



**ESPE**  
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS  
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

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

**MAESTRIA EN GESTIÓN DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD  
XIV PROMOCIÓN**

**TESIS DE GRADO MAESTRIA EN GESTIÓN DE LA CALIDAD Y  
PRODUCTIVIDAD**

**TEMA: “MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE DECLARACIONES  
TRIBUTARIAS POR INTERNET APLICANDO RUTA DE LA CALIDAD”**

**AUTORES: CÁRDENAS ABRIL DIANA CRISTINA  
VILLEGAS TATÉS ANDREA YADIRA**

**DIRECTOR: ING. SANTIAGO QUEVEDO**

**SANGOLQUÍ, SEPTIEMBRE DE 2014**

**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS ESPE**  
**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y VINCULACIÓN CON LA**  
**COLECTIVIDAD**  
**CERTIFICADO**

**ING. SANTIAGO QUEVEDO**  
**DIRECTOR**

**ING. JORGE RODRIGUEZ**  
**OPONENTE**

**CERTIFICAN**

Que el trabajo titulado “MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE DECLARACIONES TRIBUTARIAS POR INTERNET APLICANDO RUTA DE LA CALIDAD”, realizado por: Cárdenas Abril Diana Cristina y Villegas Tatés Andrea Yadira, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento Estudiantes de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE.

Debido a que el presente trabajo es una aplicación práctica que permitirá al Servicio de Rentas Internas, alinear su planificación estratégica y mantener sus servicios a usuarios, con altos estándares de calidad y prestigio, contribuyendo como insumo, a la toma de decisiones futuras de la institución, se recomienda su publicación.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (PDF).

Autorizan a Cárdenas Abril Diana Cristina y Villegas Tatés Andrea Yadira, entregar el miso a la Unidad de Gestión de Postgrados.

Sangolquí, Septiembre de 2014

**ING. SANTIAGO QUEVEDO**  
**DIRECTOR**

**ING. JORGE RODRIGUEZ**  
**OPONENTE**

**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS ESPE  
VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y VINCULACIÓN CON LA  
COLECTIVIDAD**

**MAESTRÍA EN PLANIFICACIÓN Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA  
XIV – A- PROMOCIÓN 2011-2012**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

**Cárdenas Abril Diana Cristina**

**Villegas Tatés Andrea Yadira**

**DECLARAMOS QUE:**

El proyecto de grado denominado “MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE DECLARACIONES TRIBUTARIAS POR INTERNET APLICANDO RUTA DE LA CALIDAD”, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan el pie de las páginas correspondiente, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es de nuestra autoría.

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

Sangolquí, Septiembre de 2014

**Diana Cristina Cárdenas Abril**

**Andrea Yadira Villegas Tatés**

**AUTORIZACIÓN**

*Nosotras, DIANA CRISTINA CÁRDENAS ABRIL Y ANDREA YADIRA  
VILLEGAS TATÉS*

Autorizamos a la Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE, la publicación, en la Biblioteca Virtual de la institución del trabajo de **“MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE DECLARACIONES TRIBUTARIAS POR INTERNET APLICANDO RUTA DE LA CALIDAD”** cuyo contenido, ideas y criterio son de nuestra exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, Septiembre de 2014

---

**Diana Cristina Cárdenas Abril**

---

**Andrea Yadira Villegas Tatés**

## DEDICATORIA

Con todo cariño, este logro quiero dedicarle a mi esposo e hijas porque son los pilares fundamentales en mi vida, a mis padre y hermanos, por ser las personas que han sabido impartirme grandes experiencias, consejos y sobre todo por creer en mí y en general a mi familia y amigos que siempre han confiado en mí y me han apoyado indiscutiblemente en esta etapa tan importante de mi vida. Y que cada uno de ellos siempre me recuerda esta frase: “el que persevera alcanza, solo luchando lo lograras”.

Andrea Yadira Villegas Tatés

Este proyecto de tesis quiero dedicarle a Dios que siempre ha guiado mis pasos y me ha permitido cristalizar este logro, a pesar de las adversidades. A mi familia por su gran apoyo, colaboración y comprensión durante todo este tiempo, depositando en mí toda su confianza para salir siempre adelante en los momentos más difíciles y porque me enseñaron que los pilares fundamentales para conseguir los objetivos propuestos son la constancia, el positivismo, trabajar día a día venciendo el miedo y enfrentando las dificultades, recordándome siempre que el éxito es sobre todo un trabajo de constancia, método y de organización. A mis amigos que con su presencia han sido un gran apoyo en esta etapa académica.

Diana Cristina Cárdenas Abril

## AGRADECIMIENTO

Ante todo, elevo mi agradecimiento a Dios por su voluntad de concederme la vida y la capacidad espiritual e intelectual para servir a los demás.

A mi esposo e hijas Alison y Analía por darme la fuerza necesaria para seguir adelante y cumplir esta nueva meta profesional.

A mi madre y hermanos quienes siempre me brindaron su apoyo y me incentivaron para seguir adelante.

A mi padre que desde el cielo guía mis pasos y me da su bendición en todas las metas que me propongo.

A mis profesores y amigos por su apoyo en la realización de este proyecto.

A los funcionarios del Servicio de Rentas Interna por su ayuda y por permitirme el uso de los recursos necesarios para la realización de esta tesis.

Andrea Yadira Villegas Tatés

Le agradezco en primer lugar a Dios por colmar mi vida de bendiciones y metas cumplidas.

En segundo lugar un sincero agradecimiento a nuestro Director, Ing. Santiago Quevedo; a nuestro oponente, Ing. Jorge Rodríguez y a todas aquellas personas que con su colaboración formaron parte de su cristalización.

A mi familia por siempre brindarme su apoyo incondicional para salir adelante, gracias por sus palabras de aliento y sus consejos que me impulsan a cumplir todos mis objetivos.

Diana Cristina Cárdenas Abril

## ÍNDICE

CERTIFICADO .....	i
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD.....	ii
AUTORIZACIÓN .....	iii
DEDICATORIA .....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
RESUMEN .....	xvi
ABSTRACT .....	xvii
<b>CAPÍTULO I</b> .....	<b>1</b>
<b>1. GENERALIDADES DEL SERVICIO DE RENTAS INTERNAS..</b>	<b>1</b>
1.1 Antecedente del Servicio de Rentas Internas.....	1
1.1.1 Misión .....	1
1.1.2 Visión.....	1
1.1.3 Objetivos Institucionales del SRI en detalle .....	1
1.1.4 Estructura Organizacional.....	4
1.2 Giro del Negocio.....	5
1.3 Justificación e Importancia .....	6
1.4 Planteamiento del problema.....	6
1.5 Objetivo general.....	8
1.6 Objetivos específicos .....	8
<b>CAPÍTULO II</b> .....	<b>9</b>
2.1 Marco teórico .....	9
2.1.1 Antecedentes del estado del arte .....	9
2.1.2 Ruta de la Calidad.....	14
2.1.2.1 Herramientas para Ruta de la Calidad .....	17
2.1.3 Mejoramiento de procesos .....	20
2.1.3.1 Definición .....	20
2.1.3.2 Objetivos del Mejoramiento de Procesos .....	21
2.1.3.3 Herramientas básicas para el Mejoramiento de Procesos.....	22
2.1.3.4 Lluvia de ideas .....	22
2.1.3.5 Diagrama de árbol.....	23
2.1.3.6 Diagrama de flujos.....	23

2.1.3.7	Diagrama de Causa – Efecto.....	24
2.1.3.8	Estrategias para el Mejoramiento de Procesos .....	25
2.1.4	Marco conceptual .....	26
2.1.5	Estado del arte .....	29
<b>CAPÍTULO III.....</b>		<b>32</b>
3.1	Aplicación de la metodología Ruta de la Calidad.....	32
3.1.1	Resultados del análisis de hechos y datos.....	32
3.1.2	Determinar las Causas Probables .....	33
3.1.2.1	Alto promedio de tiempo de espera en ventanillas en los procesos de manera general de Servicios Tributarios .....	33
3.1.2.2	Bajo promedio de satisfacción en el servicio.....	35
3.1.2.3	Alto promedio de tiempo en la atención en el proceso de información.....	37
3.1.2.4	Alto promedio de tiempo de atención en el proceso de Declaraciones por Internet.....	39
3.1.2.5	Alto número de contribuyentes no declarantes.....	40
3.1.2.6	Alto número de contribuyentes con obligaciones pendientes.....	41
3.1.2.7	Alto número de claves generadas por ventanilla por pérdida o extravío.....	42
3.1.2.8	Alto número de claves generadas por el Contact Center por pérdida o extravío.....	43
3.1.2.9	Alto número de quejas ingresadas por buzones al departamento de Servicios Tributarios regional .....	46
3.1.2.10	Alto número de quejas ingresadas por buzones al departamento de Servicios Tributarios nacional.....	49
3.1.2.11	Alto número de quejas ingresadas en línea al departamento de Servicios Tributarios regional .....	52
3.1.2.12	Alto número de quejas ingresadas en línea al departamento de Servicios Tributarios nacional.....	54
3.1.2.13	Alto número de declaraciones receptadas en formulario a través del programa.....	56
3.1.3	Aislar la causa raíz de los problemas en el proceso de Declaraciones por Internet .....	58

3.1.4	Establecer Acciones para eliminar la Causa Raíz .....	63
3.1.4.1	Definir propuestas de acción para cada causa raíz .....	63
3.1.4.1.1	Propuestas de acción para las causas raíz “dificultad y desconocimiento en el manejo del software para el contribuyente”, “Formularios complejos de llenar”, “Formularios inadecuados por tipo de contribuyente” .....	66
3.1.4.1.2	Propuestas de acción para la “Constante pérdida u olvido de claves”	75
3.1.4.1.3	Propuestas de acción para la “Complejidad para declarar en cero” .....	75
3.1.4.1.4	Propuestas de acción para la “Falta de procedimiento documentado” .....	75
3.1.4.2	Diseño del plan de ejecución de las acciones establecidas .....	76
3.1.5	Ejecutar las Acciones Establecidas .....	82
3.1.5.1	Comunicación de las Acciones Establecidas .....	82
3.1.5.2	Ejecución de las acciones establecidas .....	82
3.1.5.2.1	Recuperación de claves por internet .....	82
3.1.5.2.1.1	Levantamiento de la necesidad .....	83
3.1.5.2.1.2	Elaboración del requerimiento de usuario .....	85
3.1.5.2.1.3	Desarrollo del aplicativo .....	85
3.1.5.2.1.4	Ejecución de pruebas .....	86
3.1.5.2.1.5	Paso a producción .....	87
3.1.5.2.1.6	Estabilización de aplicativos .....	90
3.1.5.2.2	Declaración en cero por internet .....	90
3.1.5.2.2.1	Levantamiento de la necesidad .....	91
3.1.5.2.2.2	Elaboración del requerimiento de usuario .....	93
3.1.5.2.2.3	Desarrollo del aplicativo .....	94
3.1.5.2.2.4	Ejecución de pruebas .....	95
3.1.5.2.2.5	Paso a producción .....	96
3.1.5.2.2.6	Estabilización de aplicativos .....	99
3.1.6	Verificación de resultados .....	99
3.1.6.1	Análisis de resultados .....	99
3.1.6.1.1	Constante pérdida u olvido de claves .....	99

3.1.6.1.2	Dificultad y desconocimiento en el manejo del software para el contribuyente, complejidad para declarar en cero y formularios complejos de llenar.....	110
3.1.7	Estandarización .....	113
3.1.7.1	Establecimiento de estándares de operación.....	113
3.1.7.1.1	Constante pérdida u olvido de claves .....	114
3.1.7.1.2	Dificultad y desconocimiento en el manejo del software para el contribuyente, complejidad para declarar en cero y formularios complejos de llenar.....	116
3.1.7.2	Comunicación de Nuevos Procedimientos .....	118
3.1.8	Definir nuevos proyectos.....	118
3.1.8.1	Definición de Problemas Restantes .....	118
<b>CAPÍTULO IV</b> .....		126
4.1	Conclusiones y Recomendaciones .....	126
4.1.1	Conclusiones .....	126
4.1.2	Recomendaciones.....	127
Bibliografía .....		128
Anexos .....		131

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1:	Objetivos institucionales (Plan estratégico SRI, 2012) .....	4
Figura 2.	Diagrama causa efecto .....	7
Figura 3.	Ciclo P.H.V.A.....	15
Figura 4.	Simbología ANSI para diagrama de flujo (Moura / Quali, 2011).....	24
Figura 5.	Diagrama Causa – Efecto del Alto promedio de tiempo de espera en ventanillas en los procesos de Servicios Tributarios .....	34
Figura 6.	Diagrama Causa – Efecto del Bajo promedio de satisfacción de servicio.....	36
Figura 7.	Satisfacción de servicio (2012) - Regional.....	37
Figura 8.	Diagrama Causa – Efecto del Alto promedio de tiempo en la atención en el proceso de información .....	38
Figura 9.	Diagrama Causa – Efecto del Alto promedio de atención en el proceso de Declaraciones por Internet.....	39
Figura 10.	Diagrama Causa – Efecto del Alto número de contribuyentes no declarantes .....	40
Figura 11.	Diagrama Causa – Efecto del Alto número de contribuyentes con obligaciones pendientes .....	41
Figura 12.	Diagrama Causa – Efecto de claves generadas en ventanillas por pérdida o extravío .....	42
Figura 13.	Diagrama Causa – Efecto de claves generadas por el Contact Center por pérdida o extravío .....	44
Figura 14.	Diagrama Causa – Efecto del Alto número de quejas ingresadas por buzones al departamento de Servicios Tributarios regional .....	47
Figura 15.	Diagrama Causa – Efecto del Alto número de quejas ingresadas por buzones al departamento de Servicios Tributarios nacional.....	49
Figura 16.	Diagrama Causa – Efecto del Alto número de quejas en línea ingresadas al departamento de Servicios Tributarios regional .....	52
Figura 17.	Diagrama Causa – Efecto del Alto número de quejas en línea ingresadas al departamento de Servicios Tributarios nacional.....	54
Figura 18.	Diagrama Causa – Efecto del Alto número de declaraciones en cero recibidas a través del programa .....	56

Figura 19.	Escala para valoración para matriz de causas.....	61
Figura 20.	Pareto para determinar las causas principales de los problemas del proceso de Declaraciones por Internet.....	62
Figura 21.	Acciones para atacar las causas raíz “Dificultad y desconocimiento en el manejo del software para el contribuyente”, “Formularios complejos de llenar”, “Formularios inadecuados por tipo de contribuyente” .....	66
Figura 22.	Ubicación del nuevo formulario de Impuesto a la Renta Personas Naturales online .....	69
Figura 23.	Formato del formulario de Impuesto a la Renta Personas Naturales online desde el sistema Servicios en línea .....	70
Figura 24.	Formato del formulario de Impuesto a la Renta Personas Naturales online .....	71
Figura 25.	Ubicación del nuevo formulario de Impuesto al Valor Agregado Personas Naturales online .....	72
Figura 26.	Formato del formulario de Impuesto al Valor Agregado Personas Naturales online desde el sistema Servicios en línea.....	73
Figura 27.	Formato del formulario de Impuesto al Valor Agregado Personas Naturales online .....	74
Figura 28.	Acciones para atacar la causa raíz “falta de procedimiento documentado” .....	75
Figura 29.	Acciones a ejecutar para el desarrollo del sistema de recuperación de claves por internet .....	83
Figura 30.	Flujo del nuevo sistema de Recuperación de Claves por Internet.....	84
Figura 31.	Diseño del nuevo sistema de Recuperación de Claves por Internet – primera pantalla botón de acceso.....	86
Figura 32.	Ingreso al nuevo sistema de recuperación de claves por internet.....	88
Figura 33.	Noticia en la página web sobre el nuevo sistema de recuperación de claves por internet .....	89
Figura 34.	Boletín de prensa en el Telégrafo del nuevo sistema de recuperación de claves por internet .....	89

Figura 35.	Acciones a ejecutar para el desarrollo del sistema de Declaraciones en cero por Internet .....	90
Figura 36.	Flujo del nuevo sistema de Declaraciones en cero por Internet .....	92
Figura 37.	Diseño del nuevo sistema de Declaraciones en Cero por Internet.....	94
Figura 38.	Ingreso al nuevo sistema de Declaraciones en Cero por Internet.....	97
Figura 39.	Noticia en la página web sobre el nuevo sistema de declaraciones en cero por internet .....	98
Figura 40.	Estadísticas del Contact Center – llamadas atendidas y abandonadas .....	101
Figura 41.	Estadísticas quejas físicas – Comparativo mensual enero 2013 – febrero 2014 .....	104
Figura 42.	Estadísticas quejas en línea – Comparativo mensual enero 2013 – febrero 2014 .....	105
Figura 43.	Claves generadas por medio – diciembre 2013 .....	107
Figura 44.	Claves generadas por medio – diciembre 2013 .....	108
Figura 45.	Claves generadas por medio – diciembre 2013 .....	109
Figura 46.	Cantidad de formularios en cero por internet recibidos febrero 2014 .....	111
Figura 47.	Declaraciones recibidas usando el DIMM & Declaraciones en Cero Recibidas por Internet – febrero 2014 .....	113
Figura 48.	Procedimiento estándar de operación para actualización de correo electrónico por parte de los contribuyentes .....	114
Figura 49.	Procedimiento estándar de operación para comunicación al contribuyente del nuevo servicio o de las mejoras del servicio de recuperación de claves por internet .....	115
Figura 50.	Procedimiento estándar de operación para mantenimiento de multas cargadas al sistema.....	116
Figura 51.	Procedimiento estándar de operación para la comunicación al contribuyente sobre el nuevo sistema o mejoras del sistema de Declaración en Cero por Internet.....	117
Figura 52.	Quejas físicas por Macroprocesos – enero 2014 .....	119
Figura 53.	Quejas en línea por Macroprocesos – enero 2014 .....	119

Figura 54. Estadísticas de solución a los problemas encontrados en los diferentes procesos.....	125
--	-----

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1:	Matriz Línea de Base .....	32
Tabla 2:	Tiempos promedio de atención por procesos .....	35
Tabla 3:	Número de llamadas abandonas por el Contact Center – enero 2014 ....	45
Tabla 4:	Análisis de la matriz de causas .....	61
Tabla 5:	Causas claves .....	62
Tabla 6:	Claves generadas por tipo de medio desde enero 2013 hasta febrero 2014.....	106
Tabla 7:	Claves generadas por tipo de medio – diciembre 2013 .....	107
Tabla 8:	Claves generadas por tipo de medio – enero 2014 .....	108
Tabla 9:	Claves generadas por tipo de medio – marzo 2014 .....	109
Tabla 10:	Declaraciones recibidas por tipo de formulario febrero 2014 .....	111
Tabla 11:	Declaraciones recibidas por tipo de formulario utilizando el DIMM y el nuevo sistema de recepción de Declaraciones en Cero por Internet - febrero 2014 .....	112
Tabla 12:	Detalle de quejas físicas – enero 2014.....	120
Tabla 13:	Detalle de quejas en línea – enero 2014.....	122
Tabla 14:	Problemas encontrados en los servicios prestados durante el año 2013.....	124

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1:	Matriz de priorización de causas para los problemas del proceso de Declaraciones por Internet.....	59
-----------	--	----

Cuadro 2:	Propuestas de acción para la causa raíz Dificultad y desconocimiento en el manejo del software para el contribuyente .....	63
Cuadro 3:	Propuestas de acción para la causa raíz Constante pérdida u olvido de claves.....	64
Cuadro 4:	Propuestas de acción para la causa raíz Constante pérdida u olvido de claves.....	64
Cuadro 5:	Propuestas de acción para la causa raíz Formularios complejos de llenar .....	65
Cuadro 6:	Propuestas de acción para la causa raíz Falta de procedimiento documentado .....	65
Cuadro 7:	Plan de ejecución para la primera acción establecidas a la causa raíz “Dificultad y desconocimiento en el manejo del software para el contribuyente” .....	77
Cuadro 8:	Plan de ejecución para la segunda acción establecida a la causa raíz “Dificultad y desconocimiento en el manejo del software para el contribuyente” .....	78
Cuadro 9:	Plan de ejecución para la acción establecida a la causa raíz “Complejidad para declarar en cero” .....	79
Cuadro 10:	Plan de ejecución para la acción establecida a la causa raíz “Constante pérdida u olvido de claves” .....	80
Cuadro 11:	Plan de ejecución para la acción establecida a la causa raíz “Falta de procedimiento documentado” .....	81
Cuadro 12:	Cronograma para el desarrollo del aplicativo declaraciones en cero por internet.....	94
Cuadro 13:	Estadísticas del Contact Center .....	100
Cuadro 14:	Detalle de quejas en línea año 2013 .....	102
Cuadro 15:	Detalle de quejas en línea año 2014 (enero – febrero).....	102
Cuadro 16:	Detalle de quejas físicas año 2013 .....	103
Cuadro 17:	Detalle de quejas en físicas año 2014 (enero – febrero) .....	104

## RESUMEN

El Servicio de Rentas Internas (SRI) con el objetivo de alinearse a lo establecido con prioridad por el gobierno en el Plan Nacional del Buen Vivir, constantemente se encuentra trabajando para mejorar todos sus procesos y así brindar un servicio de calidad a la ciudadanía cumpliendo con los montos establecidos de recaudación. Con el fin de lograr estos objetivos, se ha identificado como uno de los procesos más importantes las “Declaraciones por internet”, dentro del cual se maneja todo lo relacionado a los medios para elaborar declaraciones y pagar los impuestos, pero actualmente este proceso es muy complicado para todos los tipos de contribuyentes considerando que ya todas las declaraciones deben ser realizadas por internet, por lo que no se ha conseguido un cumplimiento voluntario de las obligaciones y en lugar de esto existe un porcentaje considerable de evasión tributaria o incremento en las brechas tanto de presentación como de pago. En base a lo señalado, se ha considerado establecer una mejora para el proceso tanto en la parte procedimental como en la tecnológica, mediante la aplicación de la metodología “Ruta de la Calidad”, la cual nos ha permitido describir la situación actual, analizar los hechos y datos, establecer acciones y ejecutar las mismas para eliminar cada causa-raíz encontrada, verificar los resultados y estandarizar las acciones que se implementaron y por último se podrán definir nuevos proyectos que permitirán mantener un proceso de mejora continua y así conseguir un incremento en la cultura tributaria en nuestro país.

**PALABRAS CLAVES: DECLARACIONES POR INTERNET, GENERACIÓN DE CLAVES, DECLARACIONES EN CERO, RUTA DE CALIDAD, DIMM FORMULARIOS, MEJORAMIENTO DE PROCESO, CAUSA RAÍZ, PROPUESTA DE ACCIÓN PARA CAUSA RAÍZ, ESTANDARIZACIÓN.**

## ABSTRACT

The Internal Revenue Service (IRS) in order to align itself with the government's priorities established in the National Plan for Good Living constantly works to improve all its processes and thus offer a quality service to the people and at the same time to comply with the established collection amounts. With the goal to comply with these objectives, it has been identified that one of the most important processes is the "Online Tax Filing", through which everything related to the media for tax declaring and paying is handled; however, currently this procedure is too complicated for all types of users considering that all tax filings have to be done online, reason for which a voluntary complying has not been accomplished and instead there exists a considerable percentage of tax evasion and an increase in gaps in filing and payment. Based on this, it has been considered to establish an improvement for the process in the procedural and technological aspects through the application of the "Quality Rout" methodology which will allow us to describe the current situation, analyze facts and data, establish actions, and execute them to eliminate every root-issue found, to verify results and standardize actions implemented, and finally, it will be possible to define new projects that will allow to maintain a process of continuous improvement and thus accomplish an increase in tributary culture in our country.

**KEY WORDS: ONLINE TAX FILING, KEY GENERATION, DECLARATIONS ZERO, QUALITY ROUT, DIMM FORMS, PROCESS IMPROVEMENT, ROOT CAUSE DETERMINATION, PROPOSED ACTION ROOT CAUSE, STANDARDIZATION.**

## CAPÍTULO I

### 1. GENERALIDADES DEL SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

#### 1.1 Antecedente del Servicio de Rentas Internas

El 02 de diciembre de 1997 fue creado el Servicio de Rentas Internas, en un entorno económico complejo; era necesario transformar la administración tributaria en Ecuador, enfocándose inicialmente en combatir nichos evidentes de evasión, mejorar la recaudación, sostener el presupuesto general del Estado y, al mismo tiempo, darle flexibilidad y eficiencia a la administración.

##### 1.1.1 Misión

Contribuir a la construcción de ciudadanía fiscal, mediante la concientización, la promoción, la persuasión y la exigencia del cumplimiento de las obligaciones tributarias, en el marco de principios y valores, así como de la Constitución y la Ley; de manera que se asegure una efectiva recaudación destinada al fomento de la cohesión social.

##### 1.1.2 Visión

Ser una institución que goza de confianza y reconocimiento social por hacerle bien al país.

Hacer bien al país por nuestra transparencia, modernidad, cercanía y respeto a los derechos de los ciudadanos y contribuyentes.

Hacer bien al país porque contamos con funcionarios competentes, honestos, comprometidos y motivados.

Hacer bien al país por cumplir a cabalidad la gestión tributaria, disminuyendo significativamente la evasión, elusión y fraude fiscal.

##### 1.1.3 Objetivos Institucionales del SRI en detalle

- *Incrementar la eficiencia y efectividad en los procesos de asistencia y control, enfocadas al cumplimiento tributario, sustentados en un modelo de gestión de riesgos*

Es fundamental contar con un sistema integrado bajo un enfoque de gestión de riesgos tributarios, que permita desarrollar de manera eficiente y efectiva las operaciones de la administración tributaria.

El Sistema integrado de gestión de riesgos permitirá identificar y orientar acciones específicas a los contribuyentes y sectores que generan mayor riesgo, asegurando el cumplimiento de las obligaciones tributarias.

- ***Incrementar la aplicación de los principios constitucionales en materia tributaria***

Implica un compromiso de aunar esfuerzos por una aplicación coherente de la normativa tributaria en función de los principios que están consagrados en la Constitución de la República que son el de igualdad, proporcionalidad y generalidad.

