información de Cartera - Sistema Nacional de Cobranzas*. Ecuador.
- Universidad de Alicante . (22 de Junio de 2012). *RUA. Repositorio Institucional de la Universidad de Alicante*. Recuperado el 22 de Junio de 2012, de <http://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/8139/1/CONTINGENCIA.pdf>