Este objetivo implica un proceso reflexivo de la aplicación de lo que está definido en la norma de tal forma que se cristalice el anhelo de un sistema tributario más justo y solidario.

- ***Incrementar la conciencia de la ciudadanía acerca de sus deberes y derechos fiscales***

Uno de nuestros objetivos es fortalecer la ciudadanía fiscal que permita concientizar sobre la importancia social y económica de los tributos. Adicionalmente se tiene como finalidad desarrollar una cultura de cumplir a tiempo, en forma, de las consecuencias y riesgo en que se incurren con quienes no cumplen con las obligaciones tributarias, creando conciencia desde los niños, jóvenes, adultos.

- ***Incrementar la eficiencia operacional***

Este enunciado va encaminado a que el SRI pueda contar con un modelo de gestión basado en principios de calidad y excelencia operacional.

El modelo de Gestión Institucional permitirá planificar, implementar y controlar las acciones estratégicas, tácticas y operativas; y proveer la tecnología apropiada para su ejecución, este esquema o marco de referencia para la administración de la

institución se utilizará para desarrollar políticas, acciones para alcanzar los objetivos planteados a nivel institucional como a nivel nacional.

- ***Incrementar el desarrollo del talento humano***

Instrumentar los subsistemas y procesos de gestión del talento humano que permitan el desarrollo profesional y ético, y retención; incrementando los niveles de productividad de los servidores.

Para apoyar con calidad y eficiencia los procesos del talento humano se necesita garantizar la eficiencia del ciclo de capital humano, es necesario contar con un proceso completo e integrado de reclutamiento de personas con el perfil requerido por la institución, plan de carrera, programas de capacitación y desarrollo del personal que impulse el profesionalismo, integridad, ética y compromiso de los servidores con la institución.

- ***Incrementar el uso eficiente del presupuesto***

El SRI pretende alcanzar un alto nivel de eficiencia en el uso de los recursos que le son asignados, que permita una planificación orientada al cumplimiento de los objetivos y con conciencia de responsabilidad social con el país.

Es importante para el SRI que el presupuesto sea utilizado en aquellas actividades que agregan valor y que generan posibilidades de cumplir todas las demás metas que se han propuesto, de tal manera que el contribuyente perciba que su contribución es justa y apropiadamente utilizada a su servicio.



**Figura 1: Objetivos institucionales (Plan estratégico SRI, 2012)**

#### 1.1.4 Estructura Organizacional

La estructura orgánica del Servicio de Rentas Internas comprende:

**a) Administración Nacional.-** Su función básica es la de establecer los lineamientos estratégicos, normas, políticas, procedimientos y estándares que deben aplicarse en el ámbito nacional, asegurando la adecuada operación de la administración desconcentrada.

**b) Administración Regional.-** Su función básica es la de aplicar los procesos y procedimientos bajo un esquema operativo desconcentrado uniforme en el ámbito regional y retroalimentar los sistemas implantados, a fin de promover su mejoramiento y alcanzar los objetivos y metas institucionales, en un marco de eficiencia y productividad.

La organización regional del Servicio de Rentas Internas está integrada por las siguientes direcciones:

**1. Dirección Regional del Norte,** con sede en la ciudad de Quito, tiene bajo su jurisdicción las provincias de: Pichincha, Carchi, Imbabura, Sucumbíos, Orellana, Esmeraldas, Napo y Santo Domingo de los Tsáchilas;

2. *Dirección Regional Centro I*, con sede en la ciudad de Ambato, tiene bajo su jurisdicción las provincias de: Tungurahua, Cotopaxi y Pastaza;

3. *Dirección Regional Centro II*, con sede en la ciudad de Riobamba, tiene bajo su jurisdicción las provincias de Chimborazo y Bolívar;

4. *Dirección Regional del Austro*, con sede en la ciudad de Cuenca, tiene bajo su jurisdicción las provincias de: Azuay, Cañar y Morona Santiago;

5. *Dirección Regional del Sur*, con sede en la ciudad de Loja, tiene bajo su jurisdicción las provincias de: Loja y Zamora Chinchipe;

6. *Dirección Regional de Manabí*, con sede en la ciudad de Portoviejo, tiene bajo su jurisdicción la provincia de Manabí;

7. *Dirección Regional del Litoral Sur*, con sede en la ciudad de Guayaquil, tiene bajo su jurisdicción las provincias de: Guayas, Los Ríos, Galápagos y Santa Elena;

8. *Dirección Regional de El Oro*, con sede en la ciudad de Machala, tiene bajo su jurisdicción la provincia de El Oro.

La sede provincial, está integrada por:

- Dirección Provincial
- Secretaría Provincial
- Departamento de Servicios Tributarios
- Departamento de Gestión Tributaria
- Departamento de Auditoría Tributaria
- Departamento Administrativo Financiero

## **1.2 Giro del Negocio**

Los impuestos que administra el Servicio de Rentas Internas actualmente son:

- Impuesto a la renta
- Impuesto al valor agregado
- Impuesto a los consumos especiales
- Impuesto a la salida de divisas
- Impuesto a las tierras rurales
- Impuesto a los activos financieros en el exterior
- Impuesto a los ingresos extraordinarios
- Impuesto a la propiedad de vehículos motorizados

- Impuesto ambiental a la contaminación vehicular
- Impuesto redimible a las botellas plásticas no retornables

### **1.3 Justificación e Importancia**

Debido a que el Servicio de Rentas Internas, requiere mejorar el proceso de declaraciones por internet que permita disminuir la evasión tributaria, se hace necesario plantear un modelo simplificado de formularios en línea que reemplace al programa DIMM FORMULARIOS MULTIPLATAFORMA (lo cual ayudará a que un mayor número de contribuyentes pueda cumplir con la presentación de sus obligaciones tributarias, en los tiempos esperados y disminuyendo diferencias entre sus declaraciones y la información de terceros, disminuyendo las brechas de presentación y de veracidad).

Diseñar un plan comunicacional que permita dar a conocer de manera oportuna los cambios en cuanto a la normativa tributaria y su afectación en los formularios de declaración.

Definiendo un nuevo esquema para el mantenimiento y diseño de formularios permitirá realizar de manera oportuna los cambios necesarios que vayan de acuerdo a la normativa tributaria y que pueda ser comunicada oportunamente al contribuyente.

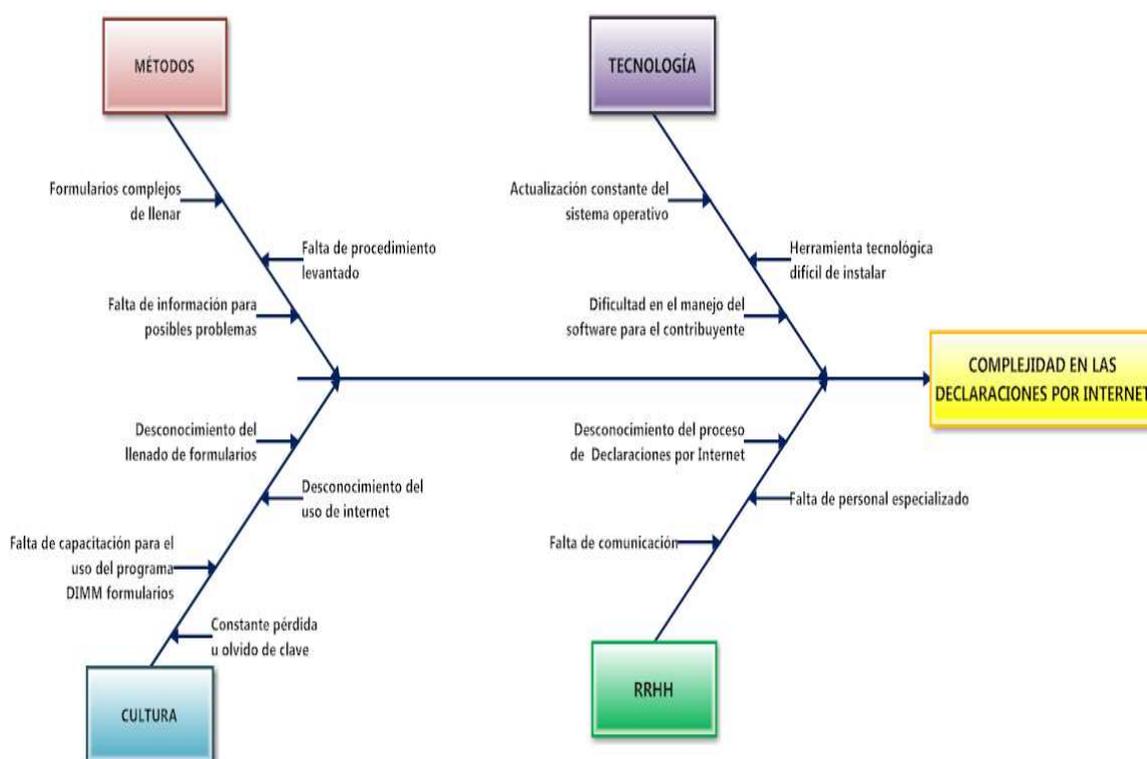
Con el desarrollo de una herramienta informática que permita la recuperación de claves por internet, se logrará disminuir la aglomeración de contribuyentes en ventanillas, la congestión de llamadas telefónicas al CAT y brindará al contribuyente la oportunidad de cumplir con sus obligaciones tributarias a tiempo.

### **1.4 Planteamiento del problema**

El Servicio de Rentas Internas trabaja con 2 tipos de contribuyentes: personas naturales y sociedades, dentro de las cuales podemos observar que existe un

subgrupo vulnerable, las personas naturales no obligadas a llevar contabilidad, este grupo representa el 89% del total de contribuyentes, los cuales deben presentar declaraciones de IVA y de Renta, pero por diversos inconvenientes en el proceso de declaraciones por internet (complejidad de llenar en el DIMM FORMULARIOS MULTIPLATAFORMA, desconocimiento del envío por Internet, olvido de clave), no pueden realizar las declaraciones en forma oportuna y de manera correcta, lo cual trae multas e intereses para los contribuyentes lo que provoca malestar en los mismos y es el motivo de que no exista un cumplimiento voluntario, ocasionando mayor informalidad, incremento en las brechas fiscales, evasión tributaria, etc.

En la figura se expone el Diagrama Causa-Efecto de los problemas que la administración Tributaria atraviesa con los contribuyentes por el proceso de declaraciones por internet.



**Figura 2. Diagrama causa efecto**

Como se puede observar, el problema principal que atraviesa el contribuyente al momento de cumplir con sus obligaciones tributarias, es todo el proceso que

involucra las declaraciones por internet, en general, existe problemas por la complejidad de los formularios, la falta de conocimiento para la descarga e instalación del programa, la generación y envío por Internet, el olvido de las claves y la falta de tiempo para obtener otra (los medios actuales son la entrega de clave por ventanilla y llamando al Contact Center), desconocimiento de la normativa tributaria.

En varias ocasiones los contribuyentes llaman o se acercan a las ventanillas en busca de ayuda no solo tributaria sino de carácter tecnológico para poder usar nuestros aplicativos en línea, pero no existe suficiente personal especializado en los dos aspectos, provocando malestar a los contribuyentes y logrando fomentar la evasión de impuestos por no poder cumplir con sus obligaciones a tiempo.

### **1.5 Objetivo general**

Mejorar el proceso de declaraciones tributarias por internet, utilizando la ruta de la calidad y la aplicación de acciones, para evitar la evasión de impuestos y otros aspectos tributarios relevantes.

### **1.6 Objetivos específicos**

- Identificar la causa raíz.
- Establecer las acciones necesarias para eliminar o reducir la causa raíz.
- Ejecutar acciones que permitan reducir los principales problemas detectados en el proceso de declaraciones por internet.
- Verificar los resultados de las acciones emprendidas para determinar su efectividad en el proceso de declaraciones por internet.
- Estandarizar las acciones que han alcanzado resultados importantes para la Administración Tributaria.
- Documentar y definir nuevos proyectos, con el fin de mejorar el nivel de cultura tributaria en el país.

## CAPÍTULO II

### 2.1 Marco teórico

#### 2.1.1 Antecedentes del estado del arte

##### **Entorno tributario**

No es frecuente que un país pueda decidir su estructura tributaria y el nivel de presión fiscal ignorando las condiciones de su entorno, es decir, sin atender lo que hacen sus países vecinos y, en general, todos aquellos países con los que mantiene estrechas relaciones económicas. Desde hace años muchos países y en mayor medida aquellos que están en proceso de desarrollo, han intentado ofrecer una tributación favorable a la inversión, con objeto de atraer el establecimiento de empresas. Cuanto mayor sea la aceptación social de los impuestos menor habrá de ser el esfuerzo requerido a la administración tributaria y, por el contrario, si la aceptación social de los impuestos resulta escasa, la mayor parte del esfuerzo recaudatorio habrá de recaer sobre la administración tributaria.

La distancia existente entre las normas y la realidad se obtiene del nivel de fraude existente o brecha fiscal (fiscal gap) que suele definirse como la proporción no recaudada de la recaudación potencial. Muchos países llevan a cabo mediciones de dicha brecha fiscal tanto para cada impuesto como para el conjunto del sistema tributario.

La Brecha tributaria es la diferencia entre las obligaciones tributarias que un contribuyente tendría de acuerdo a la Ley y lo que realmente está sucediendo. Las brechas se pueden dar por la no inscripción en el RUC, por el incumplimiento en la presentación de declaraciones, por falta de veracidad y por falta de pago.

El proceso de la gestión Tributaria consiste en:

- La inscripción del RUC
- Declaración de Impuestos

- Anexos transaccionales y de renta
- La facturación
- El proceso de control por Fedatarios

### **Políticas para reducir la brecha fiscal**

En términos generales podemos decir que existen tres tipos de actuaciones tendientes a estrechar la brecha fiscal, dependiendo de cuál sea la variable sobre la que fundamentalmente pretendan operar. Las más tradicionales se han dirigido a reforzar la capacidad coactiva de la administración como recurso para mejorar los niveles de cumplimiento de los contribuyentes; más recientemente se ha ido consolidando un segundo grupo de acciones cuyo propósito consiste en favorecer la aceptación del impuesto por parte de los ciudadanos impulsando el cumplimiento voluntario de sus obligaciones fiscales; y, finalmente, la propia estructura normativa que está siendo objeto de aplicación, eliminando sus aristas, haciéndola más sencilla, de forma que resulte más comprensible por los ciudadanos y más fácil su administración. (SEGURA, 2006)

Así, por ejemplo, de acuerdo con diversas estimaciones efectuadas al efecto, los contribuyentes estadounidenses declaran voluntariamente más del 90% de las rentas que deben declarar. Asimismo, de aquellos que son objeto de auditoría tributaria, apenas un 4% es sancionado por haber presentado información falsa. (Slemrod, 1992)

No es extraño que durante los últimos años se hayan multiplicado los estudios para indagar las variables que determinan el cumplimiento voluntario de los contribuyentes con el propósito de influir sobre ellas. La aceptación del impuesto por los ciudadanos puede mejorarse: si en su establecimiento se parte de un amplio acuerdo político; si los ciudadanos, en general, entienden que el sistema es justo y que los recursos públicos son utilizados con eficacia; si los ciudadanos disponen de la formación e información adecuada y, finalmente, si la administración facilita a los ciudadanos el cumplimiento de sus obligaciones a través de sistemas tecnológicos de fácil acceso y comprensión.

La consolidación de sistemas fiscales con impuestos personalizados junto a los replanteamientos que se han producido en las relaciones entre la administración pública y los ciudadanos ha dado lugar a los distintos **tipos de contribuyentes** entendiendo que son éstos los que deben constituir el objeto preferente de atención por parte de la administración tributaria y que cada tipo de contribuyente requiere una atención específica. (SEGURA, 2006)

Se pretende apoyar a los contribuyentes mediante la educación y formación tributaria, mediante la asistencia y simplificación en las declaraciones, las cuales puedan ser fácilmente llenadas y cargadas en línea, manteniendo accesibilidad a la generación de su propia clave bajo ciertos parámetros de seguridad.

La otra línea de fuerza, común a todas las administraciones tributarias, es la importancia concedida a los sistemas de comunicación y a los **medios electrónicos**. Las administraciones tributarias más modernas disponen de planes para eliminar el papel en un plazo no superior a ocho/diez años. Y están ofreciendo o a punto de ofrecer servicios de atención permanente al contribuyente, esto es, veinticuatro horas al día, siete días a la semana. (SEGURA, 2006)

En esta misma lógica que deriva de la personalización de las organizaciones y de la preferencia por el usuario (contribuyente) el área que, sin duda, está experimentando la más amplia transformación es la de relaciones con el contribuyente, en concreto, las declaraciones y su procesamiento, la información, comunicaciones y la recaudación. En el cual las posibilidades informáticas ofrecidas por con las nuevas tecnologías de la comunicación, son enormes.

Para el caso de las personas naturales no obligadas a llevar contabilidad, tienen como obligación principal la presentación de las declaraciones de IVA (formulario 104A), las mismas que pueden ser mensuales o semestrales. En el caso que se supere la franja exenta, se tiene la obligación de presentar la declaración de renta (formulario 102A) de manera anual, y para los casos especiales, en los cuales

fabriquen o comercialicen bienes gravados con ICE, se deberá presentar la declaración de ICE en el formulario 105 de manera mensual.

Hoy en día, los países valoran la tecnología como un elemento esencial de cambio y mejoramiento en la capacidad de cumplimiento de las metas y objetivos de las Administraciones Tributarias. Un objetivo común es promover el cumplimiento voluntario, garantizando la calidad, seguridad y oportunidad de la información hacia y desde el contribuyente, valorándose la necesidad de contar con políticas de información explícitas que permitan avanzar en el desarrollo tecnológico hacia un nivel superior en forma coordinada y sostenida<sup>1</sup>.

Las Administraciones Tributarias de países como España, Italia, Bolivia, Canadá, Estados Unidos, Portugal, Brasil y Chile, están preocupadas de incorporar, ya sea en el corto o mediano plazo, la firma electrónica como un medio de dar garantías de seguridad en la comunicación con los contribuyentes, eliminando las trabas para comunicarse electrónicamente debido a desconfianzas respecto a la validez y confiabilidad con que su información arriba a los sistemas tributarios. (ETCHEBERRY, 2012)

En el Ecuador, las fuentes normativas del régimen tributario, respecto del segmento fiscal o del Estado, son en orden jerárquico: la Constitución de la República del Ecuador, el Código Orgánico Tributario, la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno y el Reglamento de aplicación de dicha ley, sin perjuicio de otros cuerpos normativos que merezcan señalarse.

Los principios que establece la constitución que son la base del sistema tributario ecuatoriano son:

- Principio de Generalidad
- Principio de Progresividad

---

<sup>1</sup> (<http://saber.ucv.ve/jspui/bitstream/123456789/806/2/Tesis%20Cultura%20Tributaria.pdf>)

- Principio de Eficiencia
- Principio de Simplicidad Administrativa
- Principio de Irretroactividad
- Principio de Equidad
- Principio de Transparencia
- Principio de Suficiencia Recaudatoria

Dentro de este marco el sistema tributario ecuatoriano busca una transformación fundamental en función de los factores del entorno cambiante y disminuir cada una de las brechas fiscales. Si bien el objetivo fundamental es recaudar los recursos necesarios debe también pensar en el cumplimiento de sus procesos con generación de riesgo en cada uno de ellos, así como hacia el contribuyente.

La Administración Tributaria debe ser dinámica y adaptarse a las herramientas, metodologías y técnicas que satisfagan las necesidades colectivas, mediante la modernización para optimizar la potencialidad recaudatoria, promoviendo la participación de la sociedad y la confianza en la integridad y eficacia de su actuación.

El objetivo de la administración tributaria es la concreción de metas medibles o solo en base al incremento de los valores recaudados sino el bienestar de la colectividad plasmado en una mayor cobertura de servicios públicos así que desde el año 2009 al 2011 se ha enfocado en la gestión por procesos y desarrollo de aplicaciones y en el 2012 a un modelo integrado de gestión estructural de riesgo por procesos. (CARRASCO VICUÑA, 2012)

(SRI) El Servicio de Rentas Internas con el fin de reducir la evasión fiscal mediante la reducción de sus brechas de cumplimiento (inscripción, facturación, presentación, pago y veracidad) ha dirigido su gestión hacia los siguientes servicios:

- Tu portal
- Servicios en Línea
- Centro de atención telefónica
- Devolución automática del impuesto a la renta

- Régimen Impositivo Simplificado Ecuatoriano
- Desmaterialización de notas de crédito
- Facturación electrónica Fase 1.

En el Marco del Plan Nacional del Buen Vivir planteado por el gobierno nacional se busca ampliar la base de contribuyentes, fortalecer la cultura tributaria, aplicar y fortalecer mecanismos de control y penalización, generar mecanismos no tributarios de redistribución y promover incentivos monetarios y no monetarios para las iniciativas productivas y comerciales que impulsen la redistribución solidaria y equitativa de la riqueza (SENPLADES, 2009), para lo cual se requiere la participación ciudadana, mediante la simplificación de formularios, especialmente para aquellos contribuyentes no obligados a llevar contabilidad ya que es el sector más vulnerable y susceptibles a evasión fiscal involuntaria debido a su poco conocimiento tributario y formularios poco comprensibles y de los demás contribuyentes con la generación de claves por internet que permitirá optimizar tiempo tanto para los contribuyentes como para el personal de ventanillas.

### **2.1.2 Ruta de la Calidad**

La Ruta de la Calidad es una secuencia normalizada de actividades utilizadas para solucionar problemas o llevar a cabo proyectos de mejora en cualquier área de trabajo.

“Para implementar la administración por calidad total en una empresa se requiere que los empleados desarrollen sus acciones de mejora a través de una metodología originada en el Ciclo PHVA, que se denomina “Ruta de la Calidad”. La Ruta de la Calidad proporciona un procedimiento basado en hechos y datos que está enfocado hacia la mejora. Al mismo tiempo, incluye la elaboración de un informe que se utiliza para hacer la presentación de los casos (proyectos logrados o problemas que se resolvieron), los cuales van formando parte de la memoria técnica de la empresa.”<sup>2</sup>

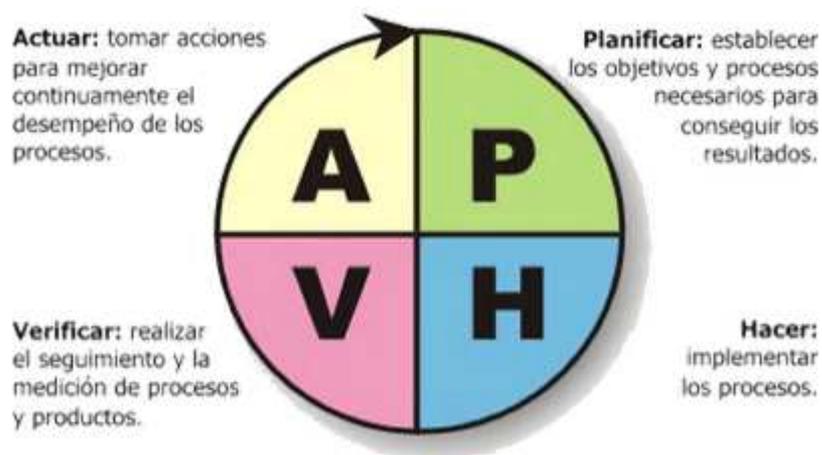
---

<sup>2</sup> La Ruta de la Calidad y la 7 Herramientas Básicas, Centro de Calidad ITEMS Campus Monterrey.

“Los pasos para implementar la Ruta de la Calidad son los siguientes:

1. Determinar el Proyecto (**Realizado en el primer proyecto**).
2. Describir la situación actual (**Realizado en el primer proyecto**).
3. Analizar hechos y datos (establecer causa raíz) (**Realizado en el primer proyecto**).
4. Establecer acciones.
5. Ejecutar las acciones establecidas.
6. Verificar los resultados.
7. Estandarizar.
8. Documentar y definir nuevos proyectos.

El ciclo de P.H.V.A. (Planear, Hacer, Verificar, Actuar) es una serie de actividades para el mejoramiento. Principia con un estudio de la situación actual, durante el cual se reúnen los datos que van a usarse en la formulación del Plan para el mejoramiento. Una vez que este plan ha sido terminado, es ejecutado. Después de eso, se revisa la ejecución para ver si se han producido los mejoramientos anticipados. Si el experimento ha tenido éxito, se emprende una acción final, tal como la estandarización metodológica, para asegurar que la introducción de los nuevos métodos serán aplicados de continuo para el mejoramiento sostenido.



**Figura 3. Ciclo P.H.V.A**

## PLANEAR

1. Determinar el Proyecto.
2. Describir la situación actual.
3. Analizar hechos y datos (determinar causas raíz)

## HACER

4. Establecer acciones.
5. Ejecutar las acciones establecidas.

## VERIFICAR

6. Verificar los resultados.

## ACTUAR

7. Estandarizar.
8. Documentar y definir nuevos proyectos.

La realización de cada una de las etapas de la Ruta de la Calidad requiere el uso de ciertas herramientas, a continuación se detalla una serie de sugerencias de que herramientas se pueden emplear en cada una de las etapas de la Ruta.

**Primer paso: Definir el Proyecto,** su objetivo y procedimiento: determinación del proyecto, de la meta, del plan a seguir. Herramientas: el Diagrama de Pareto, Matriz IUT, Análisis por criterios

**Segundo paso: Describir la situación actual,** su objetivo y procedimiento: recopilar datos que evidencien la situación actual y su representación gráfica. Herramientas: las 5W-1H, la Estratificación, la Hoja de Datos, los Métodos Gráficos, Histogramas.

**Tercer paso: Analizar los hechos y datos,** su objetivo y procedimiento: determinar las causas probables, las causas potenciales, y las causas raíz que impiden el logro de la meta. Herramientas: Diagrama de Causa-Efecto, Diagrama de Pareto,

Diagrama de Dispersión, Histograma, Análisis de Barreras, Diagrama de Flujo del Proceso.

**Cuarto paso: Establecer acciones,** su objetivo y procedimiento: Definición de propuestas de acción, seleccionar las mejores alternativas, diseñar el plan de ejecución, diseñar el programa de recolección de datos, diseñar el plan de contingencias, en este paso la herramienta a utilizar es las 5W-1H.

**Quinto paso: Ejecutar las acciones establecidas,** su objetivo y procedimiento: Comunicar las acciones a seguir a los involucrados, educar y entrena, ejecutar las acciones, recopilar datos durante la ejecución. Herramientas: Hoja de Datos, Métodos Gráficos., Histograma.

**Sexto paso: Verificar los resultados,** su objetivo y procedimiento: Analizar los resultados parciales, comparara los resultados contra la meta establecida, establecer los resultados no tangibles adicionales. Herramientas: Métodos Gráficos, Diagrama de Pareto, Histograma.

**Séptimo Paso: Estandarizar,** su objetivo y procedimiento: Establecer los procedimientos estándar de operación, comunicar los nuevos procedimientos, educar y entrenar, establecer el sistema de aseguramiento de calidad necesario. La herramienta de las 5W-1H, las Gráficas de Control.

**Octavo Paso: Documentar y definir nuevos proyectos de mejora, su** objetivo y procedimiento: El contenido del informe, evaluación del proyecto de mejora, definir los problemas restantes, planear acciones para ellos. Herramientas: Gráficas, Formatos de reporte, Lista de verificación para evaluar proyectos de mejora. ”<sup>3</sup>

### 2.1.2.1 Herramientas para Ruta de la Calidad

#### a) Diagrama de afinidad

Sirve para sintetizar un conjunto más o menos numeroso de opiniones, pues las agrupa en pocos apartados o rubros. Este diagrama se basa en el hecho de que

<sup>3</sup> <http://es.wikipedia.org/esti7ciclo/PHVA/>

muchas opiniones son afines entre sí y de que, por tanto, se pueden agrupar en torno a unas cuantas ideas generales.

El procedimiento para elaborar el diagrama de afinidad es el siguiente:

1. Cada una de las opiniones se escribe en una única ficha.
2. Se agrupan las fichas que expresan la misma opinión.
3. Se escribe en otra ficha la síntesis de las fichas que expresan opiniones semejantes sobre un mismo tema.
4. Se vuelve a escribir una síntesis de las fichas del paso anterior en una única ficha, ésta contendrá la idea general de las opiniones”.<sup>4</sup>

#### **b) Diagrama de relaciones**

Permite obtener una visión de conjunto de la complejidad de un problema. Presenta qué causas están relación con determinados efectos y cómo se relacionan entre sí diferentes conjuntos de causas y efectos.

Procedimiento de elaboración:

1. Enunciar el problema por escrito.
2. Listar las causas probables del problema, encerrar cada causa en un círculo.
3. Identificar el resultado que corresponde a cada causa, cada resultado se escribe y se encierra en un círculo.
4. Relacionar la causa con su resultado con una flecha.
5. Cuando un resultado es causa de otro resultado, se pone una flecha partiendo del resultado-origen hacia el resultado correspondiente”.<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> Aburto Jiménez, M. (1992). Administración por calidad. México: Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V.

<sup>5</sup> [www.elprisma.com/apuntes/curso.asp](http://www.elprisma.com/apuntes/curso.asp)

### c) Diagrama de árbol

Empleado para obtener una visión de conjunto de los medios mediante los cuales se alcanza una determinada meta. Se logra mediante una organización sistemática de metas y los medios para alcanzarlas. Muy útil para presentar el conjunto organizado de medidas con las que se pretende lograr un determinado objetivo o propósito. Similar al diagrama de relaciones, en el diagrama de árbol cada medio se convierte a su vez en una meta a alcanzar.

Procedimiento de elaboración:

1. Enunciar claramente la meta a alcanzar y ponerla por escrito.
2. Identificar los medios para alcanzar la meta y ponerlo por escrito.
3. Dado que los medios identificados se vuelven a su vez en una meta a alcanzar, se identifican después los medios para alcanzar la nueva meta y así sucesivamente.”<sup>6</sup>

### d) Matrices

Empleadas dado que facilitan la identificación de la relación que pueda existir entre los factores de un problema, dado que son esquemas que permiten relacionar, mediante un sistema de columnas e hileras, los diferentes elementos o factores del problema que se analiza. El análisis se realiza con el propósito de identificar las acciones más convenientes a tomar para solucionar el caso en estudio.

Descripción para la construcción de una matriz tipo L:

1. Identificar los dos factores o aspectos a relacionar entre sí y escribirlos en el ángulo superior izquierdo del diagrama, separados por una línea diagonal.

---

<sup>6</sup> [www.itch.edu.mx/academic/industrial/sabaticorita/\\_private/09Diagramas%20de%20arbol.htm](http://www.itch.edu.mx/academic/industrial/sabaticorita/_private/09Diagramas%20de%20arbol.htm)

2. Desarrollar por temas cada uno de dichos aspectos. Los títulos de los temas mediante los cuales se desarrolla el aspecto colocado debajo de la diagonal pasan a ser los encabezados de la primera columna, los títulos de los temas mediante los cuales se desarrolla el aspecto colocado arriba de la diagonal pasan a ser los encabezados de la primera hilera.
3. Se procede ahora a llenar cada uno de las celdas de la matriz con los datos correspondientes.”<sup>7</sup>

**e) Diagrama de flechas**

Utilizado con el fin de visualizar el tiempo durante el cual deben llevarse a cabo las diferentes actividades que requiere el desarrollo de un plan. Se elabora con base a una matriz que integra las diferentes actividades a realizar y los plazos durante los cuales deben llevarse a cabo dichas actividades.”<sup>8</sup>

### **2.1.3 Mejoramiento de procesos**

#### **2.1.3.1 Definición**

El **mejoramiento de procesos** es una metodología que permite a las empresas identificar los procesos importantes en la cadena de valor, para luego mapearlos e identificar las mejoras estructurales. Las mejoras usualmente tienen que ver con la eliminación de:

- Cuellos de botella
- Reprocesos
- Actividades que no añaden valor
- Esfuerzos perdidos
- División del trabajo innecesaria
- Inconsistencia

---

<sup>7</sup> [www.gestiopolis.com/recursos/documentos](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos)

<sup>8</sup> <http://es.wikipedia.org/>

La mejora de procesos es compleja, basada en conocimiento intensivo, y con forma de proceso colaborativo que consta de un conjunto de procesos de conocimiento coordinados y contextualizados.

La necesidad de mejorar el servicio al cliente, de brindar al mercado nuevos productos y servicios, y de reducir las ineficiencias en costos han impulsado a los procesos de negocio al tope de la lista de prioridades dentro de las organizaciones. Los procesos de negocio son efectivos para manejar una organización a cualquier nivel, y eventualmente soportar sus objetivos primarios. Consecuentemente, los procesos son considerados como el patrimonio más valioso de la corporación, y su mejora continua se ha convertido en imperativa para la mayoría de las organizaciones.

Actualmente, la mejora de procesos de negocio cubre un universo que va desde mejoras incrementales hasta reingeniería radical del negocio y sus procesos.

El mejoramiento de procesos es una metodología orientada a aumentar la productividad, reducir el tiempo de ciclo de los procesos, incrementar la velocidad en el funcionamiento del proceso y buscar la optimización. El tener los procesos documentados, facilita el trabajo. También puede realizarse el análisis y la mejora de procesos que aún no se han documentado, aprovechando esta instancia para recién luego, documentarlos con la mejora.

### **2.1.3.2 Objetivos del Mejoramiento de Procesos**

- Eliminar errores.
- Minimizar las demoras (reducir tiempos).
- Minimizar el uso de recursos (reducir costos).
- Promover el entendimiento.
- Ser amigables con el Cliente / Ejecutor.
- Proporcionar a la organización una ventaja competitiva.

### 2.1.3.3 Herramientas básicas para el Mejoramiento de Procesos

- Lluvia de Ideas (Brainstorming)
- Diagrama de árbol
- Flujogramas – Diagrama de flujos
- Diagrama de Causa - Efecto
- Técnicas de Recopilación de Información

### 2.1.3.4 Lluvia de ideas<sup>9</sup>

La lluvia de ideas (Brainstorming) es una técnica de grupo para generar ideas originales en un ambiente relajado. Esta herramienta creada en el año 1941 por Alex Osborne, cuando su búsqueda de ideas creativas resultó en un proceso interactivo de grupo no estructurado de “lluvia de ideas” que generaba más y mejores ideas que las que los individuos podían producir trabajando de forma independiente.

La lluvia de ideas se desarrolla en cuatro etapas:

- a) Definir un problema o tema de interés; el tema se debe fijar con claridad y debe presentarse de tal manera que estimule la producción de ideas.
- b) Elegir un presidente o moderador y un secretario; el moderador da a cada persona la oportunidad de hablar y motiva para ello, frena a quienes hablan mucho, motiva a hablar, evita discusiones al comienzo y saca conclusiones, el secretario toma nota, resumiendo cada opinión.
- c) Proponer ideas; en esta etapa no se admite criticar las ideas de nadie por ningún motivo, no justificarías u oponerse a ellas. Se debe hacer énfasis en la importancia de la libre expresión y el moderador explícitamente anima a los participantes a decir cuando se les ocurra, no importa si parece ilógico o descabellado y motiva a dar la mayor cantidad de ideas.

---

<sup>9</sup> Centro de Calidad y Manufactura Tecnológico de Monterrey. (1996). *La Ruta de la Calidad y las 7 Herramientas Básicas*. México: Centro de Calidad de Monterrey.

- d) Analizar las ideas; cuando el moderador percibe que los participantes han agotado sus ideas o ya se aportaron una buena cantidad, se inicia el análisis de éstas. Aquí se encaminan los pros y contras, buscando ventajas o desventajas, pertinencia, oportunidad. Por medio del análisis se van valorando las ideas y viendo su factibilidad; esta etapa puede realizarse a través de votaciones, definiendo criterios de evaluación para las ideas o considerando aspectos como la probabilidad de realización, el grado de dificultad, la tecnología requerida, el costo de implementación el impacto que tiene sobre el objetivo.

#### **2.1.3.5 Diagrama de árbol**

Es un herramienta que muestra de manera sistemática los vínculos racionales entre la descripción de objetivo primario y los medios para alcanzar el objetivo; además se conoce cuál es la realidad compleja en el proyecto. (Moura / Quali, 2011)

#### **2.1.3.6 Diagrama de flujos**

Es un diagrama que utiliza símbolos gráficos estandarizados para representar el flujo y las fases de un proceso con lo que asegura el entendimiento completo y homogéneo del mismo. Además, identifica problemas, oportunidades de mejora del proceso y pone manifiesto las relaciones proveedor – cliente (Moura / Quali, 2011)

Los símbolos estándares más usados por la ANSI se muestran en la figura 4.

<b>Símbolo</b>	<b>Significado</b>
	<u>Caja de actividad</u> : Contiene una frase o nombre que identifica una actividad del proceso
	<u>Caja de decisión</u> : Contiene una pregunta encerrada, (respuesta "Sí" o "No")
	<u>Conector</u> : Indica conexión a otro punto del proceso
	<u>Caja de documento impreso</u> : Identifica la emisión o uso de documento, informe o registro
	Caja de Stock / Almacenamiento
	<u>Caja de Proceso</u> : Se refiere a otro proceso o procedimiento estandarizado
	<u>Caja de espera</u> : Identifica tiempo de espera mientras otra actividad es concluida
	<u>Sentido de flujo</u> : Dirección del flujo, del sentido ascendente o descendente.

**Figura 4. Simbología ANSI para diagrama de flujo (Moura / Quali, 2011)**

### 2.1.3.7 Diagrama de Causa – Efecto<sup>10</sup>

El diagrama causa-efecto es una herramienta sistémica para la resolución de problemas que permite apreciar la relación existente entre una característica de calidad (efecto) y los factores (causas) que la afectan, para así poder definir la causa principal de un problema existente en un proceso.

<sup>10</sup> Centro de Calidad y Manufactura Tecnológico de Monterrey. (1996). *La Ruta de la Calidad y las 7 Herramientas Básicas*. México: Centro de Calidad de Monterrey.

Las causas son determinadas pensando en el efecto que tienen sobre el resultado, indicando por medio de flechas la relación lógica entre la causa y el efecto. El diagrama se divide en dos partes: al lado derecho se localiza el efecto o características y al lado izquierdo se sitúan las causas o factores.

Este diagrama por su apariencia también es llamado “esqueleto de pescado”, pero más comúnmente se conoce con el nombre de “diagrama de Ishikawa” ya que la primera persona en utilizarlo en el año 1953 fue el profesor Kaoru Ishikawa al resumir las ideas de un grupo de ingenieros cuando estaban discutiendo un problema de calidad en un proceso.

El diagrama de causa – efecto es aplicable en cualquier proceso en donde se requiera solucionar un problema o en donde se desee implementar una mejora. Existen varios métodos por los cuales se puede realizar un diagrama de causa-efecto, dependiendo estos de cómo se organice y se acomode el diagrama.

#### **2.1.3.8 Estrategias para el Mejoramiento de Procesos**

- **Describir un Proceso:** Esta estrategia se usa para identificar las mejoras obvias o para comenzar un estudio más detallado.
- **Desarrollar un Proceso Estándar:** Esta estrategia se usa para incrementar la uniformidad de un producto o servicio al desarrollar procedimientos estándar que todo el mundo puede seguir.
- **Hacer un Proceso o Prueba de Errores:** Esta estrategia se usa para eliminar y prevenir los errores más comunes que se cometen en la ejecución de un proceso.
- **Hacer un Proceso más Eficiente:** Esta estrategia se usa para eliminar lo innecesario de un proceso, reducir el tamaño del inventario, acordar el ciclo de producción, etc.
- **Reducir las Fuentes de Variación:** Esta estrategia se usa para eliminar las causas de variación más obvias.

- **Llevar un Proceso a un Estado de Control Estadístico:** Esta estrategia se usa para hacer que un proceso sea más predecible al poner la variación bajo control.
- **Mejorar el Diseño de un Producto o Proceso:** Esta estrategia se usa para identificar y controlar los factores que tienen el mayor impacto en la calidad de un producto o proceso.

#### **2.1.4 Marco conceptual**

##### **Declaración en línea**

Es la elaboración de la información requerida por la Administración Tributaria sin la necesidad de utilizar el programa DIMM FORMULARIOS MULTIPLATAFORMA, su elaboración es directo del Internet.

##### **Calidad en el servicio**

La calidad en el servicio es satisfacer, de conformidad con los requerimientos de cada cliente, las distintas necesidades que tienen y por la que se nos contrató.

##### **Declaración Tributaria**

Es la manifestación de hechos comunicados a la Administración Tributaria en la forma establecida por Ley, Reglamento, Resolución de Superintendencia o norma de rango similar, la cual podrá constituir la base para la determinación de la obligación tributaria.

##### **Diagrama de afinidad**

Herramienta que recolecta gran cantidad de información lingüística y las organiza en grupos en base a la relación natural entre cada una de ellas o en alguna otra función o asociación que las identifique.

**Diagrama de relaciones**

Herramienta que permite identificar “causas o efectos” principales de un conjunto de información lingüística, a través de identificar las relaciones lógicas (causa-Efecto) entre ellas.

**Diagrama de árbol**

Muestra sistemáticamente todas las rutas y actividades que necesitan llevarse a cabo para cumplir un objetivo. En el contexto japonés original, esta herramienta describe los métodos por los cuales cada propósito es logrado.

**Diagrama de flechas**

Herramienta utilizada para programar las actividades necesarias para el cumplimiento de una tarea compleja, en el menor tiempo posible, controlando el progreso de cada una de éstas.

**Diagrama de contingencia**

Planea el avance hacia un objetivo anticipando en lo posible aquellas condiciones indeseables y proponiendo contramedidas a éstas. Su fin es el de sacar a relucir eventos y contingencias que ocurren al llevar a cabo cualquier plan de implementación.

**Dimm formularios**

DIMM Formularios permite generar archivos planos que cumplen con especificaciones técnicas, fórmulas de cálculo y validación para ser enviados por el medio Internet. Con esta información, el contribuyente puede cargar y utilizar Servicios en Línea ingresando únicamente con su usuario y clave de seguridad.

**Matriz de relaciones**

Herramienta que organiza en dos o más vectores gran cantidad de información, tales como características, funciones, tareas, actividades, etc., para posteriormente conectarlas de manera lógica.

**Matriz de priorización**

Herramienta que prioriza tareas, actividades, elementos, productos, problemas, etc., utilizando uno o más criterios.

**Mejoramiento de procesos**

Metodología sistemática orientada a simplificar y modernizar los procesos y asegurar que los Clientes Externos e Internos reciban productos / servicios sorprendentemente buenos y de calidad.

**Obligación tributaria**

La obligación tributaria, que es de derecho público, es el vínculo entre el acreedor y el deudor tributario, establecido por ley, que tiene por objeto el cumplimiento de la prestación tributaria, siendo exigible coactivamente.

**Optimización de tiempos**

La capacidad de gestionar bien el tiempo es una habilidad que las empresas valoran cada vez más en sus trabajadores, ya que este factor mejora la productividad y la competitividad de la organización.

**Optimización de procesos**

Consiste en encontrar la mejor solución entre otras soluciones factibles, entregando mejor calidad en el menor tiempo buscando el máximo rendimiento de un proceso.

**Ruta de la Calidad**

Secuencia normalizada de actividades utilizadas para solucionar problemas o llevar a cabo proyectos de mejora en cualquier área de trabajo.

### 2.1.5 Estado del arte

Citando a Carmen del Pilar Robles Moreno, en su artículo la Eficiencia de la Administración Tributaria, Identificación del Incumplimiento (S/F), cuando el Estado en ejercicio de su Potestad Tributaria crea tributos mediante las normas legales debidas, es necesario que antes de la idealización de estos, “imagine y plasme la hipótesis de incidencia tributaria en la Ley”, es decir, debe tener claro cómo se va a administrar el tributo creado, pues una vez dada la Ley, los hechos económicos que coincidan con el supuesto de incidencia darán origen a hechos imposables, que la Administración Tributaria debe regular. Los Tributos forman parte de la economía del país.

En definitiva, el sistema tributario en sí mismo, tiene que ser, un instrumento que facilite al máximo el cumplimiento voluntario masivo de los contribuyentes. Tiene que ser justo, equitativo, progresivo, y que se sienta como tal (Robles, 2002).

Servicios a los contribuyentes: El cumplimiento voluntario sería más efectivo y eficiente, en el sentido de tener menores costos administrativos y de cumplimiento, si la Administración Tributaria pusiera mayor énfasis en la asistencia a los contribuyentes para el cumplimiento de sus obligaciones. El acceso a la información así como la posibilidad de recibir orientación y educación tienen una gran influencia en el cumplimiento tributario en tanto disminuyen los costos administrativos y de cumplimiento, fomentan el pago voluntario y desarrollan conciencia tributaria.

La evidencia en otros países inclusive en Venezuela (Robles, 2002), ha demostrado que la complejidad tributaria conlleva a un menor crecimiento económico del país. Esto significa que mientras más simple sea la estructura tributaria mayor será el crecimiento económico, pues mayor y más fácil será cumplir con la obligación tributaria.

La tecnología representa un objetivo estratégico para la Administración Tributaria, permitiendo mejorar el cumplimiento tributario, luchar contra la evasión y mejorar los servicios al contribuyente.

Hoy en día, los países valoran la tecnología como un elemento esencial de cambio y mejoramiento en la capacidad de cumplimiento de las metas y objetivos de las Administraciones Tributarias. Un objetivo común es promover el cumplimiento voluntario, garantizando la calidad, seguridad y oportunidad de la información hacia y desde el contribuyente, valorándose la necesidad de contar con políticas de información explícitas que permitan avanzar en el desarrollo tecnológico hacia un nivel superior en forma coordinada y sostenida.

Las Administraciones Tributarias de países como España, Italia, Bolivia, Canadá, Estados Unidos, Portugal, Brasil y Chile, están preocupadas de incorporar, ya sea en el corto o mediano plazo, la firma electrónica como un medio de dar garantías de seguridad en la comunicación con los contribuyentes, eliminando las trabas para comunicarse electrónicamente debido a desconfianzas respecto a la validez y confiabilidad con que su información arriba a los sistemas tributarios (Etcheberry, S/F). A su vez, para los más pequeños, sería muy conveniente y favorable crear una página Web infantil, la cual sea de fácil acceso y proporcione informaciones tributarias básicas.

Además, se deben diseñar sistemas para detectar y combatir los fraudes en vez de restringir el uso de sistemas de presentación electrónica.

La Ruta de la Calidad es una secuencia normalizada de actividades utilizadas para solucionar problemas o llevar a cabo proyectos de mejora en cualquier área de trabajo. Es un procedimiento para solucionar problemas. En los términos usados en ella, un problema se define de la siguiente manera: "Un problema es el resultado no deseado de una tarea".

Es un recuento o representación de las actividades relacionadas con el ciclo de control de calidad (planear, hacer, verificar y actuar).

La solución para un problema es mejorar el resultado deficiente hasta lograr un nivel razonable. Las causas de los problemas se investigan desde el punto de vista de los hechos y se analiza con precisión la relación causa efecto. Se evitan estrictamente las decisiones sin fundamento basadas en la imaginación o en la teoría desde un escritorio, debido a que los intentos de solucionar los problemas con base en decisiones orientan en direcciones equivocadas, lo cual lleva al fracaso o a demorar la mejora.

## CAPÍTULO III

### 3.1 Aplicación de la metodología Ruta de la Calidad

#### 3.1.1 Resultados del análisis de hechos y datos

En base al análisis realizado sobre el actual proceso de declaraciones por internet y sus anexos, se obtuvieron los siguientes resultados:

**Tabla 1**

**Matriz Línea de Base**

VARIABLES	LÍNEA BASE	OBJETIVO META	VARIACIÓN	TIEMPO
Promedio tiempo de espera en ventanillas en los proceso de manera general	0:18:17	0:16:00	(-) 0:02:17	6 meses
Promedio de satisfacción de servicio	88%	95%	(+) 7%	6 meses
Tiempo promedio de atención en el proceso de información	0:07:20	0:05:00	(-) 0:02:20	3 meses
Tiempo promedio de atención en el proceso de declaraciones por Internet	0:06:12	0:04:00	(-) 0:02:12	8 meses
Contribuyentes no declarantes	15%	5%	(-) 10%	8 meses
Contribuyentes con obligaciones pendientes	48%	20%	(-) 28%	8 meses
Claves generadas en ventanillas por pérdida o extravío	100%	15%	(-) 85%	9 meses
Claves generadas en el Contact Center por pérdida o extravío	100%	0%	(-) 100%	4 meses
Quejas ingresadas por buzones al departamento de Servicios Tributarios regional	74%	25%	(-) 49%	9 meses
Quejas ingresadas por buzones al departamento de Servicios Tributarios nacional	3%	0,50%	(-) 2,50%	9 meses
Quejas en línea ingresadas al departamento de Servicios Tributarios regional	18%	10%	(-) 8%	9 meses
Quejas en línea ingresadas al departamento de Servicios Tributarios nacional	38%	20%	(-) 18%	9 meses
Declaraciones en cero recibidas en formulario a través del programa	13%	0%	(-) 13%	6 meses

Como se puede observar en la tabla 1, se han considerado 13 variables que se encuentran involucradas directa o indirectamente con el proceso de declaraciones por internet, luego de establecer las mismas se estableció los porcentajes y tiempos que son con los que actualmente se está trabajando y en base a un análisis previo de los datos estadísticos se pudo determinar que mejorando varios parámetros del proceso se podía alcanzar a cumplir la meta planteada y en los tiempos establecidos (los tiempos están atados a las fechas de salida a producción que previamente se establecieron en los proyectos entregados en el departamento de Planificación (ODP) del SRI.

### **3.1.2 Determinar las Causas Probables**

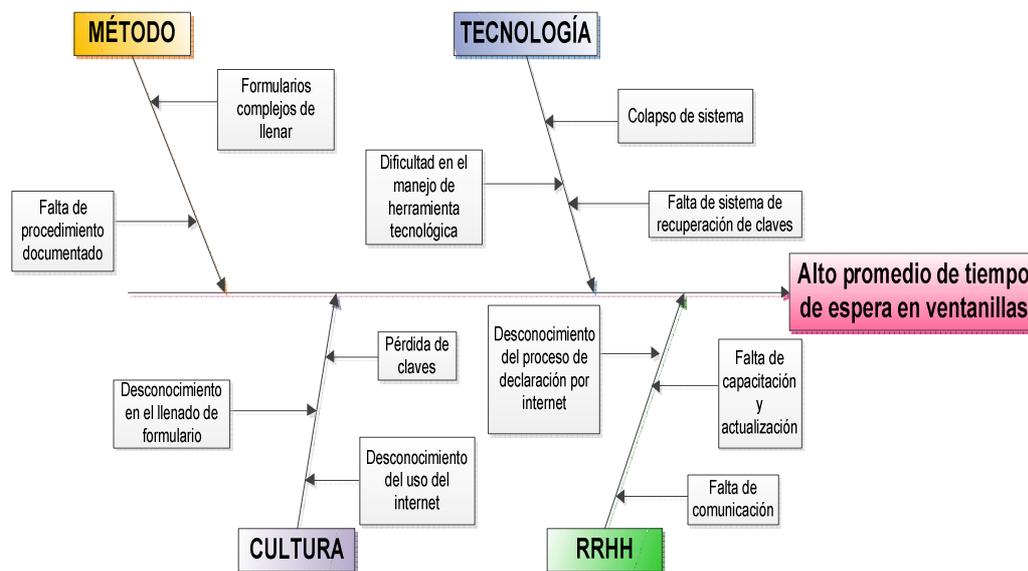
Para una adecuada determinación de la causa o causas raíz de los problemas detectados tanto en el nivel de satisfacción de los contribuyentes al momento de la atención presencial o por el CAT en los procesos de Recuperación de Claves, Información sobre la elaboración de formularios, elaboración de Declaraciones por Internet, incremento en las brechas de presentación y cumplimiento, se empleó la técnica de análisis de causas, el cual se realizó con una lluvia de ideas que permitió identificar y obtener las probables causas de los problemas.

#### **3.1.2.1 Alto promedio de tiempo de espera en ventanillas en los procesos de manera general de Servicios Tributarios**

Con la aplicación de la lluvia de ideas se identificaron las siguientes probables causas que generan el problema del alto promedio de tiempo de espera en ventanillas en los procesos de manera general de Servicios Tributarios, las cuales se muestran a continuación:

- Método
- Tecnología
- Cultura
- Recursos humanos.

En la figura 5 se muestra el diagrama Causa – Efecto del problema en mención:



**Figura 5. Diagrama Causa – Efecto del Alto promedio de tiempo de espera en ventanillas en los procesos de Servicios Tributarios**

Como se puede observar en la figura 5, la espera de los contribuyentes para ser atendidos en ventanillas se ve influenciado por varios factores que provocan que el tiempo vaya desde los 9 minutos hasta 34 minutos dependiendo del proceso que vayan a realizar (según tabla 2), como primer punto existe una falta de comunicación de cambios en los procesos al personal de ventanilla y la carencia de un procedimiento documentado provoca un desconocimiento de los procesos de declaraciones por internet, la falta de capacitación y actualización, existe colapso en el sistema, por otra parte la falta de conocimientos de cómo utilizar la plataforma de declaraciones por internet, el manejo de claves, la recuperación de las mismas y la complejidad de los formularios genera la asistencia de contribuyentes a las agencias del SRI para solicitar ayuda.

**Tabla 2**  
**Tiempos promedio de atención por procesos**

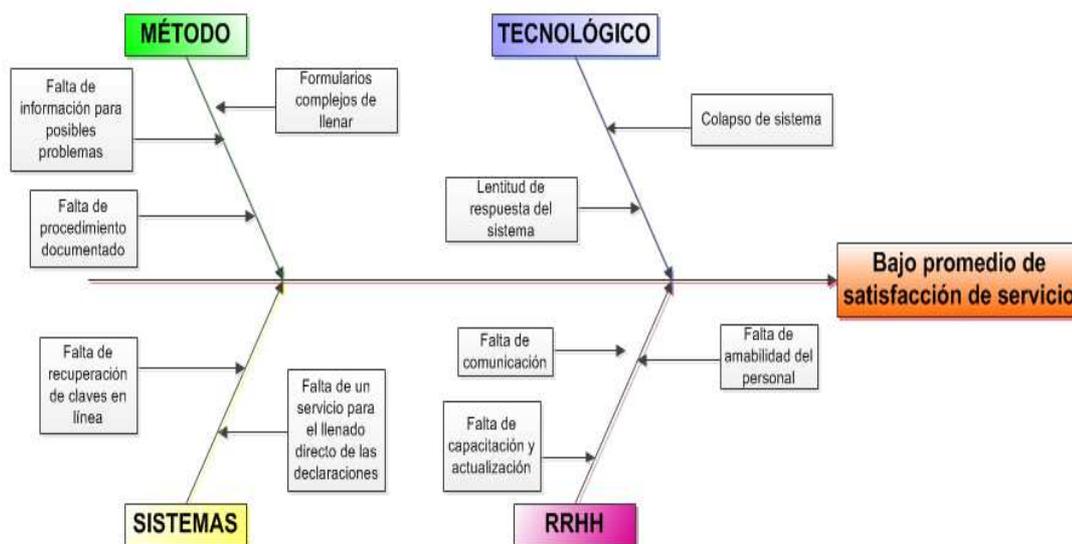
PROCESO	TIEMPO PROMEDIO DE ATENCIÓN	% DE PARTICIPACIÓN	% USO DEL TIEMPO
RUC NATURALES	0:09:00	29,76%	32,37%
RUC SOCIEDADES	0:14:00	4,03%	6,81%
INFORMACIÓN	0:07:20	20,34%	18,03%
FACTURACIÓN	0:06:46	3,17%	2,60%
VEHÍCULOS	0:07:42	16,74%	15,57%
SUCESIONES	0:10:23	5,34%	6,71%
ANEXOS	0:07:40	5,92%	5,49%
PREFERENCIAL	0:08:48	4,54%	4,83%
DECLARACIONES POR INTERNET	0:06:12	10,15%	7,60%
<b>TOTAL</b>		<b>100%</b>	<b>100%</b>

### 3.1.2.2 Bajo promedio de satisfacción en el servicio

Con la aplicación de la lluvia de ideas se identificaron las siguientes probables causas que generan el problema del bajo promedio de satisfacción en el servicio, las cuales se muestran a continuación:

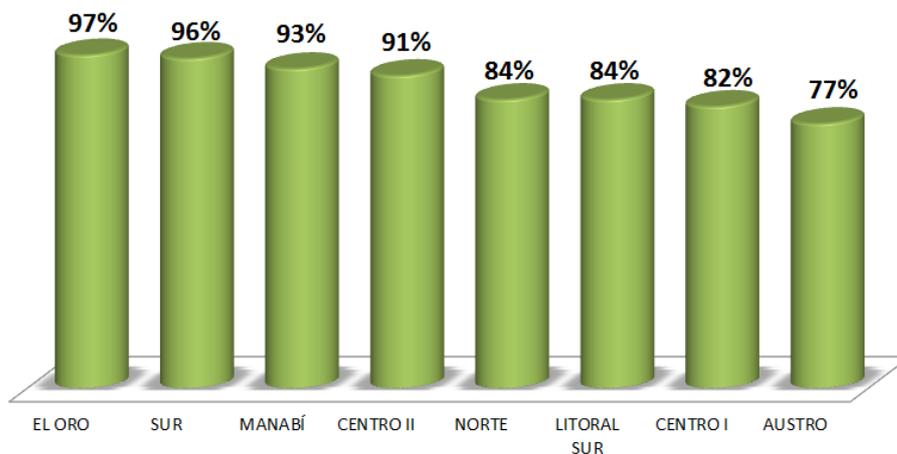
- Método
- Tecnología
- Sistemas
- Recursos humanos.

En la figura 6 se muestra el diagrama Causa – Efecto del problema en mención:



**Figura 6. Diagrama Causa – Efecto del Bajo promedio de satisfacción de servicio**

En la figura 6 se puede observar que el problema del bajo promedio de satisfacción del contribuyente, especialmente con la atención que reciben de las personas de ventanilla se ve afectada por colapsos y lentitud de respuesta del sistema, falta de amabilidad del personal de ventanilla, una falta de comunicación de cambios en los procesos la carencia de un procedimiento documentado provoca un desconocimiento de los procesos de Declaraciones por Internet tanto para contribuyentes como para el personal que atiende en ventanilla, lo que dificulta solucionar problemas que presentan los contribuyentes de una manera rápida y eficiente, la falta de recuperación de claves por internet y la complejidad de los formularios llevan al contribuyente a buscar asistencia en las agencias de la institución, es por estos motivos que se obtienen un promedio del 88% en nivel de satisfacción a nivel nacional, según se observa en la figura 7.



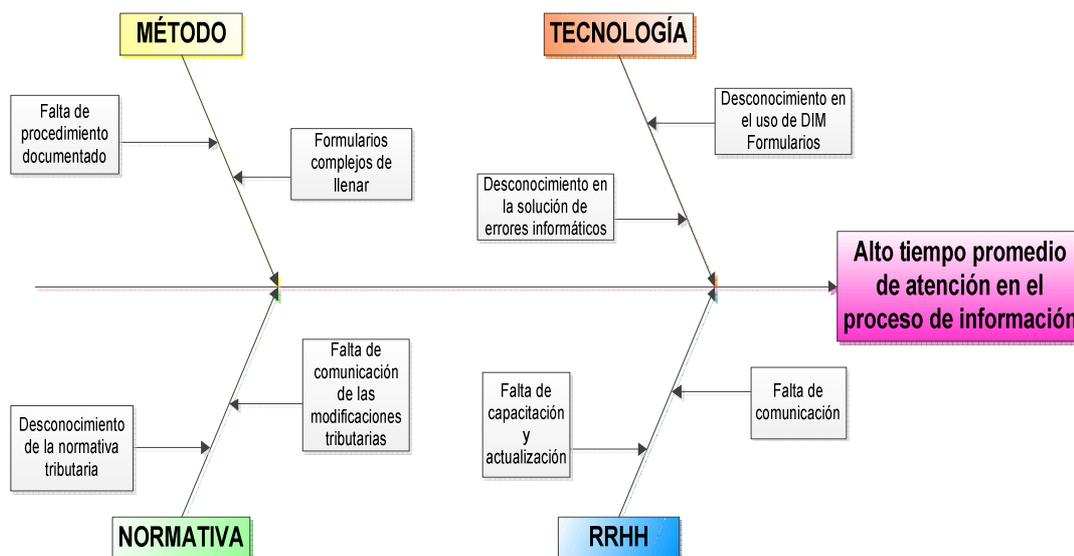
**Figura 7. Satisfacción de servicio (2012) - Regional**

### **3.1.2.3 Alto promedio de tiempo en la atención en el proceso de información**

Con la aplicación de la lluvia de ideas se identificaron las siguientes probables causas que generan el problema del alto promedio de tiempo de espera en ventanillas en los procesos de manera general de Servicios Tributarios, las cuales se muestran a continuación:

- Método
- Tecnología
- Normativa
- Recursos humano

En la figura 8 se muestra el diagrama Causa – Efecto del problema en mención:



**Figura 8. Diagrama Causa – Efecto del Alto promedio de tiempo en la atención en el proceso de información**

**Tecnología.-** Existe un alto índice de contribuyentes que no saben cómo usar el programa DIMM Formulario Multiplataforma, como instalarlo en sus máquinas y como solucionar los problemas que se le puedan presentar en su máquina por incompatibilidad del programa con su sistema operativo.

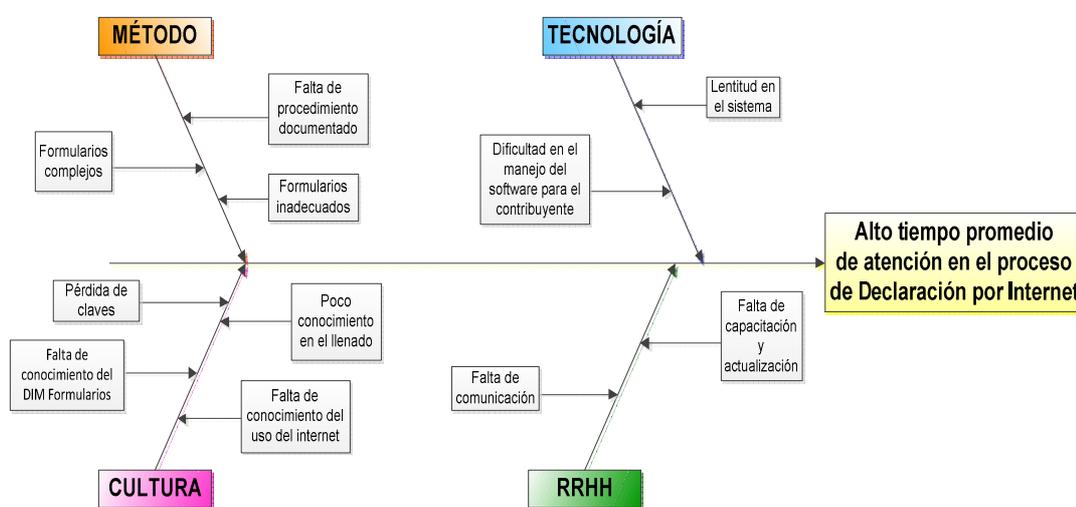
**Recursos Humanos.-** En las ventanillas existe un alto índice de rotación, motivo por el cual no todos los funcionarios se encuentran totalmente capacitados con el uso de los programas y la aplicación correcta de la normativa tributaria, en muchas de las ocasiones no ha sido posible comunicarle de manera oportuna sobre los cambios presentados en la normativa o en los aplicativos informáticos.

**Método.-** Actualmente no existe un proceso documentado sobre el proceso de declaraciones por internet, a pesar de que es muy sencillo pero para los nuevos funcionarios no se les ha dado una herramienta para poder consultar y atender los requerimientos de los contribuyentes.

Adicionalmente, se ha podido verificar que los formularios son muy complejos de llenar para los contribuyentes especialmente las personas naturales no obligadas a llevar contabilidad y que no conocen como aplicar la ley tributaria.

**Normativa.-** Existe constantemente cambios en la normativa tributaria lo que provoca mayor confusión en los contribuyentes y funcionarios de la administración, ya que no es posible comunicar a tiempo o de manera sencilla.

### 3.1.2.4 Alto promedio de tiempo de atención en el proceso de Declaraciones por Internet



**Figura 9. Diagrama Causa – Efecto del Alto promedio de atención en el proceso de Declaraciones por Internet**

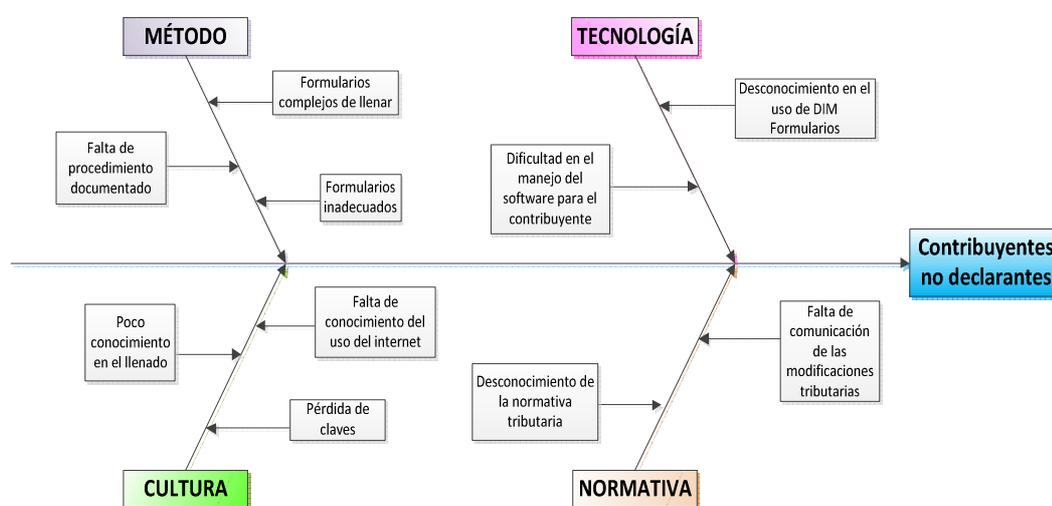
**Tecnología.-** Los altos tiempos de atención en ventanilla se debe a que muchos contribuyentes se acercan para solicitar asesoría sobre el uso del programa DIMM Formularios Multiplataforma y los problemas que se presentan por la lentitud tanto para bajar el programa como para enviar los archivos por Internet.

**Recursos Humanos.-** Un punto por el que existen altos tiempos de atención en el proceso de declaraciones es porque los funcionarios no están altamente capacitados como para responder de manera oportuna las inquietudes o solicitudes de los contribuyentes.

**Método.-** Debido a que los formularios son muy complejos de llenar, se tienen mayor presencia de contribuyentes para solicitar información del llenado de los formularios y del manejo que deben realizar sobre sus comprobantes de venta. Además, varios contribuyentes se presentan para solicitar información sobre casos especiales y al no tener los funcionarios un procedimiento documentado, deben esperar para solicitar ayuda a su supervisor, lo que provoca aumento en los tiempos de atención.

**Cultura.-** Muchos contribuyentes no tienen cultura tributaria, por esta razón no toman de manera seria el cumplimiento de sus obligaciones, recordar su clave, el manejo adecuado de los formularios y del programa, trayendo esto un mayor número de visitas de los contribuyentes a las ventanillas o islas web.

### 3.1.2.5 Alto número de contribuyentes no declarantes



**Figura 10. Diagrama Causa – Efecto del Alto número de contribuyentes no declarantes**

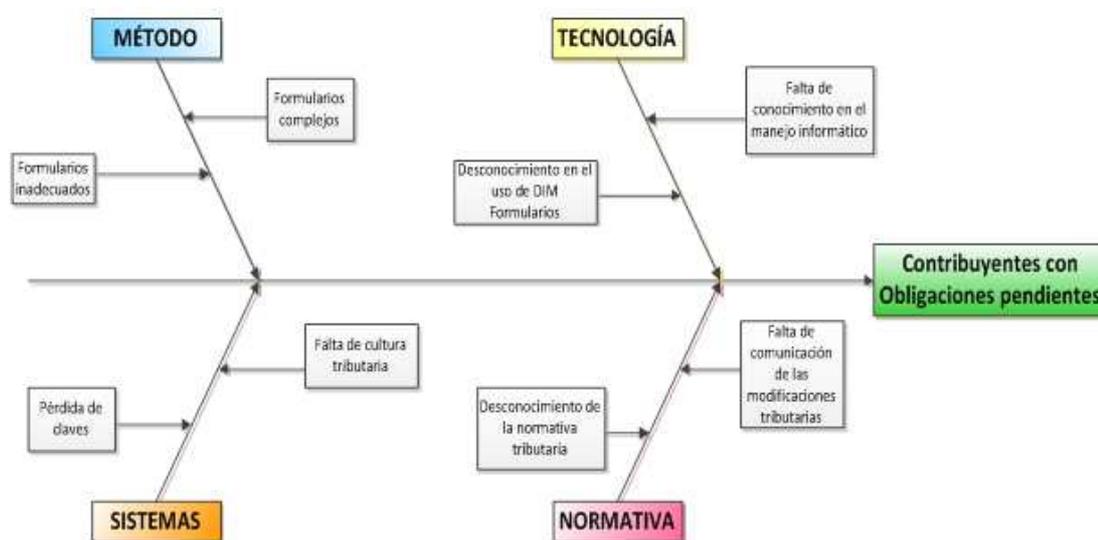
**Normativa.-** Son considerados contribuyentes no declarantes, aquellos que no han presentado sus declaraciones por seis meses consecutivos, la falta de declaraciones por parte del contribuyente se debe a la falta de conocimiento de la normativa tributaria, así como la falta de comunicación de los cambios en la normativa por parte de la Administración.

**Tecnología.-** Existe un alto índice de contribuyentes que no conocen como usar el programa para realizar las declaraciones, lo que provoca que dejen de lado el cumplimiento de sus obligaciones y por lo tanto se convierten en contribuyentes no declarantes, esto provoca el incremento en los procedimientos de Control.

**Método.-** En su mayoría los contribuyentes mantienen el estado de no declarantes debido a que no saben cómo llenar los formularios, ya que estos son muy complejos de llenar y no existen instructivos para casos especiales.

**Cultura.-** Los contribuyentes al no saber cómo manejarse en el ámbito tributario, se convierten en no declarantes, eso se debe a que no saben manejar bien los programas o la clave y su acceso al internet o se asustan al ver formularios tan amplios.

### 3.1.2.6 Alto número de contribuyentes con obligaciones pendientes



**Figura 11. Diagrama Causa – Efecto del Alto número de contribuyentes con obligaciones pendientes**

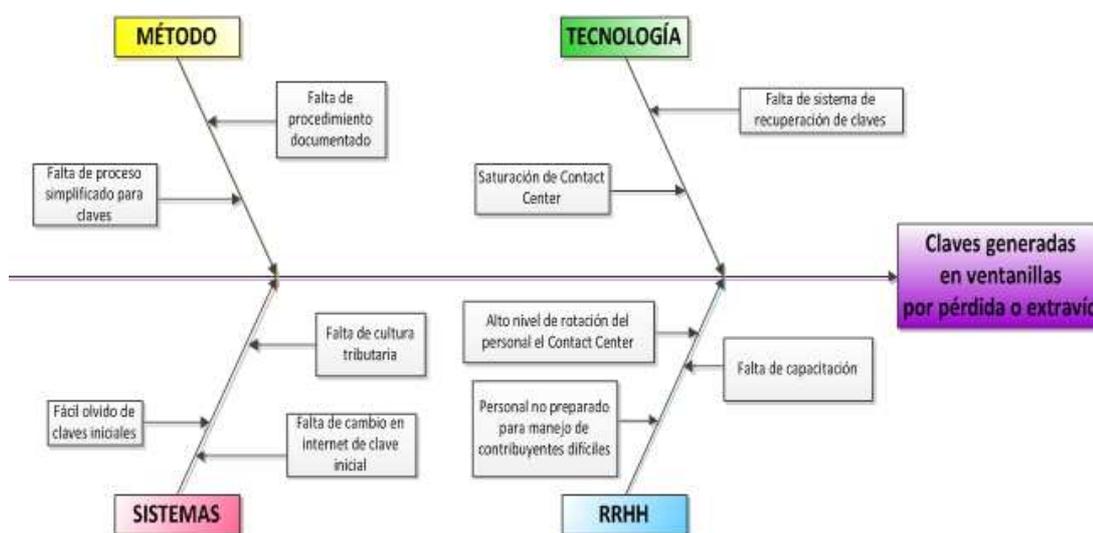
**Tecnología.-** Como se puede observar en la figura 11, tenemos contribuyentes con obligaciones pendientes debido a que existe desconocimiento del manejo informático y del software DIM formularios provoca que nos contribuyentes no cumplan a tiempo con sus obligaciones.

**Normativa.-** Existe un gran porcentaje de contribuyentes con obligaciones pendientes por el desconocimiento de la normativa tributaria y la falta de comunicación por parte de la Administración o por no poner atención sobre las comunicaciones realizadas en la página web.

**Sistemas.-** Varios contribuyentes no pueden cumplir con sus obligaciones debido a que pierden u olviden su clave, o por falta de formularios que se ajusten a cada tipo de contribuyentes.

**Método.-** Los contribuyentes no envían sus declaraciones ya que no tienen claro cual deben enviar ya que consideran que los formularios vigentes solicitan demasiada información y no saben cómo completar todos los campos o no saben a cuales si están obligados a llenar.

### 3.1.2.7 Alto número de claves generadas por ventanilla por pérdida o extravío



**Figura 12. Diagrama Causa – Efecto de claves generadas en ventanillas por pérdida o extravío**

**Tecnología.-** Existe una alta cantidad de contribuyentes que han perdido su clave y llaman insistentemente al Contact Center solicitando otra para poder acceder a los servicios, pero lastimosamente por la gran cantidad de concurrencia, el Contact

siempre está saturado y por esto se presentan altos tiempos de espera y gran cantidad de llamadas abandonadas.

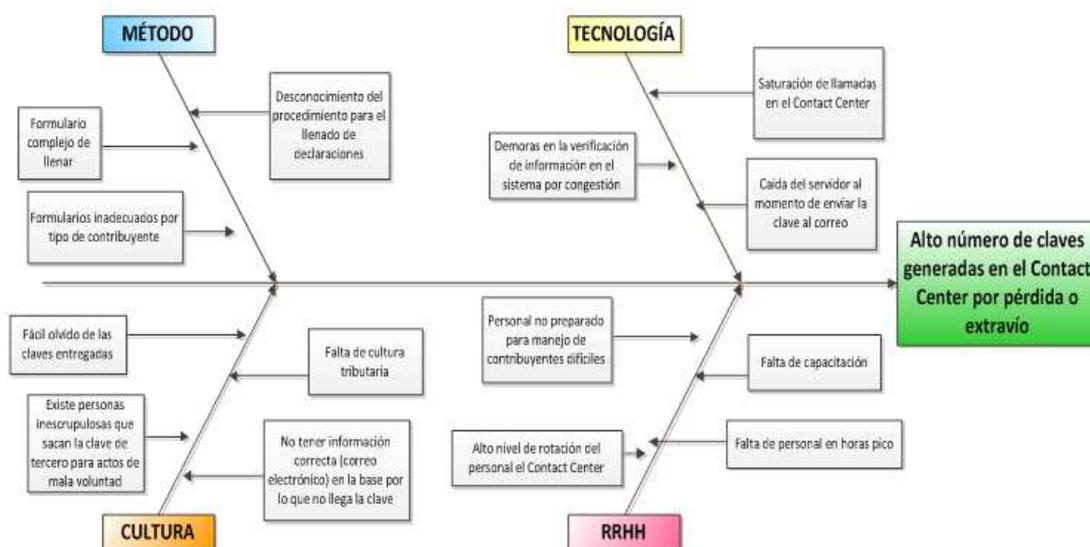
**Recursos Humanos.-** Hay un alto nivel de rotación del personal, por este motivo existen varios funcionarios que no se encuentren capacitados especialmente para atender casos especiales o contribuyentes que por tanta espera ya no tienen una buena actitud y son considerados como contribuyentes difíciles.

**Sistemas.-** Los contribuyentes al manejar un bajo nivel de cultura tributaria, tienden a no prestar atención a los diferentes medios que se le asignan para cumplir con sus obligaciones como por ejemplo: olvidan su clave, no prestan atención en las indicaciones para el uso correcto de la clave, entre otros.

**Método.-** Actualmente los contribuyentes tienen problemas debido a que en el proceso de claves se solicita varios requisitos y en algunas ocasiones hay casos especiales en los cuales se piden varios documentos y no pueden ser obtenidos de manera inmediata por el contribuyente, esto trae demoras en el cumplimiento de sus obligaciones.

### **3.1.2.8 Alto número de claves generadas por el Contact Center por pérdida o extravío**

Con la lluvia de ideas se identificaron los siguientes problemas, los mismos que se muestran a continuación:



**Figura 13. Diagrama Causa – Efecto de claves generadas por el Contact Center por pérdida o extravío**

A continuación se analizó cada uno de los factores para contar con hechos que permitan establecer a través de una matriz de relaciones la causa raíz del exceso de llamadas al Contact Center para recuperar la clave para realizar declaraciones por Internet:

**Tecnología.-** Un problema recurrente es que cuando los contribuyentes llaman a la línea 1700-SRI-SRI (1700-774-774), siempre esta se encuentra congestionada, esto se debe a que a través de este servicio se brinda asesoría sobre información general de tributación (facturación, normativa tributaria, matriculación vehicular, RUC, llenado de formularios, llenado de anexos) y atención transaccional que implica el cálculo de multas e intereses, revisión de Estado Tributario, revisión de errores en la elaboración y envío de declaraciones y anexos y la mayor cantidad de llamadas es en la solicitud de una nueva clave, esto con el fin de poder ingresar en Servicios en Línea, esto ha provocado que los tiempos de espera de los contribuyentes sean muy altos y que exista un alto número de abandono de llamadas como se muestra en la tabla 3.

**Tabla 3**  
**Número de llamadas abandonas por el Contact Center – enero 2014**

DESCRIPCIÓN	ENERO 2014
Atendidas teleoperador	59.709,00
Abandonadas	26.409,00
<b>Total</b>	<b>86.118,00</b>
% Abandonadas	30,67%

Adicionalmente, varios contribuyentes se quejan debido a que no les llega la nueva clave a la dirección de correo electrónico que registraron previamente, esto se debe a que en ciertas horas pico, existe un alto congestionamiento en los servidores y la conexión se cae, provocando que el correo no llegue a su destino y que la información se pierda.

**Recurso Humano.-** En el Contact Center existe un alto índice de rotación de personal, motivo por el cual existe desconocimiento en todos los procesos, ya que el proceso de inducción es muy general y no se les capacita en los problemas reales que se les presenta a los contribuyentes para que les puedan atender de una manera oportuna y adecuada.

El horario de atención del Contact Center es de 07:00 am hasta las 19:00 pm, y en las horas pico no se cuenta con personal suficiente para atender todas las necesidades de los contribuyentes a nivel nacional, motivo por el cual los contribuyentes se molestan y toman la decisión de asistir a las ventanillas y así se llenan las agencias, provocando el incremento en los tiempos de espera.

**Método.-** existen 3 variables importantes por los que la generación de claves por el Contact Center son un problema: el primero es que con el paso del tiempo los contribuyentes ya han llegado a conocer el procedimiento y las preguntas de seguridad que se realizan, por lo que personas que desean hacer daño a otros, deciden hacer la llamada y hacerse pasar por el contribuyente y así conseguir la clave de otros, esto lo realizan para beneficiarse de ciertas transacciones, brindar información

errónea para interferir con el cumplimiento de las obligaciones tributarios del sujeto pasivo, por esta razón, ya no es completamente seguro solicitar la clave vía telefónica.

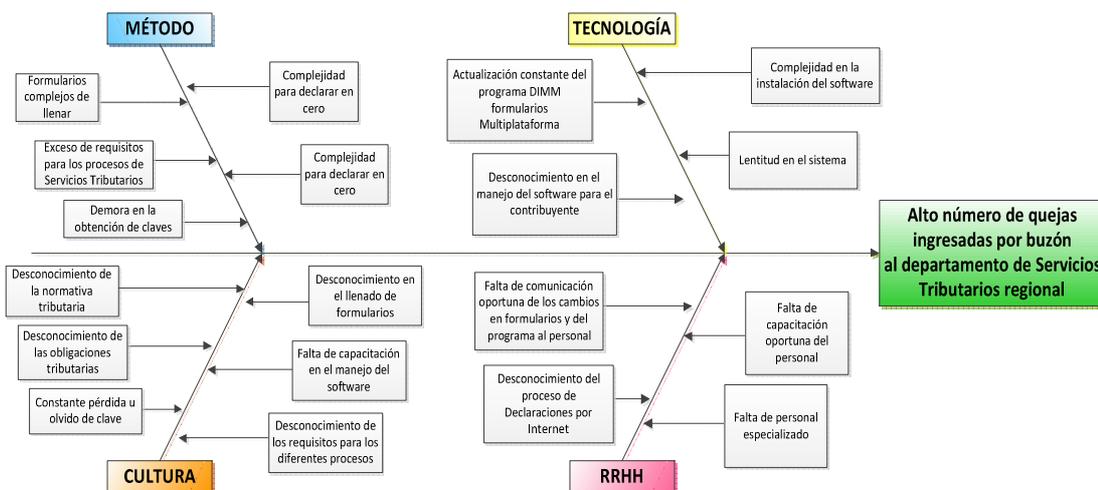
Como segundo punto y considerando el nivel de rotación de personal que existe, no se ha elaborado un manual en el cual existan todos los casos especiales que se les pueda presentar, por lo que el procedimiento de generación de clave se vuelve complejo y en algunas ocasiones el resultado es negativo puesto que no le pueden ayudar al contribuyente y este es enviado a ventanillas.

**Cultura.-** El Servicio de Rentas durante los últimos años ha trabajado en incrementar el nivel de cultura tributaria del país, pero aún existe un largo camino por recorrer para conseguir los niveles deseados, por ejemplo un alto índice de contribuyentes no trabaja con internet y por lo tanto no usan el sistema del correo electrónico, insumo necesario para poder otorgarles la clave y que puedan realizar sus transacciones, esto demora los procesos de generación de clave ya que primero se le debe crear un correo e indicarle el manejo del mismo.

Al no estar en un constante uso de los servicios en línea, los contribuyentes tienden a olvidar fácilmente su clave lo que provoca que tengan que solicitarla por cualquier medio nuevamente, en promedio los contribuyentes sacan su clave por lo menos 2 veces en el año.

### **3.1.2.9 Alto número de quejas ingresadas por buzones al departamento de Servicios Tributarios regional**

Con la lluvia de ideas se identificaron los siguientes problemas, los mismos que se muestran a continuación:



**Figura 14. Diagrama Causa – Efecto del Alto número de quejas ingresadas por buzón al departamento de Servicios Tributarios regional**

A continuación se analizó cada uno de los factores para contar con hechos que permitan establecer a través de una matriz de relaciones la causa raíz del exceso de quejas ingresadas por buzón al departamento de Servicios Tributarios nacional:

**Tecnología.-** Una queja recurrente que tiene el contribuyente es la complejidad que tiene la instalación del programa DIMM Multiplataforma, a pesar de que este es sencillo y solo se debe seguir los pasos de instalación, existe un alto número de contribuyentes que no está familiarizado con el uso de internet y mucho menos con el manejo de programa en los distintos sistemas operativos, esto complica su cumplimiento con las obligaciones tributarias (elaboración y presentación de las declaraciones) y es importante recalcar que por los constantes cambios en la normativa, es necesario ajustar nuestros programas y actualizarlo constantemente.

Cuando se trata del Servicio en Línea, es necesario considerar que la velocidad del mismo está atado al tipo de proveedor de internet que cada contribuyente tiene, pero a veces este es muy lento y el contribuyente considera que es por nuestra velocidad en la comunicación por lo que se molesta y ve de una manera errónea la calidad del servicio que se presta.

**Recursos Humanos.-** Actualmente los puestos de asistentes de ventanillas son muy rotativos, motivo por el cual el personal no está al 100% capacitado en los cambios que existen en los formularios, anexos y demás procesos realizados por el departamento de Servicios Tributarios, esto conlleva a que los funcionarios no estén en la capacidad de atender de manera oportuna los requerimientos de los contribuyentes, trayendo esto demoras en la atención, incremento en los tiempos de espera, entrega de información errónea para el correcto llenado de formularios o envío de declaraciones, esto provoca que los contribuyentes no puedan cumplir de una manera adecuada con sus obligaciones tributarias.

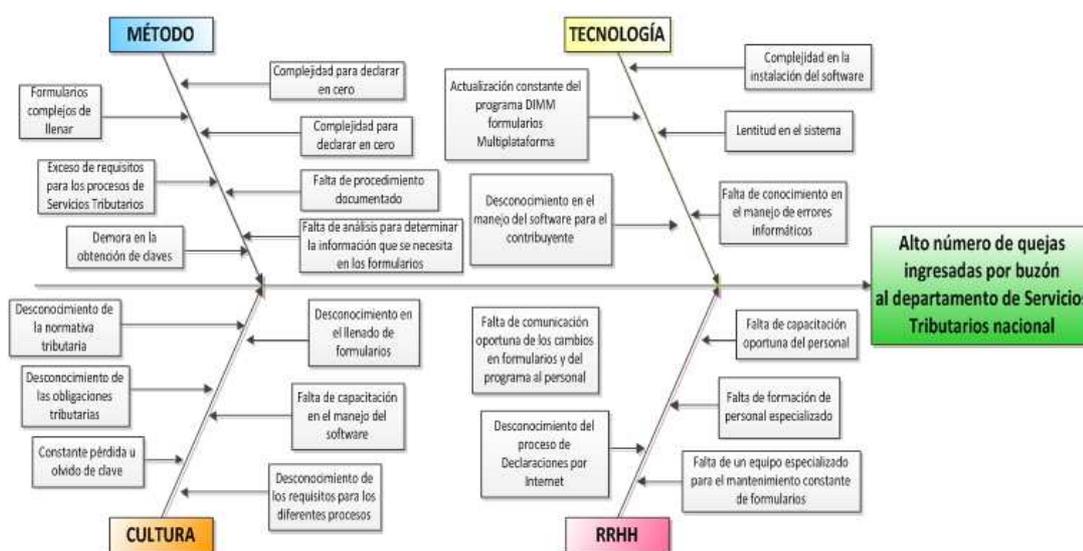
En varias ocasiones hay contribuyentes de las diferentes ramas económicas que se acercan a las ventanillas para solicitar información de casos complejos que son propios de su giro del negocio y que en más del 60% de los casos no han podido recibir la asesoría solicitada, esto provoca molestias en los contribuyentes y se acercan a llenar los formularios de quejas que se encuentran a disposición de los contribuyentes en las salas de atención (agencias).

**Métodos.-** Existen varias quejas que ingresan manualmente los contribuyentes en el Departamento de Derecho del Contribuyentes y son sobre el exceso de requisitos que se solicitan para los diversos procesos de Servicios Tributarios como son: Declaraciones y Anexos, Información, RUC, Vehículos, Facturación, entre otros, el tiempo excesivo de espera que deben pasar para ser atendidos y se les da la asesoría de llenado y envío de formularios, generación de una nueva clave, el manejo del programa para realizar declaraciones que en muchas de las ocasiones son en cero puesto que no han tenido ningún movimiento ya sea en compras o ventas pero ya que tienen activo el RUC deben cumplir con la obligación, la mayoría son gente con conocimientos escasos sobre el manejo de un software y del internet, por lo que se quejan ya que muchas veces y por desconocimiento les toca pagar una multa que por el momento es de \$31,25 por cada declaración realizada fuera de tiempo.

**Cultura.-** Existen varias quejas por parte de los contribuyentes pero que no son por problemas propios de la Administración sino por la cultura tributaria que aún se maneja en nuestro país, en la mayoría de los casos los contribuyentes no se enteran

de manera oportuna de los cambios efectuados de la normativa tributaria, los mismo que afectan de manera directa en el diseño de los formularios, en su mayoría los hace más complejos y se les dificulta el llenado y por la frustración que sienten lo más fácil es quejarse en contra de la administración. Otro punto importante es que en su mayoría los contribuyentes no obligados a llevar contabilidad, no ponen cuidado en la clave cuando se les genera y por lo tanto tienden a olvidarse después de cumplir con su obligación sea esta mensual o semestral y cuando tiene que realizar otra declaración ya debe acercarse nuevamente a la administración a pedir la clave y esto molesta debido a los requisitos y al tiempo que otra vez deben pasar.

### 3.1.2.10 Alto número de quejas ingresadas por buzones al departamento de Servicios Tributarios nacional



**Figura 15. Diagrama Causa – Efecto del Alto número de quejas ingresadas por buzones al departamento de Servicios Tributarios nacional**

**Tecnología.-** Una queja que tiene el contribuyente es la complejidad en la instalación del programa DIMM Formularios Multiplataforma, a pesar de que este es sencillo y solo se debe seguir los pasos de instalación, existe un alto número de contribuyentes que no está familiarizado con el uso de internet y mucho menos con el manejo de programa en los distintos sistemas operativos, esto complica su cumplimiento de obligaciones tributarias y es importante recalcar que por los

constantes cambios en la normativa, es necesario ajustar nuestros programas y actualizarlo constantemente.

En las ventanillas los usuarios no tienen los conocimientos tecnológicos necesarios para solventar a los contribuyentes por problemas propios de sus equipos informáticos que se presentan al momento de instalar o elaborar la declaración, en su mayoría las consultas son enviadas a los responsables nacionales del proceso pero por la cantidad de actividades que se realizan no es posible atender dentro de las 48 horas y en algunas ocasiones por este motivo los contribuyentes han tenido problemas para cumplir con sus obligaciones y les toca pagar multas.

**Recursos Humanos.-** La actualización de la normativa tributaria u otras normas han provocado que el equipo de la nacional de Declaraciones y Anexos tenga que dedicar el 80% de su tiempo en trabajar en el mantenimiento de los formularios pero esta actividad no corresponde a un solo departamento, sino que es multidepartamental, pero al no existir un grupo propio se debe esperar hasta que tengan tiempo y nos puedan ayudar, esto conlleva a tener menos tiempo para socializar los cambios con los contribuyentes, y es uno de los motivos constantes de quejas.

Actualmente los puestos de asistentes de ventanillas son muy rotativos, motivo por el cual el personal no está al 100% capacitado en los cambios que existen en los formularios, anexos y demás procesos realizados por el departamento de Servicios Tributarios, esto conlleva a que los funcionarios no estén en la capacidad de atender de manera oportuna los requerimientos de los contribuyentes, trayendo esto demoras en la atención, incremento en los tiempos de espera, entrega de información errónea para el correcto llenado de formularios o envío de declaraciones, esto provoca que los contribuyentes no puedan cumplir de una manera adecuada con sus obligaciones tributarias.

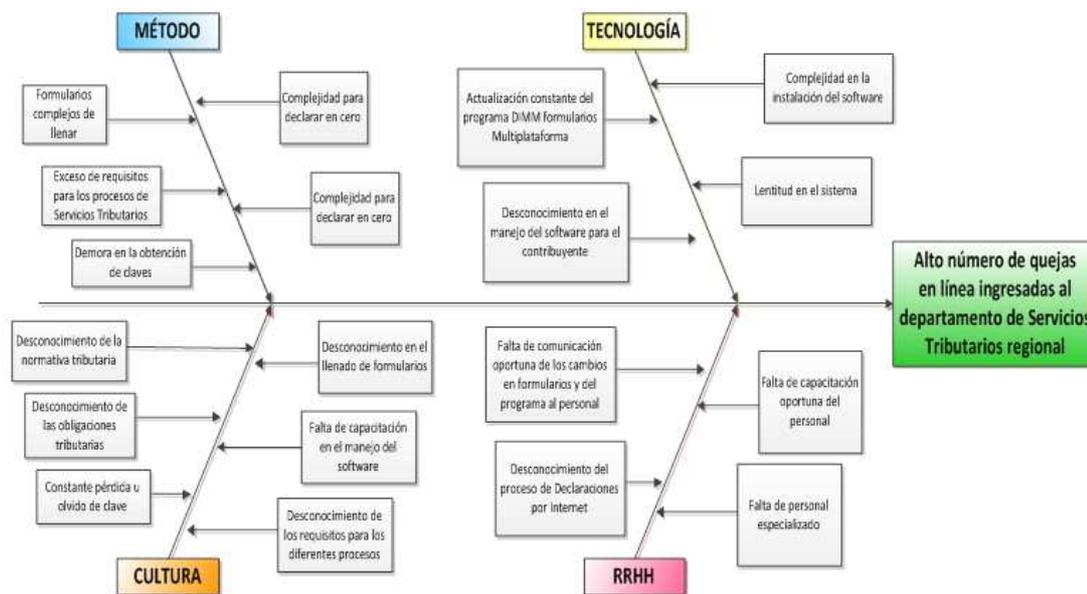
En varias ocasiones hay contribuyentes de las diferentes ramas económicas que se acercan a las ventanillas para solicitar información de casos complejos que son

propios de su giro del negocio y que en más del 60% de los casos no han podido recibir la asesoría solicitada, esto provoca molestias en los contribuyentes y se acercan a llenar los formularios de quejas que se encuentran a disposición de los contribuyentes en las salas de atención (agencias).

**Métodos.-** Existen varias quejas que ingresan manualmente los contribuyentes en el Departamento de Derecho del Contribuyente y son sobre el exceso de requisitos que se solicitan para los diversos procesos de Servicios Tributarios como son: Declaraciones y Anexos, Información, RUC, Vehículos, Facturación, entre otros, el tiempo excesivo de espera que deben pasar para ser atendidos y se les da la asesoría de llenado y envío de formularios, generación de una nueva clave, el manejo del programa para realizar declaraciones que en muchas de las ocasiones son en cero puesto que no han tenido ningún movimiento ya sea en compras o ventas pero ya que tienen activo el RUC deben cumplir con la obligación, la mayoría son gente con conocimientos escasos sobre el manejo de un software y del internet, por lo que se quejan ya que muchas veces y por desconocimiento les toca pagar una multa que por el momento es de \$31,25 por cada declaración realizada fuera de tiempo.

**Cultura.-** Existen varias quejas por parte de los contribuyentes pero que no son por problemas propios de la Administración sino por la cultura tributaria que aún se maneja en nuestro país, en la mayoría de los casos los contribuyentes no se enteran de manera oportuna de los cambios efectuados de la normativa tributaria, los mismos que afectan de manera directa en el diseño de los formularios, en su mayoría los hace más complejos y se les dificulta el llenado y por la frustración que sienten lo más fácil es quejarse en contra de la administración. Otro punto importante es que en su mayoría los contribuyentes no obligados a llevar contabilidad, no ponen cuidado en la clave cuando se les genera y por lo tanto tienden a olvidarse después de cumplir con su obligación sea esta mensual o semestral y cuando tiene que realizar otra declaración ya debe acercarse nuevamente a la administración a pedir la clave y esto molesta debido a los requisitos y al tiempo que otra vez deben pasar.

### 3.1.2.11 Alto número de quejas ingresadas en línea al departamento de Servicios Tributarios regional



**Figura 16. Diagrama Causa – Efecto del Alto número de quejas en línea ingresadas al departamento de Servicios Tributarios regional**

**Tecnología.-** En su mayoría las quejas ingresadas son con respecto a la complejidad en la instalación del software del DIMM Formularios Multiplataforma y en la cantidad de actualizaciones que debe realizar, en la mayoría de los casos es por errores propios de sus equipos informáticos. Un punto importante es que los contribuyentes a pesar de que logran cargar el programa, no saben cómo usarlo para elaborar de una manera adecuada el formulario.

Otra queja con respecto al proceso de declaraciones es por los largos tiempos de espera que debe pasar el contribuyente para bajarse el programa y en algunos casos al final del proceso se para y sale error, por lo que no pueden conseguir la herramienta necesaria para cumplir con su obligación.

**Recursos Humanos.-** Los contribuyentes ingresan quejas debido a la demora en la atención de consultas o en el asesoramiento de inquietudes y esto se debe a que

actualmente por el alto nivel de rotación del personal no todos tienen claro los procesos o los conocimientos normativos.

Adicionalmente, la mayoría de consultas que ingresan son sobre el llenado de formularios o anexos y muchas de las consultas son especializadas en una actividad económica, las mismas que no son muy fáciles de contestar debido a la falta de especialización que tienen los funcionarios de Contact Center y de las ventanillas de servicio.

Es importante considerar que dentro de la administración tributaria existen un sinnúmero de procesos, servicios y temas normativos que son difíciles de conocer a profundidad por lo que es necesario trabajar en la polifuncionalidad por lo que los conocimientos adquiridos son limitados.

**Cultura.-** En varias ocasiones las quejas ingresadas no son por errores o problemas de la administración, sino que el desconocimiento que los contribuyentes tienen sobre las leyes tributarias y anexas es muy evidente, esto provoca que no cumplan con sus obligaciones tributarias y que reciban sanciones monetarias por esta omisión.

Al no existir una cultura tributaria, muchos de los contribuyentes al momento de obtener su clave no le ponen atención y la pierden, la cambian y se olviden y después cuando deben hacer una declaración o acceder a un servicio en línea se ven en la obligación de solicitar una nueva clave, esto molesta al contribuyente ya que debe presentar nuevos requisitos, acercarse a la agencia y hay muchos contribuyentes en espera y si llaman al Contact a veces no entran las llamadas o por olvido de información no pueden culminar el proceso, eso provoca quejas por mal servicio.

**Métodos.-** La mayor cantidad de quejas ingresadas en línea son por:

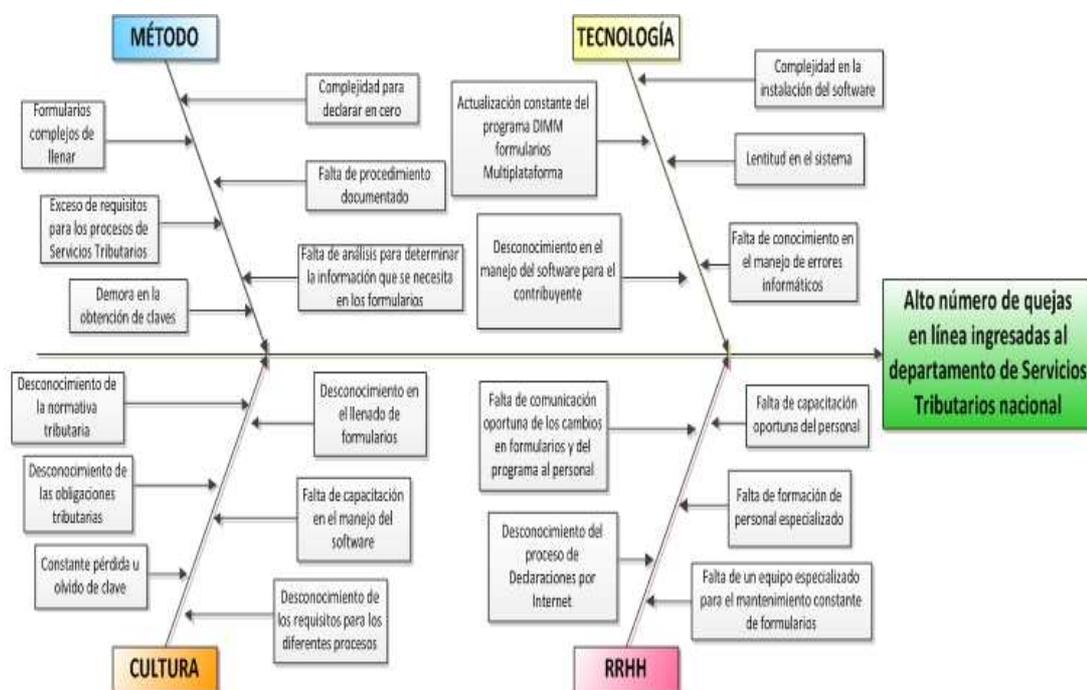
Complejidad en los formularios, lo que complica el llenado y por lo tanto la falta de cumplimiento al día de las obligaciones.

Complejidad en el envío de las declaraciones cuando estas son en cero, es decir, cuando no tienen ni ingresos ni ventas, esto provoca que en algunos casos no presenten o presenten tardíamente, por lo que les toca pagar una multa de \$ 31,25.

Exceso de requisitos para los diferentes procesos de Servicios Tributarios, esto demora y complica a varios contribuyentes los cuales no pueden acceder a varios productos de manera oportuna.

Demoras en la obtención de la clave, ya sea esto por los requisitos o por el procedimiento el mismo que contempla la confirmación de información que previo en la inscripción del RUC se la entrego.

### 3.1.2.12 Alto número de quejas ingresadas en línea al departamento de Servicios Tributarios nacional



**Figura 17. Diagrama Causa – Efecto del Alto número de quejas en línea ingresadas al departamento de Servicios Tributarios nacional**

**Tecnología.-** Existen varias quejas por los errores informáticos que arroja el sistema y que no pueden ser atendidos de manera oportuna, esto se da porque no existe un procedimiento levantado en el cual se registren los diferentes casos que se puedan presentar por mala carga de archivos, por incompatibilidad del sistema, por desconocimiento de manejo de programas informáticas.

Existen horas picos en las cuales el tráfico en el internet es muy pesado y por lo tanto y dependiendo del proveedor de Internet de cada contribuyente tendrá problemas al bajar el programa, lo que molesta a los contribuyentes y es un motivo de queja.

**Recursos Humanos.-** Actualmente existe un número reducido de especialistas en el tema de declaraciones, sea este procedimiento o normativo, motivo por el cual no es factible atender de manera oportuna las consultas ingresadas por cualquier medio, esto es un factor de queja de los contribuyentes.

Debido a la gran carga de trabajo del equipo de Declaraciones nacional, no puede dar la capacitación de manera oportuna a los funcionarios responsables de cada regional, motivo por el cual muchas veces los contribuyentes ya se esteran de los cambios y se acercan a las ventanillas para que les instruyan y los funcionarios ni siquiera saben que hay un cambio ni mucho menos cuales son estos.

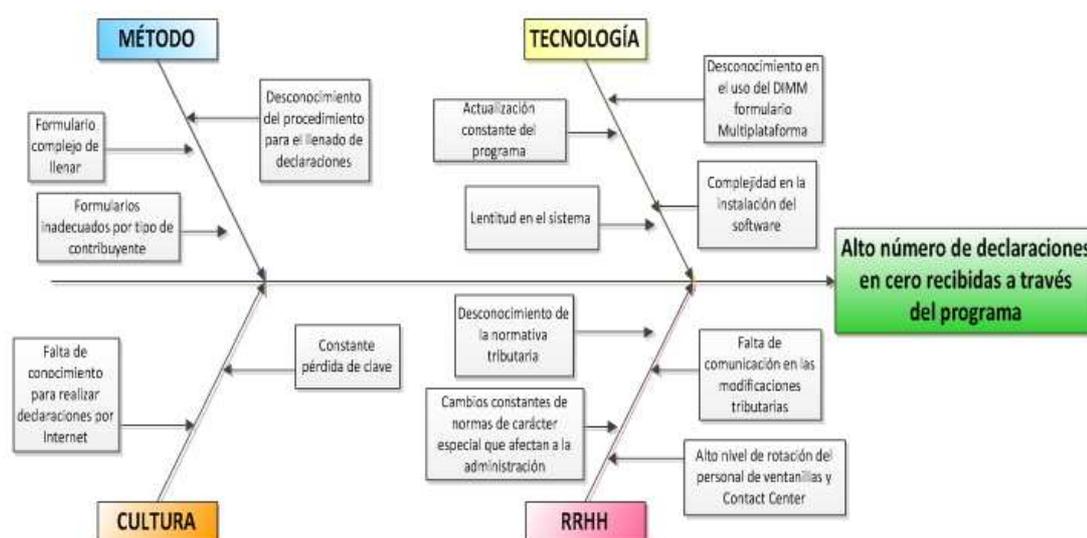
Al ser un proceso tan sencillo el de declaraciones por Internet, se ha considerado que no es necesario plasmar un procedimiento, pero con el alto nivel de rotación del personal y con las pocas personas que manejan todo el proceso, desde la creación del formulario hasta el nivel de recaudación, se ve que se depende de un grupo de personas y en caso de su ausencia, el proceso queda en espera.

**Cultura.-** El nivel de cultura tributaria en nuestro país es muy visible, debido a que toman a la ligera los cambios que se realizan, solo se involucran cuando en realidad tienen una necesidad, pero nunca se percatan si hay cambios normativos o procedimentales que les afecten en el cumplimiento de sus obligaciones, es por esta

razón que no ponen empeño en conocer el manejo de los aplicativos o acordarse la clave o aceptar los diferentes requisitos que se tiene en los procesos de Servicios Tributarios.

**Método.-** No existe un procedimiento documentado del proceso de Declaraciones por Internet para que el personal de ventanilla se guíe especialmente para casos especiales. Por parte del grupo de Control no existe un análisis integral para determinar.

### 3.1.2.13 Alto número de declaraciones receptadas en formulario a través del programa



**Figura 18. Diagrama Causa – Efecto del Alto número de declaraciones en cero recibidas a través del programa**

**Tecnología.-** Debido a la complejidad de la instalación del software y al desconocimiento del uso del programa, muchos contribuyentes no pueden realizar sus declaraciones aunque estén sean en cero o por no saber cómo llenar el resto de casilleros lo hacen en cero y por este motivo tienen que cumplir con las sanciones que les estipulen.

En muchos casos, los contribuyentes tienen problemas con el envío de sus declaraciones debido a que su conexión con internet es lenta y se demoran más de lo esperado en cargar los archivos de la declaración en cero realizada.

**Recursos humanos.-** Los funcionarios de ventanillas y Contact Center tienen un alto nivel de rotación, lo que provoca que los nuevos funcionarios tengan poco tiempo para capacitarse y su nivel de expertise no les alcanza para atender las diferentes necesidades que se les pueda presentar a los contribuyentes.

**Cultura.-** Los contribuyentes en su mayoría los más pequeños, no saben cómo manejar el Internet, usar los programas, interpretar las normas tributarias, lo que provoca que exista un alto índice de incumplimiento en sus obligaciones o que realicen declaraciones en cero solo por estar al día en sus obligaciones tributarias pero es una información errónea que no está acorde con la realidad de su actividad económica.

Además, un punto importante es que los contribuyentes solo recuerdan hacer sus declaraciones o recordar y guardar su clave mientras necesitan, es decir, mientras obtienen sus facturas, luego de eso se olviden y eso repercute en otros procesos que debe realizar la administración.

**Método.-** existen diferentes tipos de contribuyentes, algunos son contribuyentes con pequeños negocios o solo con un tipo de actividad como profesionales, artesanos, etc, pero los formularios no hacen diferencias para este tipo de contribuyentes, se usan uno mismo para todos y solo se diferencian por tipo de impuesto y 2 por tipo de contribuyente pero generalizado, esto hace que se complique el llenado de los formularios y por lo tanto el cumplimiento de sus obligaciones se complica, esto provoca que la administración tenga que hacer más controles, auditorias y pierda tiempo con contribuyentes que en su mayoría no traen una mayor aportación para el presupuesto del estado.

### **3.1.3 Aislar la causa raíz de los problemas en el proceso de Declaraciones por Internet**

Después de realizar un análisis sobre todo el proceso de Declaraciones por Internet y los diversos medios de atención que se usan, se encontraron diversos problemas y sus respectivas causas, luego de la revisión de los 13 problemas encontrados se realizó un matriz de causas para determinar las que mayor incidencia tienen para los contribuyentes y su grado de no conformidad y mediante el uso de Pareto pudimos definir las causas principales en las cuales es necesario que se trabaje para mejorar en más del 80% el proceso mencionado y así lograr que el nivel de satisfacción del contribuyente suba.

A continuación se puede visualizar la matriz con todos los problemas presentados y sus respectivas causas:

**Cuadro 1**  
**Matriz de priorización de causas para los problemas del proceso de Declaraciones por Internet**

No.	CAUSAS	PROBLEMA													TOTAL
		ALTO PROMEDIO DE TIEMPO DE ESPERA EN VENTANILLA	BAJO PROMEDIO DE SATISFACCIÓN DE SERVICIO	ALTO TIEMPO PROMEDIO DE ATENCIÓN EN EL PROCESO DE DECLARACIÓN POR INTERNET	ALTO PROMEDIO DE ATENCIÓN EN EL PROCESO DE INFORMACIÓN	CONTRIBUYENTES NO DECLARANTES	CONTRIBUYENTES CON OBLIGACIONES PENDIENTES	CLAVES GENERADAS EN VENTANILLAS O EL CONTACT CENTER POR PÉRDIDA O EXTRAVÍO	ALTO NÚMERO DE CLAVES GENERADAS EN EL CONTACT CENTER POR PÉRDIDA O EXTRAVÍO	ALTO NÚMERO DE QUEJAS INGRESADAS POR BUZÓN AL DEPARTAMENTO DE SERVICIOS TRIBUTARIOS REGIONAL	ALTO NÚMERO DE QUEJAS EN LÍNEA INGRESADAS AL DEPARTAMENTO DE SERVICIOS TRIBUTARIOS REGIONAL	ALTO NÚMERO DE QUEJAS INGRESADAS POR BUZÓN AL DEPARTAMENTO DE SERVICIOS TRIBUTARIOS NACIONAL	ALTO NÚMERO DE QUEJAS EN LÍNEA INGRESADAS AL DEPARTAMENTO DE SERVICIOS TRIBUTARIOS NACIONAL	ALTO NÚMERO DE DECLARACIONES EN CERO RECIBIDAS A TRAVÉS DEL PROGRAMA	
1	Formularios complejos de llenar	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	12
2	Falta de procedimiento documentado	x	x	x	x	x		x				x	x		8
3	Colapso de sistema	x	x												2
4	Dificultad y desconocimiento en el manejo del software para el contribuyente	x		x		x				x	x	x	x		7
5	Falta de sistema de recuperación de claves	x						x			x				3
6	Desconocimiento en el procedimiento y llenado de formulario	x		x		x		x	x		x	x	x		8
7	Constante pérdida u olvido de claves	x		x		x	x	x	x	x	x	x	x		11
8	Desconocimiento en el uso del Internet	x		x											2
9	Desconocimiento del proceso de declaraciones por Internet	x					x			x	x	x	x		6
10	Falta de capacitación y actualización	x	x	x	x				x	x	x	x	x		9
11	Falta de comunicación	x	x	x	x									x	5
12	Desconocimiento en la solución de errores informáticos		x		x							x	x		4
13	Lentitud de respuesta del sistema		x	x						x	x	x	x	x	7
14	Falta de sistema de recuperación de claves en línea		x												1
15	Falta de un servicio para el llenado directo de las declaraciones		x												1
16	Falta de amabilidad del personal		x												1
17	Formularios inadecuados por tipo de contribuyente	x	x	x	x	x	x		x					x	8
18	Falta de conocimiento en el uso del DIMM Formularios			x	x	x	x							x	5
19	Desconocimiento de la normativa tributaria				x	x	x			x	x	x	x	x	8
20	Falta de comunicación de las modificaciones tributarias				x	x	x								3

Continua 



Las causas determinadas anteriormente, son analizadas y priorizadas tomando en cuenta, el índice de importancia del cliente (IIC) y el grado de no conformidad (GNC). El resultado de estos valores corresponde al índice de prioridad.

La escala para la valoración es la siguiente:

IIC		GNC	
Muy importante	9	Muy alto	9
Importante	7	Alto	7
Medianamente importante	5	Medio	5
Poco importante	3	Bajo	3
Muy poco importante	1	Muy bajo	1

**Figura 19. Escala para valoración para matriz de causas**

El resultado obtenido de la aplicación del análisis en la matriz fue el siguiente:

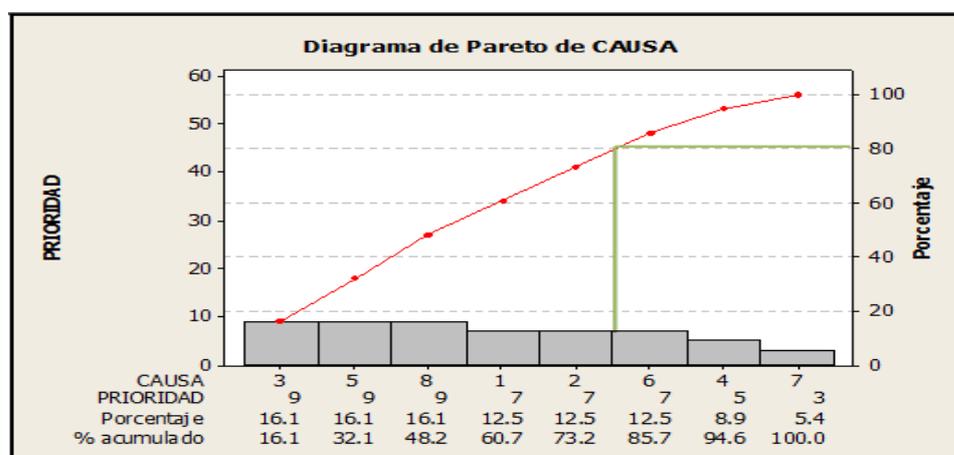
**Tabla 4  
Análisis de la matriz de causas**

No.	CAUSAS	ICC	GNC	PRIORIDAD
1	Formularios complejos de llenar	9	9	81
2	Falta de procedimiento documentado	9	9	81
3	Dificultad y desconocimiento en el manejo del software para el contribuyente	9	9	81
4	Desconocimiento en el procedimiento y llenado de formulario	7	9	63
5	Constante pérdida u olvido de claves	9	9	81
6	Desconocimiento del proceso de declaraciones por Internet	9	5	45
7	Falta de capacitación y actualización	7	7	49
8	Falta de comunicación	7	5	35
9	Lentitud de respuesta del sistema	7	7	49
10	Formularios inadecuados por tipo de contribuyente	9	9	81
11	Falta de conocimiento en el uso del DIMM Formularios	5	9	45
12	Desconocimiento de la normativa tributaria	9	7	63
13	Complejidad en la instalación del software	5	7	35
14	Actualización constante del programa DIMM formularios Multiplataforma	5	9	45
15	Complejidad para declarar en cero	9	9	81
16	Demora en la obtención de claves	5	9	45

Luego se realizó un análisis mediante Pareto para determinar las causas claves;

**Tabla 5**  
**Causas claves**

No.	CAUSAS	PRIORIDAD
1	Formularios complejos de llenar	7
2	Falta de procedimiento documentado	7
3	Dificultad y desconocimiento en el manejo del software para el contribuyente	9
4	Desconocimiento en el procedimiento y llenado de formulario	5
5	Constante pérdida u olvido de claves	9
6	Formularios inadecuados por tipo de contribuyente	7
7	Desconocimiento de la normativa tributaria	3
8	Complejidad para declarar en cero	9



CAUSA	DETALLE
1	Formularios complejos de llenar
2	Falta de procedimiento documentado
3	Dificultad y desconocimiento en el manejo del software para el contribuyente
4	Desconocimiento en el procedimiento y llenado de formulario
5	Constante pérdida u olvido de claves
6	Formularios inadecuados por tipo de contribuyente
7	Desconocimiento de la normativa tributaria
8	Complejidad para declarar en cero

**Figura 20. Pareto para determinar las causas principales de los problemas del proceso de Declaraciones por Internet**

En base al análisis de Pareto se pudo determinar que para mejorar en un 80% los problemas del proceso, se deben considerar las siguientes causas claves:

- Dificultad y desconocimiento en el manejo del software para el contribuyente.
- Constante pérdida u olvido de claves.
- Complejidad para declarar en cero.
- Formularios complejos de llenar.
- Falta de procedimiento documentado.
- Formularios inadecuados por tipo de contribuyente.

### 3.1.4 Establecer Acciones para eliminar la Causa Raíz

#### 3.1.4.1 Definir propuestas de acción para cada causa raíz

Las propuestas de acción para cada causa raíz se tomaron de las características críticas tanto del contribuyente, del servicio y del proceso de declaraciones por internet analizados en el primer proyecto y adicionalmente se consideraron las necesidades de la Administración.

Las propuestas de acción que se tomaron para cada causa raíz son las siguientes:

#### Cuadro 2

#### Propuestas de acción para la causa raíz Dificultad y desconocimiento en el manejo del software para el contribuyente

PROBLEMA	CAUSA RAIZ	ACCIÓN	MES DE INICIO	TIEMPO	LÍNEA BASE	OBJETIVO META
Alto promedio de espera en ventanilla	Dificultad y desconocimiento en el manejo del software para el contribuyente.	Plan de comunicación	Marzo 2014	3 meses	0:18:17	0:17:00
Alto tiempo promedio de atención en el proceso de declaración por internet					0:06:12	0:04:00
Contribuyentes no declarantes					15%	5%
Contribuyentes con obligaciones pendientes					48%	25%
Alto número de quejas ingresadas por buzón al Departamento de Servicios Tributarios Regional		Mejora en el software de declaraciones para personas obligadas a llevar contabilidad y sociedades	Junio 2014	8 meses	74%	25%
Alto número de quejas en línea ingresadas por buzón al Departamento de Servicios Tributarios Regional					18%	10%
Alto número de quejas ingresadas por buzón al Departamento de Servicios Tributarios Nacional					3%	0,50%
Alto número de quejas en línea ingresadas por buzón al Departamento de Servicios Tributarios Nacional					38%	20%

**Cuadro 3****Propuestas de acción para la causa raíz Constante pérdida u olvido de claves**

PROBLEMA	CAUSA RAÍZ	ACCIÓN	MES DE INICIO	TIEMPO	LÍNEA BASE	OBJETIVO META
Alto promedio de espera en ventanilla	Constante pérdida u olvido de claves.	Sistema de recuperación de claves por internet	Julio 2013	6 meses	0:18:17	0:17:00
Alto tiempo promedio de atención en el proceso de declaración por internet					0:06:12	0:04:00
Contribuyentes no declarantes					15%	5%
Contribuyentes con obligaciones pendientes					48%	25%
Claves generadas en ventanillas o el contact center por pérdida o extravío					100%	15%
Alto número de claves generadas en el contact center por pérdida o extravío					100%	15%
Alto número de quejas ingresadas por buzón al Departamento de Servicios Tributarios Regional					74%	25%
Alto número de quejas en línea ingresadas por buzón al Departamento de Servicios Tributarios Regional					18%	10%
Alto número de quejas ingresadas por buzón al Departamento de Servicios Tributarios Nacional					3%	0,50%
Alto número de quejas en línea ingresadas por buzón al Departamento de Servicios Tributarios Nacional					38%	20%
Alto número de declaraciones en cero recibidas a través del programa					13%	0%

**Cuadro 4****Propuestas de acción para la causa raíz Constante pérdida u olvido de claves**

PROBLEMA	CAUSA RAÍZ	ACCIÓN	MES DE INICIO	TIEMPO	LÍNEA BASE	OBJETIVO META
Alto promedio de espera en ventanilla	Complejidad para declarar en cero	Declaración en cero en línea	Marzo 2014	8 meses	0:18:17	0:17:00
Bajo promedio de satisfacción de servicio					88%	95%
Alto tiempo promedio de atención en el proceso de declaración por internet					0:06:12	0:04:00
Contribuyentes con obligaciones pendientes					48%	25%
Alto número de quejas ingresadas por buzón al Departamento de Servicios Tributarios Regional					74%	25%
Alto número de quejas en línea ingresadas por buzón al Departamento de Servicios Tributarios Regional					18%	10%
Alto número de quejas ingresadas por buzón al Departamento de Servicios Tributarios Nacional					3%	0,50%
Alto número de quejas en línea ingresadas por buzón al Departamento de Servicios Tributarios Nacional					38%	20%

### Cuadro 5

#### Propuestas de acción para la causa raíz Formularios complejos de llenar

PROBLEMA	CAUSA RAÍZ	ACCIÓN	MES DE INICIO	TIEMPO	LÍNEA BASE	OBJETIVO META
Alto promedio de espera en ventanilla	Formularios complejos de llenar.	Simplificación de Formularios	Abril 2014	8 meses	0:18:17	0:17:00
Bajo promedio de satisfacción de servicio					88%	95%
Alto tiempo promedio de atención en el proceso de declaración por internet					0:06:12	0:04:00
Alto promedio de atención en el proceso de información					0:07:20	0:05:00
Contribuyentes no declarantes					15%	5%
Contribuyentes con obligaciones pendientes					48%	25%
Alto número de claves generadas en el contact center por pérdida o extravío					100%	15%
Alto número de quejas ingresadas por buzón al Departamento de Servicios Tributarios Regional					74%	25%
Alto número de quejas en línea ingresadas por buzón al Departamento de Servicios Tributarios Regional					18%	10%
Alto número de quejas ingresadas por buzón al Departamento de Servicios Tributarios Nacional					3%	0,50%
Alto número de quejas en línea ingresadas por buzón al Departamento de Servicios Tributarios Nacional					38%	20%
Alto número de declaraciones en cero recibidas a través del programa					13%	0%

### Cuadro 6

#### Propuestas de acción para la causa raíz Falta de procedimiento documentado

PROBLEMA	CAUSA RAÍZ	ACCIÓN	MES DE INICIO	TIEMPO	LÍNEA BASE	OBJETIVO META
Alto promedio de espera en ventanilla	Falta de procedimiento documentado	Documentación y mejora del proceso de declaraciones	Abril 2014	3 meses	0:18:17	0:17:00
Bajo promedio de satisfacción de servicio					88%	95%
Alto tiempo promedio de atención en el proceso de declaración por internet					0:06:12	0:04:00
Alto promedio de atención en el proceso de información					0:07:20	0:05:00
Contribuyentes no declarantes					15%	5%
Claves generadas en ventanillas o el contact center por pérdida o extravío					100%	15%
Alto número de quejas ingresadas por buzón al Departamento de Servicios Tributarios Nacional					3%	0,50%
Alto número de quejas en línea ingresadas por buzón al Departamento de Servicios Tributarios Nacional					38%	20%

### 3.1.4.1.1 Propuestas de acción para las causas raíz “dificultad y desconocimiento en el manejo del software para el contribuyente”, “Formularios complejos de llenar”, “Formularios inadecuados por tipo de contribuyente”

Para la causa raíz “dificultad y desconocimiento en el manejo del software para el contribuyente”, “Formularios complejos de llenar”, “Formularios inadecuados por tipo de contribuyente” se propusieron las siguientes acciones a desarrollar, las mismas que se detallan a continuación:

- Plan de comunicación.
- Mejora en el software de declaraciones para personas obligadas a llevar contabilidad y sociedades



**Figura 21. Acciones para atacar las causas raíz “Dificultad y desconocimiento en el manejo del software para el contribuyente”, “Formularios complejos de llenar”, “Formularios inadecuados por tipo de contribuyente”**

**Plan de comunicación:** Es necesario establecer los mejores medios para llegar al contribuyente y mantenerle informado de manera oportuna sobre todos los cambios de los formularios, normativa y programas.

Para la elaboración del plan es necesario: identificar el mensaje a enviar, el tipo de contribuyente que necesita conocer de esta información, el mejor medio de comunicación que podemos utilizar de acuerdo a la población establecida, establecer los cronogramas en los que se publicará el mensaje, frecuencia y los responsables a realizar cada actividad.

Los medios de comunicación que podemos utilizar son los siguientes:

- Noticia informativa en la página web [www.sri.gob.ec](http://www.sri.gob.ec).
- Mensaje al correo electrónico y buzón del contribuyente.
- Mensaje al twiteer.
- Boletín de prensa (comunicación cada martes en el Telégrafo gratuito o por otros siempre que lo soliciten)
- Folletos, carteleras, entre otros documentos escritos.
- Ruedas de prensa.

**Mejora en el software de declaraciones para personas obligadas a llevar contabilidad y sociedades:** Primero se debe verificar el programa que manejamos actualmente con el fin de identificar las mejoras que son necesarias realizar, en base a esta primera revisión es necesario realizar el levantamiento de las necesidades que tiene el contribuyente, para esto se debe realizar varias reuniones con los responsables de cada departamento con el fin de verificar que todos los casilleros y validaciones estén completas, posterior a esto se establece el responsable funcional para que trabaje en el desarrollo del nuevo programa.

El responsable funcional levantará el requerimiento de usuario con el funcionario de Tecnología y en base a esto se iniciará el diseño y desarrollo del programa en los diferentes ambientes que la administración maneja como son: desarrollo, testing, pre-producción y producción, cuando esté listo por cada ambiente se debe realizar las pruebas necesarias para verificar si todo lo que se pidió está planteado en el programa y es correcto se pasa por el proceso de certificación en los diferentes sistemas operativos y se elabora la documentación técnica necesaria tanto para los usuarios de las administración como para el manejo de los contribuyentes y una vez terminado se procede a realizar el paso a producción, que quiere decir entregar al contribuyente el programa.

Una vez publicado el nuevo software, se tiene un tiempo de estabilización del programa en el cual se podrá verificar que cumpla con las expectativas tanto de los usuarios internos como de los contribuyentes.

Se plantea una opción para el desarrollo de los nuevos formularios que deberán ser online y únicamente aplicará para quienes sean contribuyentes pequeños y manejen lo establecido por los casilleros seleccionados, los demás declararán en los formularios existentes:

### **FORMULARIO 102 B – IMPUESTO A LA RENTA PERSONAS NATURALES**

Para su ingreso será necesario el uso del usuario y contraseña y se encontrará publicado dentro de Servicios en Línea / Declaraciones / Declaración de Impuestos / Declaración en línea de Impuesto a la Renta Personas Naturales – Formulario 102 B.



**Figura 22. Ubicación del nuevo formulario de Impuesto a la Renta Personas Naturales online**

Al dar click en el formulario seleccionado, se abrirá el formato que deberá ser llenado en línea, podría ser de visualización de directa o con el uso de preguntas:

**DECLARACIONES POR INTERNET**

Razón Social:  
Contador: NINGUNO Cerrar Sesión

Agregar a Favoritos  
DECLARACIONES / Declaración de Impuestos / Declaración de Impuesto a la Renta Personas Naturales - Formulario 102 B

**Declaración de impuestos - Renta Personas Naturales**

Proceda a seleccionar el período fiscal. A continuación escoja el archivo a cargar.

Seleccione el período fiscal:  
 Anticipada  
 Año: 2014 ▼

100 IDENTIFICACIÓN DE LA DECLARACIÓN	(O)ORIGINAL - (S)SUSTITUTIVA	031 ORIGINAL ▼
Año 102 2013 ▼	No. FORMULARIO QUE SUSTITUYE	104
	No. DE EMPLEADOS EN RELACIÓN	
200 IDENTIFICACIÓN DEL SUJETO PASIVO	DE DEPENDENCIA	105
RUC 201 0400350807001	202 FERNANDEZ GONZALEZ MARIA DEL SOCORRO	

RENTAS GRAVADAS DE TRABAJO Y CAPITAL	Avalúo	Ingresos	Gastos Deducibles	Renta Imponible
Actividades empresariales con registro de ingresos y egresos		481 0,00	481 0,00	

Forma de pago: Convenio de Débito ▼

Para el correcto funcionamiento de este Sitio Web se requiere Internet Explorer 7.0 / Firefox 1.5 (o superiores).

Salinas N17-203 y Santiago, Edif. Alhambra | 1 700 SRI SRI (774 774) | Política de Privacidad | Copyright © 2011 SRI

**Figura 23. Formato del formulario de Impuesto a la Renta Personas Naturales online desde el sistema Servicios en línea**

El formulario completo quedaría así:

100 IDENTIFICACIÓN DE LA DECLARACIÓN		(O) ORIGINAL - (S) SUSTITUTIVA	031	ORIGINAL
AÑO	102	2013	No. FORMULARIO QUE SUSTITUYE	104
200 IDENTIFICACIÓN DEL SUJETO PASIVO		No. DE EMPLEADOS EN RELACIÓN DE DEPENDENCIA	105	
RUC	201	0400350807001	202	FERNANDEZ GONZALEZ MARIA DEL SOCORRO

RENTAS GRAVADAS DE TRABAJO Y CAPITAL	Avalúo	Ingresos	Gastos Deducibles	Renta Imponible
Actividades empresariales con registro de ingresos y egresos		481 0.00	481 0.00	
Libre ejercicio profesional		511 0.00	521 0.00	
Ocupación liberal (incluye comisionistas, artesanos, agentes, representantes y demás trabajadores autónomos)		512 0.00	522 0.00	
Arriendo de bienes inmuebles	503 0.00	513 0.00	523 0.00	
Rendimientos financieros		518 0.00		
Dividendos		519 0.00		
<b>SUBTOTAL</b>		<b>529 0.00</b>	<b>539 0.00</b>	
<b>RENTA IMPONIBLE ANTES DE INGRESOS POR TRABAJO EN RELACIÓN DE DEPENDENCIA</b>				<b>549 0.00</b>
Sueldos, salarios, indemnizaciones y otros ingresos líquidos del trabajo en relación de dependencia		541 0.00	551 0.00	559 0.00
<b>SUBTOTAL BASE GRAVADA</b>			<b>(549+559)</b>	<b>569 0.00</b>
<b>OTRAS DEDUCCIONES Y EXONERACIONES</b>				
Gastos personales - Educación		571 0.00		
<b>SUBTOTAL DEDUCCIONES</b>				<b>579 0.00</b>

DETALLE DE IMPUTACIÓN AL PAGO (Para declaraciones sustitutivas)					
Interés	897	0.00	Impuesto	898	0.00
			Multa	899	0.00

VALORES A PAGAR Y FORMA DE PAGO (Luego de imputación al pago en declaraciones sustitutivas)					
<b>TOTAL IMPUESTO A PAGAR</b>			<b>(899 - 898)</b>	902	0.00
Interés por mora				903	0.00
Multa				904	0.00
<b>TOTAL PAGADO</b>				<b>999</b>	<b>0.00</b>
Mediante cheque, débito bancario, efectivo u otras formas de pago				905	0.00
Mediante Compensaciones				906	0.00
Mediante Notas de Crédito				907	0.00

DETALLE DE NOTAS DE CRÉDITO CARTULARES				DETALLE DE NOTAS DE CRÉDITO DESMATERIALIZADAS			
N/C No.	908		N/C No.	910		N/C No.	912
Valor USD	909	0.00	Valor USD	911	0.00	Valor USD	913
						Valor USD	915

DETALLE DE COMPENSACIONES				
Resolución No.	916		Resolución No.	918
Valor USD	917	0.00	Valor USD	919

Declaro que los datos proporcionados en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ella se deriven (Art. 101 de la L.R.T.I.)

**Figura 24. Formato del formulario de Impuesto a la Renta Personas Naturales online**

## FORMULARIO 104 B – IMPUESTO AL VALOR AGREGADO PERSONAS NATURALES

Para su ingreso será necesario el uso del usuario y contraseña y se encontrará publicado dentro de Servicios en Línea / Declaraciones / Declaración de Impuestos / Declaración en línea del Impuesto al Valor Agregado – Formulario 104 B

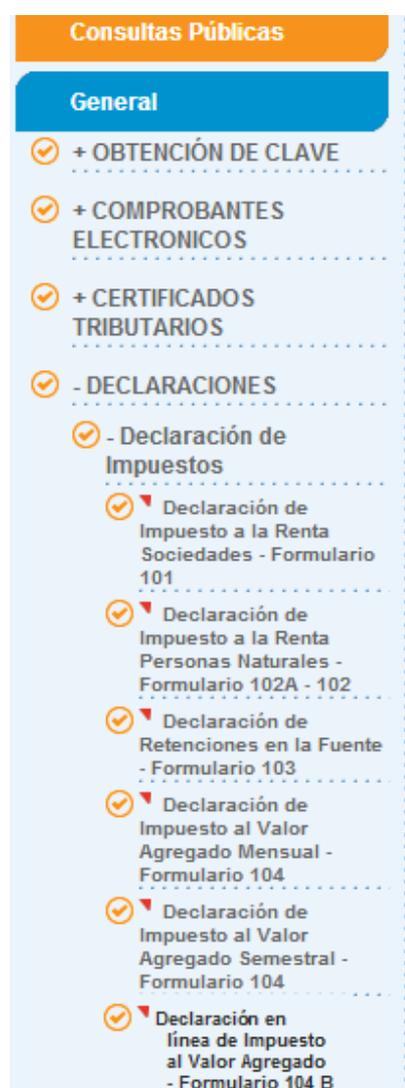


Figura 25. Ubicación del nuevo formulario de Impuesto al Valor Agregado Personas Naturales online

Al dar click en el formulario seleccionado, se abrirá el formato que deberá ser llenado en línea, podría ser de visualización de directa o con el uso de preguntas:

**DECLARACIONES POR INTERNET**

Razón Social:  
Contador: NINGUNO Cerrar Sesión

Agregar a Favoritos  
DECLARACIONES / Declaración de Impuestos / Declaración de Impuesto al Valor Agregado Formulario 104 B

**Declaración de impuestos - Impuesto al Valor Agregado**

Proceda a seleccionar el período fiscal. A continuación escoja el archivo a cargar.

Seleccione el período fiscal:  
 Mensual  Semestral

Año: 2014 Mes: Enero

100 IDENTIFICACIÓN DE LA DECLARACIÓN

MES	101	ENERO	AÑO	102	2013	(O)ORIGINAL - (S)SUSTITUTIVA	031	ORIGINAL
No. FORMULARIO QUE SUSTITUYE							104	

200 IDENTIFICACIÓN DEL SUJETO PASIVO

RUC: 201 0400360007001 202 FERNANDEZ GONZALEZ MARIA DEL SOCORRO

RESUMEN DE VENTAS Y OTRAS OPERACIONES DEL PERÍODO QUE DECLARA

	Valor Bruto	Valor Neto	Impuesto Generado
	(Valor Bruto - NIC)		
Ventas locales (excluye activos fijos) gravadas tarifa 12%	401 0.00	411 0.00	421 0.00

Forma de pago: Convenio de Débito

Subir Archivo

Para el correcto funcionamiento de este Sitio Web se requiere Internet Explorer 7.0 / Firefox 1.5 (o superiores).

Salinas N17-203 y Santiago, Edif. Alhambra | 1700 SRI SRI (774 774) | Política de Privacidad | Copyright © 2011 SRI

**Figura 26. Formato del formulario de Impuesto al Valor Agregado Personas Naturales online desde el sistema Servicios en línea**

El formulario completo quedaría así:

100 IDENTIFICACIÓN DE LA DECLARACIÓN			
MES 101	ENERO	AÑO 102	2013
(O) ORIGINAL - (S) SUSTITUTIVA		031	ORIGINAL
No. FORMULARIO QUE SUSTITUYE		104	
200 IDENTIFICACIÓN DEL SUJETO PASIVO			
RUC 201	0400350807001	202	FERNANDEZ GONZALEZ MARIA DEL SOCORRO
RESUMEN DE VENTAS Y OTRAS OPERACIONES DEL PERÍODO QUE DECLARA			
	Valor Bruto	Valor Neto (Valor Bruto - N/C)	Impuesto Generado
Ventas locales (excluye activos fijos) gravadas tarifa 12%	401 0.00	411 0.00	421 0.00
Ventas de activos fijos gravadas tarifa 0% que no dan derecho a crédito tributario	404 0.00	414 0.00	
<b>TOTAL VENTAS Y OTRAS OPERACIONES</b>	<b>409 0.00</b>	<b>419 0.00</b>	<b>429 0.00</b>
LIQUIDACIÓN DEL IVA EN EL MES			
Total transferencias gravadas 12% a contado este mes	Total transferencias gravadas 12% a crédito este mes	Total impuesto generado (Trasládese campo 429)	Impuesto a liquidar del mes anterior (Campo 485 período ant.)
480 0.00	481 0.00	482 0.00	483 0.00
Impuesto a liquidar en este mes (Min. 12% campo 480)	Impuesto a liquidar en el próximo mes (482 - 484)	Total impuesto a liquidar en este mes (483 + 484)	
484 0.00	485 0.00	489 0.00	
RESUMEN DE ADQUISICIONES Y PAGOS DEL PERÍODO QUE DECLARA			
	Valor Bruto	Valor Neto (Valor Bruto - N/C)	Impuesto Generado
Adquisiciones y pagos (excluye activos fijos) gravados tarifa 12% (con derecho a crédito tributario)	501 0.00	511 0.00	521 0.00
Adquisiciones y pagos (incluye activos fijos) gravados tarifa 0%	507 0.00	517 0.00	
Adquisiciones realizadas a contribuyentes RISE		518 0.00	
<b>TOTAL ADQUISICIONES Y PAGOS</b>	<b>509 0.00</b>	<b>519 0.00</b>	<b>529 0.00</b>
Factor de proporcionalidad para crédito tributario	(411 + 412 + 415 + 416) / 419		553 0.00
Crédito tributario aplicable en este período (De acuerdo al Factor de Proporcionalidad o a su Contabilidad)	(521 + 522) x 553		554 0.00
RESUMEN IMPOSITIVO: AGENTE DE PERCEPCIÓN DEL IMPUESTO AL VALOR AGREGADO			
Impuesto causado (Si 499 - 554 es mayor que cero)			801 0.00
Crédito tributario aplicable en este período (Si 499 - 554 es menor que cero)			802 0.00
(-) Retenciones en la fuente de IVA que le han sido efectuadas en este período			809 0.00
Saldo crédito tributario para el próximo mes / Por adquisiciones e importaciones			815 0.00
Saldo crédito tributario para el próximo mes / Por retenciones en la fuente de IVA que le han sido efectuadas			817 0.00
<b>SUBTOTAL A PAGAR</b>			<b>819 0.00</b>
IVA presuntivo del salas de juego (bingo mecánicos) y otros juegos de azar			821 0.00
<b>TOTAL IMPUESTO A PAGAR POR PERCEPCIÓN</b>			<b>899 0.00</b>
VALORES A PAGAR Y FORMA DE PAGO (Luego de imputación al pago en declaraciones sustitutivas)			
Total impuesto a pagar	(899 - 898)	902	0.00
Interés por mora		903	0.00
Multas		904	0.00
<b>TOTAL PAGADO</b>		<b>999</b>	<b>0.00</b>
Mediante cheque, débito bancario, efectivo u otras formas de pago		905	0.00
Mediante compensaciones		906	0.00
Mediante notas de crédito		907	0.00
DETALLE DE NOTAS DE CRÉDITO CARTULARES			
N/C No.	908	N/C No.	910
Valor USD	909 0.00	Valor USD	911 0.00
DETALLE DE NOTAS DE CRÉDITO DESMATERIALIZADAS			
N/C No.	912	N/C No.	915
Valor USD	913 0.00	Valor USD	914 0.00

**Figura 27. Formato del formulario de Impuesto al Valor Agregado Personas Naturales online**

### 3.1.4.1.2 Propuestas de acción para la “Constante pérdida u olvido de claves”

Para solucionar esta causa raíz se realizó el desarrollo del nuevo sistema de recuperación de claves por internet, el detalle de la ejecución se encuentra en el inciso 3.1.5.2.1.

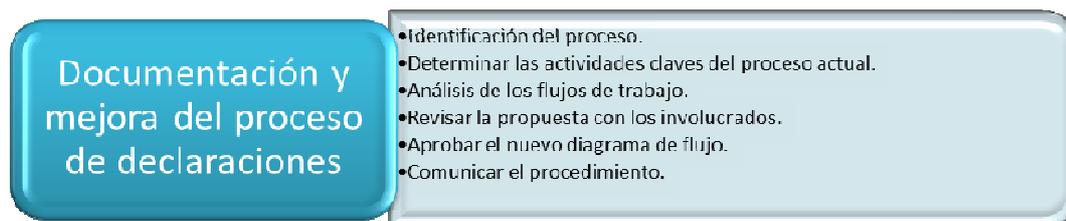
### 3.1.4.1.3 Propuestas de acción para la “Complejidad para declarar en cero”

Para solucionar esta causa raíz se realizó el desarrollo del nuevo sistema de declaraciones en cero por internet, el detalle de la ejecución se encuentra en el inciso 3.1.5.2.2.

### 3.1.4.1.4 Propuestas de acción para la “Falta de procedimiento documentado”

Para la causa raíz “falta de procedimiento documentado”, se propusieron las siguientes acciones a desarrollar, las mismas que se detallan a continuación:

- Documentación y mejora del proceso de declaraciones



**Figura 28. Acciones para atacar la causa raíz “falta de procedimiento documentado”**

**Documentación y mejor del proceso de declaraciones:** Dentro de la administración no existe un manual de todo el procedimiento que se tiene que hacer para el proceso de

declaraciones por internet, este se divide en una parte interna y una externa, para lo cual es necesario realizar un levantamiento de actividades claves del proceso e identificar el flujo más apropiado, teniendo el primer borrador, se procederá a llamar a una reunión con todos los involucrados para revisar y aprobar el nuevo flujo y se dará a conocer a todos los usuarios de ventanilla. Este documento servirá para la inducción de los nuevos funcionarios tanto de ventanillas y Contact Center como los especialistas del equipo de Declaraciones y Anexos de la dirección Nacional.

#### **3.1.4.2 Diseño del plan de ejecución de las acciones establecidas**

Las diferentes acciones se llevarán a cabo conforme al siguiente cuadro, el mismo que resume las acciones, motivos y responsables de llevar a cabo cada una de las estrategias emprendidas:

**Cuadro 7**

**Plan de ejecución para la primera acción establecidas a la causa raíz “Dificultad y desconocimiento en el manejo del software para el contribuyente”**

CAUSA RAÍZ	ACCIÓN	QUÉ	QUIÉN	DÓNDE	POR QUÉ	CUANDO												COMO		
						1S	2S	3S	4S	5S	6S	7S	8S	9S	10S	11S	12S			
Dificultad y desconocimiento en el manejo del software para el contribuyente.	Plan de comunicación	Identificar el propósito de la comunicación.	Departamento de Servicios Tributarios	Oficina	Determinar el objetivo del plan	■												A través de reuniones con el Director de Gestión Tributaria		
		Identificar al público.	Departamento de Servicios Tributarios	Oficina	Para establecer el tipo y clase contribuyente	■													A través de análisis de las bases de datos para identificar el número de contribuyentes a nivel nacional	
		Planificar y diseñar el mensaje.	Departamento de Servicios Tributarios, Departamento de Comunicación	Oficina	Para establecer de manera clara el mensaje que se desea transmitir informar a la ciudadanía sobre el manejo del software		■												Reuniones con el Departamento de comunicación	
		Seleccionar los medios apropiados y su frecuencia de utilización	Departamento de Comunicación	Oficina	Para establecer el medio de comunicación adecuado y la frecuencia del mismo			■												Realizar análisis de medios de comunicación
		Fijar el presupuesto	Departamento de Comunicación	Oficina	Para conocer con qué recursos se cuenta para el plan					■										Mediante cotizaciones con los medios seleccionados y solicita partida presupuestaria
		Crear un plan de acción.	Departamento de Servicios Tributarios, Departamento de Comunicación	Oficina	Para conocer las fases a seguir para comunicar a la ciudadanía sobre el manejo del software						■									A través del establecimiento de las respectivas fases de acción
		Decidir cómo se evaluará y se ajustará el plan, basándose en los resultados obtenidos.	Departamento de Servicios Tributarios	Oficina	Para medir resultados							■								Análisis de indicadores y seleccionar los que ayuden a medir el impacto en los contribuyentes
		Ejecución del plan	Departamento de Comunicación	Oficina	Para dar a conocer el manejo del software								■							Implementación del plan de acción a través de los medios seleccionados

**Cuadro 8**

**Plan de ejecución para la segunda acción establecida a la causa raíz “Dificultad y desconocimiento en el manejo del software para el contribuyente”**

CAUSA RAÍZ	ACCIÓN	QUÉ	QUIÉN	DÓNDE	POR QUÉ	CUANDO																																COMO
						1S	2S	3S	4S	5S	6S	7S	8S	9S	10S	11S	12S	13S	14S	15S	16S	17S	18S	19S	20S	21S	22S	23S	24S	25S	26S	27S	28S	29S	30S	31S	32S	
Dificultad y desconocimiento en el manejo del software para el contribuyente.	Mejora en el software de declaraciones para personas obligadas a llevar contabilidad y sociedades	Analisis del software actual	Departamento de Servicios Tributarios	Oficina	Para definir el funcionamiento actual del software	1S	2S	3S	4S	5S	6S	7S	8S	9S	10S	11S	12S	13S	14S	15S	16S	17S	18S	19S	20S	21S	22S	23S	24S	25S	26S	27S	28S	29S	30S	31S	32S	Establecer muestras de funcionamiento con contribuyentes seleccionados
		Levantamiento de las definiciones	Departamento de Servicios Tributarios/Departamento de Atención al Contribuyente	Agencias	Para conocer los requerimientos del cliente en cuanto al manejo y la dificultad de uso	1S	2S	3S	4S	5S	6S	7S	8S	9S	10S	11S	12S	13S	14S	15S	16S	17S	18S	19S	20S	21S	22S	23S	24S	25S	26S	27S	28S	29S	30S	31S	32S	A través de encuestas, grupos focales y reunión con los diversos departamentos
		Levantamiento del requerimiento de usuario	Departamento de Servicios Tributarios/Tecnología	Oficina	Para establecer en términos tecnológicos la necesidad	1S	2S	3S	4S	5S	6S	7S	8S	9S	10S	11S	12S	13S	14S	15S	16S	17S	18S	19S	20S	21S	22S	23S	24S	25S	26S	27S	28S	29S	30S	31S	32S	A través del análisis de hechos y datos
		Desarrollo del nuevo sistema	Departamento de Servicios Tributarios	Oficina	Elaborar un nuevo programa	1S	2S	3S	4S	5S	6S	7S	8S	9S	10S	11S	12S	13S	14S	15S	16S	17S	18S	19S	20S	21S	22S	23S	24S	25S	26S	27S	28S	29S	30S	31S	32S	A través de los lineamientos establecidos y aplicando las mejores opciones tecnológicas
		Ejecución de pruebas	Departamento de Servicios Tributarios/Tecnología	Oficina	Verificar si se cumple con todas las especificaciones solicitadas	1S	2S	3S	4S	5S	6S	7S	8S	9S	10S	11S	12S	13S	14S	15S	16S	17S	18S	19S	20S	21S	22S	23S	24S	25S	26S	27S	28S	29S	30S	31S	32S	A través de un guión de pruebas
		Elaboración de documentos técnicos	Departamento de Servicios Tributarios/Tecnología	Oficina	Dar a conocer a usuarios y contribuyentes el buen manejo del nuevo programa	1S	2S	3S	4S	5S	6S	7S	8S	9S	10S	11S	12S	13S	14S	15S	16S	17S	18S	19S	20S	21S	22S	23S	24S	25S	26S	27S	28S	29S	30S	31S	32S	Usando el requerimiento de usuario y con el detalle del programa
		Certificación y paso a producción	Tecnología	Oficina	Para publicar el software a la ciudadanía	1S	2S	3S	4S	5S	6S	7S	8S	9S	10S	11S	12S	13S	14S	15S	16S	17S	18S	19S	20S	21S	22S	23S	24S	25S	26S	27S	28S	29S	30S	31S	32S	Publicación de software en la página web
		Estabilización del sistema	Departamento de Servicios Tributarios/Tecnología	Oficina	Para establecer que el comportamiento del aplicativo es el esperado	1S	2S	3S	4S	5S	6S	7S	8S	9S	10S	11S	12S	13S	14S	15S	16S	17S	18S	19S	20S	21S	22S	23S	24S	25S	26S	27S	28S	29S	30S	31S	32S	A través de un equipo técnico

**Cuadro 9**

**Plan de ejecución para la acción establecida a la causa raíz “Complejidad para declarar en cero”**

CAUSA RAÍZ	ACCIÓN	QUÉ	QUIÉN	DÓNDE	POR QUÉ	CUANDO																																COMO
						1S	2S	3S	4S	5S	6S	7S	8S	9S	10S	11S	12S	13S	14S	15S	16S	17S	18S	19S	20S	21S	22S	23S	24S	25S	26S	27S	28S	29S	30S	31S	32S	
Complejidad para declarar en cero	Declaración en cero en línea	Análisis del software actual	Departamento de Servicios Tributarios	Oficina	Para definir el funcionamiento actual del software	1S	2S	3S	4S	5S	6S	7S	8S	9S	10S	11S	12S	13S	14S	15S	16S	17S	18S	19S	20S	21S	22S	23S	24S	25S	26S	27S	28S	29S	30S	31S	32S	Establecer muestras de funcionamiento con contribuyentes seleccionados
		Levantamiento de las definiciones	Departamento de Servicios Tributarios/Departamento de Atención al Contribuyente	Agencias	Para conocer los requerimientos del cliente en cuanto al manejo y la dificultad de uso	1S	2S	3S	4S	5S	6S	7S	8S	9S	10S	11S	12S	13S	14S	15S	16S	17S	18S	19S	20S	21S	22S	23S	24S	25S	26S	27S	28S	29S	30S	31S	32S	A través de encuestas, grupos focales y reunión con los diversos departamentos
		Levantamiento del requerimiento de usuario	Departamento de Servicios Tributarios/Tecnología	Oficina	Para establecer en términos tecnológicos la necesidad	1S	2S	3S	4S	5S	6S	7S	8S	9S	10S	11S	12S	13S	14S	15S	16S	17S	18S	19S	20S	21S	22S	23S	24S	25S	26S	27S	28S	29S	30S	31S	32S	A través del análisis de hechos y datos
		Desarrollo del nuevo sistema	Departamento de Servicios Tributarios	Oficina	Elaborar un nuevo programa	1S	2S	3S	4S	5S	6S	7S	8S	9S	10S	11S	12S	13S	14S	15S	16S	17S	18S	19S	20S	21S	22S	23S	24S	25S	26S	27S	28S	29S	30S	31S	32S	A través de los lineamientos establecidos y aplicando las mejores opciones tecnológicas
		Ejecución de pruebas	Departamento de Servicios Tributarios/Tecnología	Oficina	Verificar si se cumple con todas las especificaciones solicitadas	1S	2S	3S	4S	5S	6S	7S	8S	9S	10S	11S	12S	13S	14S	15S	16S	17S	18S	19S	20S	21S	22S	23S	24S	25S	26S	27S	28S	29S	30S	31S	32S	A través de un guión de pruebas
		Elaboración de documentos técnicos	Departamento de Servicios Tributarios/Tecnología	Oficina	Dar a conocer a usuarios y contribuyentes el buen manejo del nuevo programa	1S	2S	3S	4S	5S	6S	7S	8S	9S	10S	11S	12S	13S	14S	15S	16S	17S	18S	19S	20S	21S	22S	23S	24S	25S	26S	27S	28S	29S	30S	31S	32S	Usando el requerimiento de usuario y con el detalle del programa
		Certificación y paso a producción	Tecnología	Oficina	Para publicar el software a la ciudadanía	1S	2S	3S	4S	5S	6S	7S	8S	9S	10S	11S	12S	13S	14S	15S	16S	17S	18S	19S	20S	21S	22S	23S	24S	25S	26S	27S	28S	29S	30S	31S	32S	Publicación de software en la página web
		Estabilización del sistema	Departamento de Servicios Tributarios/Tecnología	Oficina	Para establecer que el comportamiento del aplicativo es el esperado	1S	2S	3S	4S	5S	6S	7S	8S	9S	10S	11S	12S	13S	14S	15S	16S	17S	18S	19S	20S	21S	22S	23S	24S	25S	26S	27S	28S	29S	30S	31S	32S	A través de un equipo técnico

**Cuadro 10**

**Plan de ejecución para la acción establecida a la causa raíz “Constante pérdida u olvido de claves”**

CAUSA RAÍZ	ACCIÓN	QUÉ	QUIÉN	DÓNDE	POR QUÉ	CUANDO																																COMO
						1S	2S	3S	4S	5S	6S	7S	8S	9S	10S	11S	12S	13S	14S	15S	16S	17S	18S	19S	20S	21S	22S	23S	24S	25S	26S	27S	28S	29S	30S	31S	32S	
Constante pérdida u olvido de claves	Sistema de recuperación de claves por internet	Análisis de la necesidad	Departamento de Servicios Tributarios	Oficina	Para definir el funcionamiento actual del software	1S	2S	3S	4S	5S	6S	7S	8S	9S	10S	11S	12S	13S	14S	15S	16S	17S	18S	19S	20S	21S	22S	23S	24S	25S	26S	27S	28S	29S	30S	31S	32S	Establecer muestras de funcionamiento con contribuyentes seleccionados
		Levantamiento de las definiciones	Departamento de Servicios Tributarios/Departamento de Atención al Contribuyente	Agencias	Para conocer los requerimientos del cliente en cuanto al manejo y la dificultad de uso	1S	2S	3S	4S	5S	6S	7S	8S	9S	10S	11S	12S	13S	14S	15S	16S	17S	18S	19S	20S	21S	22S	23S	24S	25S	26S	27S	28S	29S	30S	31S	32S	A través de encuestas, grupos focales y reunión con los diversos departamentos
		Levantamiento del requerimiento de usuario	Departamento de Servicios Tributarios/Tecnología	Oficina	Para establecer en terminos tecnológicos la necesidad	1S	2S	3S	4S	5S	6S	7S	8S	9S	10S	11S	12S	13S	14S	15S	16S	17S	18S	19S	20S	21S	22S	23S	24S	25S	26S	27S	28S	29S	30S	31S	32S	A través del análisis de hechos y datos
		Desarrollo del nuevo sistema	Departamento de Servicios Tributarios	Oficina	Elaborar un nuevo programa	1S	2S	3S	4S	5S	6S	7S	8S	9S	10S	11S	12S	13S	14S	15S	16S	17S	18S	19S	20S	21S	22S	23S	24S	25S	26S	27S	28S	29S	30S	31S	32S	A través de los lineamientos establecidos y aplicando las mejores opciones tecnológicas
		Ejecución de pruebas	Departamento de Servicios Tributarios/Tecnología	Oficina	Verificar si se cumple con todas las especificaciones solicitadas	1S	2S	3S	4S	5S	6S	7S	8S	9S	10S	11S	12S	13S	14S	15S	16S	17S	18S	19S	20S	21S	22S	23S	24S	25S	26S	27S	28S	29S	30S	31S	32S	A través de un guión de pruebas
		Elaboración de documentos técnicos	Departamento de Servicios Tributarios/Tecnología	Oficina	Dar a conocer a usuarios y contribuyentes el buen manejo del nuevo programa	1S	2S	3S	4S	5S	6S	7S	8S	9S	10S	11S	12S	13S	14S	15S	16S	17S	18S	19S	20S	21S	22S	23S	24S	25S	26S	27S	28S	29S	30S	31S	32S	Usando el requerimiento de usuario y con el detalle del programa
		Certificación y paso a producción	Tecnología	Oficina	Para publicar el software a la ciudadanía	1S	2S	3S	4S	5S	6S	7S	8S	9S	10S	11S	12S	13S	14S	15S	16S	17S	18S	19S	20S	21S	22S	23S	24S	25S	26S	27S	28S	29S	30S	31S	32S	Publicacion de software en la página web
		Estabilización del sistema	Departamento de Servicios Tributarios/Tecnología	Oficina	Para establecer que el comportamiento del aplicativo es el esperado	1S	2S	3S	4S	5S	6S	7S	8S	9S	10S	11S	12S	13S	14S	15S	16S	17S	18S	19S	20S	21S	22S	23S	24S	25S	26S	27S	28S	29S	30S	31S	32S	A través de un equipo técnico

**Cuadro 11**

**Plan de ejecución para la acción establecida a la causa raíz “Falta de procedimiento documentado”**

CAUSA RAÍZ	ACCIÓN	QUÉ	QUIÉN	DÓNDE	POR QUÉ	CUANDO												COMO		
						1S	2S	3S	4S	5S	6S	7S	8S	9S	10S	11S	12S			
Falta de procedimiento documentado.	Documentación del proceso de declaraciones	Identificar los requerimientos de los clientes de los procesos	Departamento de Servicios Tributarios/Gestión de la Calidad	Oficina	Para definir las necesidades del cliente interno y externo	■												A través de un levantamiento de procesos		
		Establecer indicadores	Departamento de Servicios Tributarios/Gestión de la Calidad	Oficina	Para poder evaluar el proceso		■												Reuniones de trabajo con funcionarios involucrados en el proceso	
		Representar el proceso	Departamento de Servicios Tributarios/Gestión de la Calidad	Oficina	Para conocer el flujo del proceso			■											Reuniones de trabajo con funcionarios involucrados en el proceso	
		Establecer mediciones	Departamento de Servicios Tributarios/Gestión de la Calidad	Oficina	Para poder medir el proceso y sus actividades				■										Mediante análisis de datos, tiempos, y flujo actual	
		Documentar el proceso	Departamento de Servicios Tributarios/Gestión de la Calidad	Oficina	Para mantener un proceso documentado que pueda ser ejecutado por los nuevos funcionarios					■										Reuniones de trabajo con Gestión de Calidad, Servicios y Dirección de Gestión Tributaria
		Dar a conocer el nuevo proceso	Departamento de Servicios Tributarios/Gestión de la Calidad	Oficina	Para que todos los funcionarios conozcan como deben proceder en cada etapa							■								Mediante comunicación interna y capacitación
		Evaluar el proceso	Departamento de Servicios Tributarios/Gestión de la Calidad	Oficina	Conocer como se encuentra el proceso con relación a su línea base													■		Mediante análisis de resultados

### **3.1.5 Ejecutar las Acciones Establecidas**

Debido a las necesidades propias de la administración tributaria y al requerimiento de los contribuyentes y otras instituciones, se decidió en una primera etapa aplicar 2 de las alternativas de solución para mejora del proceso, las mismas que fueron ingresadas en los proyectos de formularios y anexos y presentadas al área de desarrollo de proyectos ODP y luego de ser aprobadas y priorizadas por los directores, las mismas que son:

- Recuperación de claves por internet.
- Nuevo servicio de declaraciones en cero por internet (sin necesidad del desarrollo previo en el programa).

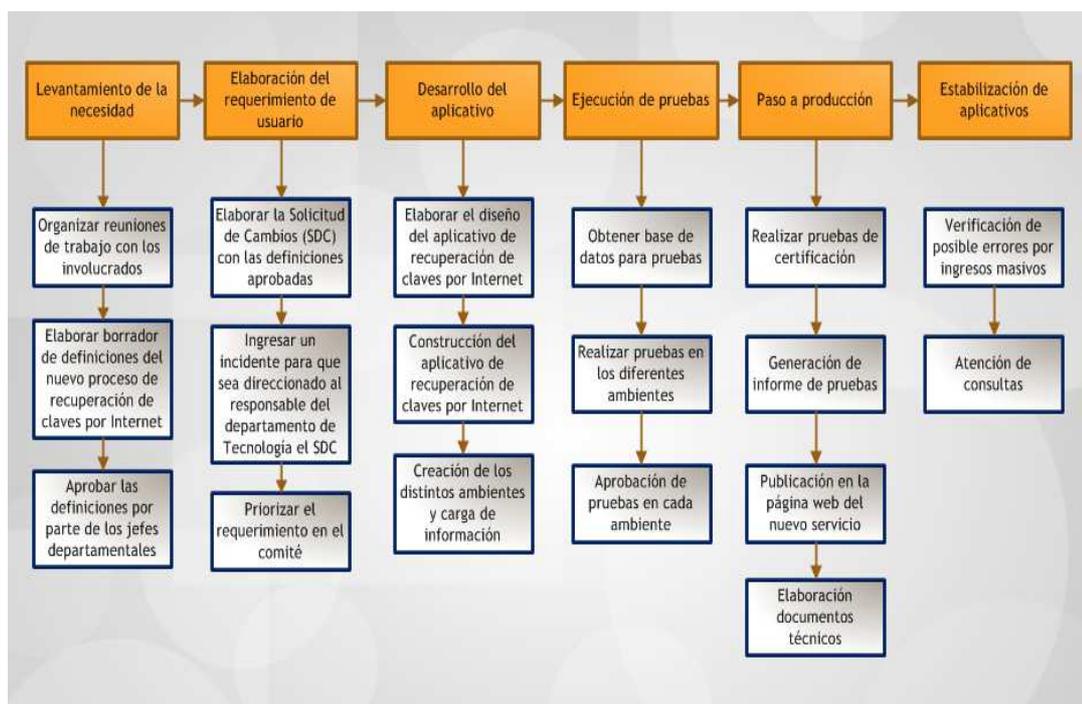
#### **3.1.5.1 Comunicación de las Acciones Establecidas**

Para el adecuado desarrollo de las acciones propuestas se desarrolló una reunión de comunicación con las diferentes áreas que tienen relación directa con los cambios a implementar, para de esta forma aclarar inquietudes y poner en marcha las acciones. Las propuestas emprendidas fueron explicadas a través del plan de acción y los cuadros de acción señalados en los cuadros del 7 al 11.

#### **3.1.5.2 Ejecución de las acciones establecidas**

##### **3.1.5.2.1 Recuperación de claves por internet**

A continuación se señala el proceso de ejecución de cada una de las acciones establecidas para enfrentar el problema de constante pérdida u olvido de claves:



**Figura 29. Acciones a ejecutar para el desarrollo del sistema de recuperación de claves por internet**

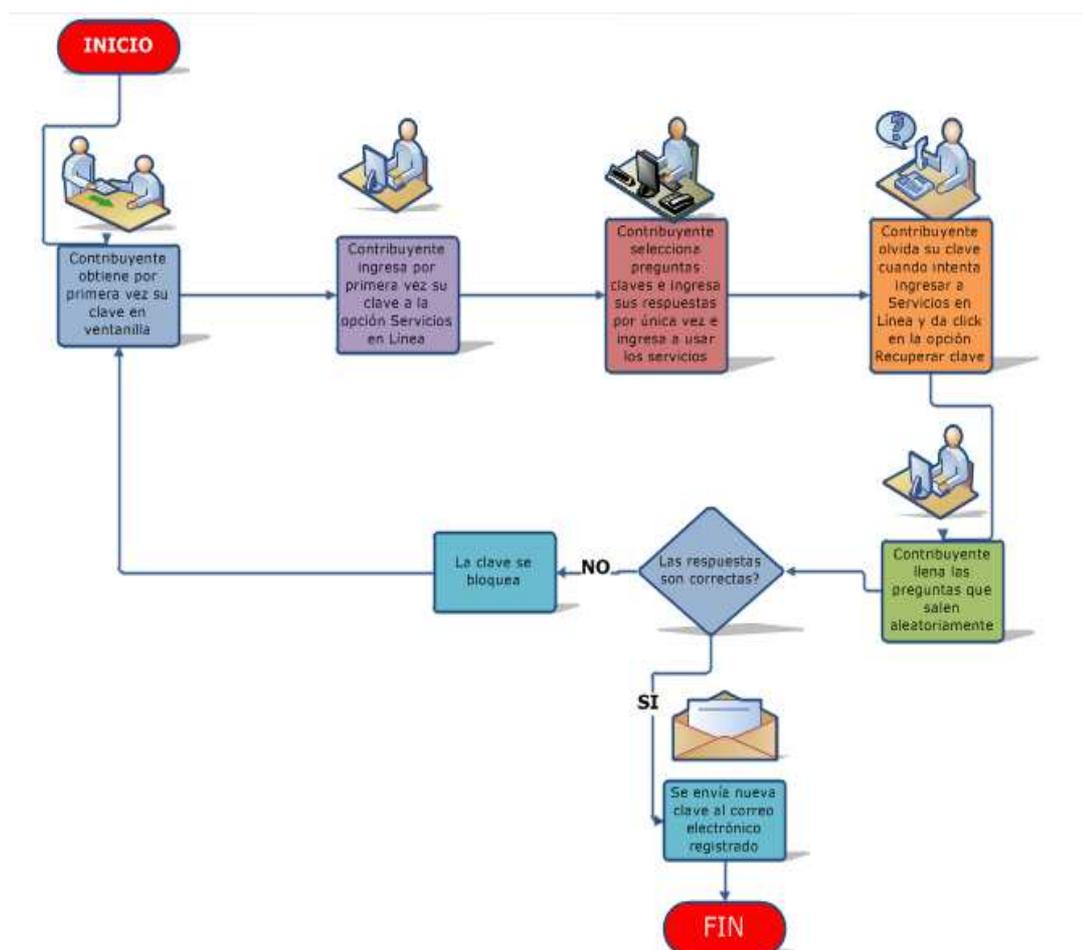
### 3.1.5.2.1 Levantamiento de la necesidad

En primero lugar se realizó una reunión con los departamentos de Servicios Tributarios (área de Programación – equipo de Declaraciones y Anexos), Seguridad Corporativa e Inteligencia Tributaria con el fin de explicar la necesidad que se había detectado por parte de los contribuyentes a través de las quejas y sugerencias ingresadas a través del departamento de Derecho del Contribuyente y por medio de las encuestas de satisfacción, en la reunión se pudieron recoger observaciones válidas que permitieron desarrollar el primer borrador de las definiciones para el nuevo requerimiento, luego de esto se llevó a cabo una segunda reunión en la cual se dio a conocer a más detalle el nuevo producto de recuperación de clave por Internet y a través del acta de reunión se aprobaron las definiciones finales, las cuales a manera general indicaban:

- Creación de un aplicativo para recuperar la clave por Internet sin necesidad de llamar al Contact Center o acercarse a ventanillas.

- Que exista seguridades para verificar que es el propio contribuyente el que solicita la clave.
- El nuevo servicio debía ser ágil y amigable.
- En caso de pasar las seguridades se bloquea la clave.
- La clave debe llegar al correo registrado por el contribuyente.
- Cada vez que exista un cambio en la versión del Acuerdo de Responsabilidad, el contribuyente lo debe aceptar por internet sin necesidad de acercarse a firmar un nuevo.

Adicionalmente, se presentó el nuevo flujo para la recuperación de claves por internet, este será importante para que los informáticos sepan el orden de las pantallas y de las validaciones.



**Figura 30. Flujo del nuevo sistema de Recuperación de Claves por Internet**

### **3.1.5.2.1.2 Elaboración del requerimiento de usuario**

Luego de tener el documento base aprobada con las definiciones del nuevo sistema, es necesario elaborar la Solicitud de Cambios (SDC), el cual es el documento indispensable para que el área de Mantenimiento y Desarrollo de Tecnología inicie el trabajo solicitado, para esto se siguieron los siguientes pasos:

1. Se ingresaron las definiciones establecidas en el formato de la Solicitud de Cambios creado por la dirección de Tecnología.
2. Se envió el documento final para la aprobación del jefe de área de Programación.
3. Con la aprobación se envió la SDC al jefe departamental de Servicios Tributarios para que cargue un incidente con el documento y nos asignen un número para que entre en el grupo de actividades a desarrollar por la contraparte de Declaraciones y Anexos de Tecnología.
4. Se presentó la solicitud ante el comité para priorizar y debido al alcance y al beneficio que traía para la administración, se le dio una prioridad alta para el inicio del trabajo, el mismo que inicio en el mes de octubre 2013.

### **3.1.5.2.1.3 Desarrollo del aplicativo**

En base a las definiciones entregadas al departamento de Mantenimiento de Tecnología, se llevó a cabo varias reuniones para levantar el requerimiento de usuario, en este documento se va llenando a detalle las validaciones necesarias en el aplicativo, todas las pantallas que son necesarias que aparezcan, el tipo de información que es necesario que se guarde en nuestra base de datos, la forma de presentación ante los contribuyentes, entre otros.

Luego de establecer estos puntos, el desarrollador empieza a diseñar el formato base del aplicativo y el cual al finalizar debe ser aprobado por el responsable de Declaraciones y Anexos y el experto funcional solicitante, el diseño de la primera pantalla en donde sale el botón de recuperación de claves por Internet que fue aprobado es el que se muestra en la figura 31.



Servicios en Línea / Ingreso al Sistema

**Ingreso al Sistema**

No. ID Titular:  (Obligatorio)

CI Adicional:  Requerido solamente para usuario adicional.

Contraseña:

**Figura 31. Diseño del nuevo sistema de Recuperación de Claves por Internet – primera pantalla botón de acceso.**

Luego de terminar con el diseño de todas las pantallas, se procede a implementar en todos los ambientes que dentro de la administración se maneja, los cuales; desarrollo, testing, preproducción y por último producción, cada ambiente es necesario porque nos permite probar diversos parámetros cuando ya todo el desarrollo está terminado y de igual forma en cada etapa se cuenta con distinta base de datos para las etapas posteriores.

#### **3.1.5.2.1.4 Ejecución de pruebas**

Cuando ya está terminado el desarrollo en cada ambiente, los funcionarios de tecnología nos indicaron para realizar las pruebas respectivas, en este momento nos habilitaron usuarios, contraseñas, correos con el fin de probar en vivo si lo solicitado en la documentación se estaba cumpliendo, al finalizar cada etapa se da la aprobación para que puedan iniciar el siguiente ambiente, en el ambiente de preproducción, trabajamos directamente con personal de Control de Calidad de Tecnología (QA) con el fin de realizar pruebas de estrés, esto consiste en acceder varias usuarios al mismo tiempo para comprobar si los aplicativos responden de manera ágil y oportuna.

Las pruebas que se realizaron de manera general son:

- Revisión del diseño de las pantallas, se verificó que cumplan con los colores institucionales, con el tipo de letra para que se vea homogéneo con el resto de aplicativos y que no existan faltas ortográficas.
- Que las pantallas aparezcan en el orden adecuado.
- Que las preguntas y las respuestas se guarden de forma adecuada.
- Que el sistema arroje el acuerdo de responsabilidad en caso de no estar aceptado por el contribuyente.
- Que la clave llegue al correo del contribuyente luego de acertar con las respuestas de las preguntas planteadas.
- Que el sistema responda de manera oportuna.
- Que al no contestar con las preguntas de manera adecuada, se bloquee la clave.
- Desbloqueo de clave solo con la generación en ventanillas.

#### **3.1.5.2.1.5 Paso a producción**

En el paso a producción se verifican los siguientes puntos:

- **Certificación:** Luego de terminar con las pruebas, es necesario trabajar con QA para conseguir la certificación en los diferentes sistemas operativos y emitir el informe de aprobación.
- **Publicación del servicio:** Con la aprobación se publicó en la página web [www.sri.gob.ec](http://www.sri.gob.ec) el nuevo servicio de recuperación de claves por internet el 04 de diciembre 2013 junto con el manual de usuario.

El nuevo servicio se lo publicó en la opción Servicios en Línea / Ingreso al Sistema / Recuperar Clave y junto a este el manual de usuario, el cual indica paso por paso como deben generar la clave, se adjunta el procedimiento en el anexo 2.

The image shows two screenshots from the SRI website. The top screenshot is the homepage, featuring a navigation bar with 'Inicio', 'El SRI', 'Mojos', 'Servicios más utilizados', 'Sala de Prensa', 'Páginas de Contacto', and 'CFF'. A main banner highlights 'Consulte aquí:' with links to 'Impuesto a la Renta Causado' and 'Salida de Divisas'. Below this, there are sections for 'Guía Básica Tributaria', 'Formulios y Solicitudes', 'Información sobre Impuestos', and 'Devolución de Impuestos'. A red circle highlights the 'Servicios en Línea' link and the 'Entrar al Sistema' button. The bottom screenshot shows the 'Ingreso al Sistema' login form with fields for 'No. ID Titular', 'CI Adicional', and 'Contraseña'. A red circle highlights the 'Recuperar clave' button.

Figura 32. Ingreso al nuevo sistema de recuperación de claves por internet

- **Comunicación:** con el fin de dar a conocer el nuevo servicio, se trabajó en 2 formas de comunicación:
  - *Comunicación interna:* se elaboró pastillas informativas para dar a conocer a los funcionarios del nuevo servicio y se les adjunto el manual de usuario para que procedan con la impresión y publicación en las carteleras de cada agencia, para esto se utilizó el correo de comunicación interna.
  - *Comunicación externa:* se trabajó en conjunto con el departamento de Comunicación para preparar una noticia la cual se publicó en la página

web de la institución, se elaboró un boletín de prensa para publicarlo en el Telégrafo (medio de comunicación escrito al que tenemos acceso todos los martes) y se enviaron tweets.

En las figuras 33 y 34 se visualizan algunas de las comunicaciones efectuadas:

The screenshot shows the website of the Servicio de Rentas Internas (SRI). The header includes the SRI logo and the slogan "...le hace bien al país!". The navigation menu contains links for Inicio, El SRI, Mapas, Servicios más utilizados, Sala de Prensa, Buzones de Contacto, and CEF. The main content area is titled "DETALLE DE NOTICIA" and "DICIEMBRE 3, 2013". The article title is "RECUPERACIÓN DE CLAVE POR INTERNET". The text explains that the SRI provides a tool for users to recover their passwords. It mentions that users must sign the Agreement of Responsibility and Use of Electronic Media. A sidebar on the left lists various services like Transparencia, Biblioteca virtual, Calculadora Tributaria, Capacitaciones, Normativa Tributaria, and Estadísticas.

**Figura 33. Noticia en la página web sobre el nuevo sistema de recuperación de claves por internet**

The screenshot shows a newspaper article from "EL TELÉGRAFO" dated December 10, 2013. The article is titled "Clave podrá recuperarse por internet" and is categorized under "ECONOMÍA". The text states that the SRI has implemented a system for recovering passwords online. It includes a diagram illustrating the process: "Ingreso al sistema y aceptación de términos de servicio" (Access to the system and acceptance of terms of service), "Selección de la opción 'Recuperar clave'" (Selection of the 'Recover password' option), and "Responder preguntas de seguridad" (Answering security questions). The article also mentions that the SRI has provided a tool for users to recover their passwords. The article is signed by "Redacción Economía".

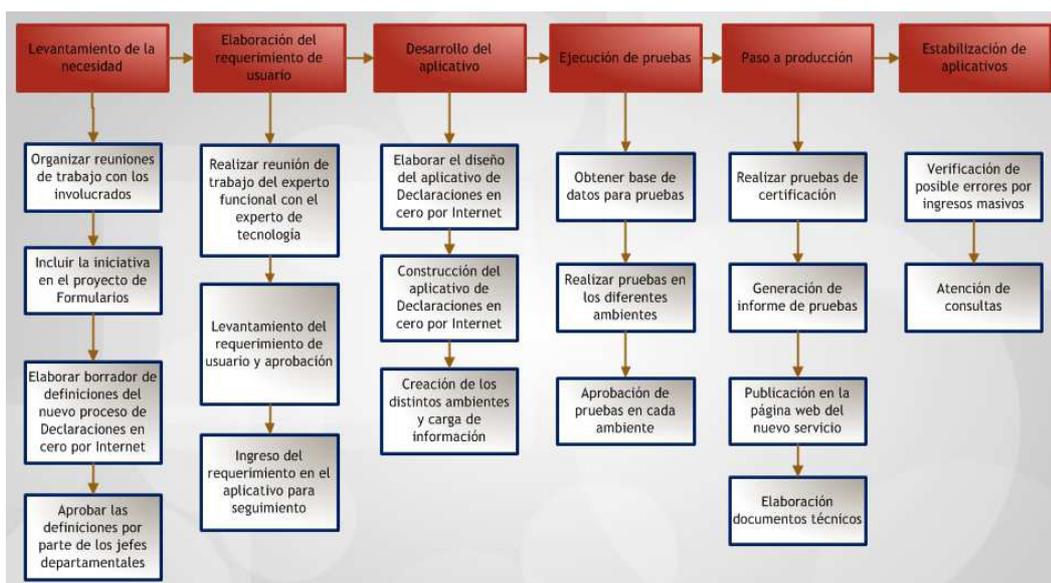
**Figura 34. Boletín de prensa en el Telégrafo del nuevo sistema de recuperación de claves por internet**

### 3.1.5.2.1.6 Estabilización de aplicativos

Luego del paso a producción se tiene 15 días para verificar si todo lo certificado sirve de manera óptima, para lo cual nos basamos en pruebas internas en producción y revisamos las consultas que nos ingresan de los contribuyentes y funcionarios ya se por correo electrónico o por el buzón de quejas y sugerencias, mediante lo cual se puede detectar posibles errores o mejoras, hasta el momento hemos tenido una aceptación del proceso, solo que no se ha podido ver la disminución esperada porque todavía no todos tienen seleccionadas y contestadas las preguntas de verificación, se espera que con la campaña en el lapso de 3 meses se vaya incrementando el uso del nuevo servicio.

### 3.1.5.2.2 Declaración en cero por internet

A continuación se señala el proceso de ejecución de cada una de las acciones establecidas para enfrentar los problemas; dificultad y desconocimiento en el manejo del software para el contribuyente, complejidad para declarar en cero y formularios complejos de llenar:



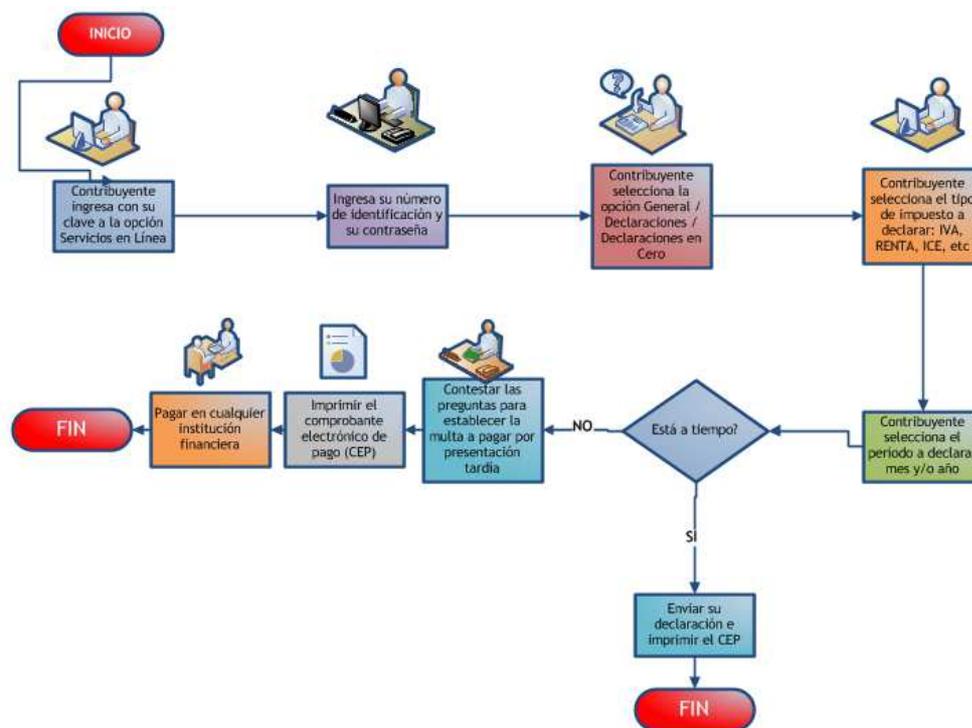
**Figura 35. Acciones a ejecutar para el desarrollo del sistema de Declaraciones en cero por Internet**

### **3.1.5.2.2.1 Levantamiento de la necesidad**

En primero lugar se realizó una reunión con los departamentos de Servicios Tributarios (área de Programación – equipo de Declaraciones y Anexos) y Control Tributaria con el fin de explicar la necesidad que se había detectado por parte de los contribuyentes a través de las quejas y sugerencias ingresadas a través del departamento de Derecho del Contribuyente y por medio de las encuestas de satisfacción, en la reunión se pudieron recoger observaciones válidas que permitieron desarrollar el primer borrador de las definiciones para el nuevo requerimiento, luego de esto se llevó a cabo una segunda reunión con los funcionarios de Tecnología con el fin de establecer cuáles eran las mejores opciones tecnológicas para lo que estábamos solicitando.

Luego de tener clara la iniciativa, se la incluyó en el proyecto de Formularios 2013 el cual fue analizado y priorizado por el departamento de Planificación, área ODP y estos entregables fueron cargados en el GPR para verificar su cumplimiento y que se le asignen los recursos necesarios.

Adicionalmente, se presentó el nuevo flujo para el desarrollo de declaraciones en cero por internet, este será importante para que los informáticos sepan el orden de las pantallas y de las validaciones.



**Figura 36. Flujo del nuevo sistema de Declaraciones en cero por Internet**

Al final se aprobaron las siguientes definiciones por parte de los jefes departamentales:

- Creación de un aplicativo para realizar declaraciones en cero de todos los tipos de impuestos para cualquier tipo de contribuyente sin necesidad de usar el programa DIMM Formularios Multiplataforma.
- Que exista seguridades, solo se podrán realizar las declaraciones luego de ingresar el usuario y contraseña.
- El nuevo servicio debía ser ágil y amigable.
- Se debe contestar ciertas preguntas para identificar que el contribuyente realmente está realizando correctamente su declaración en cero.
- El sistema debe detectar el período fiscal para que se puedan incluir las multas por presentación tardía, estas varían de acuerdo al tipo de contribuyente y a si fueron o no notificadas.
- Que se pueda realizar la declaración en cero de los siguientes formularios:

- **Formulario 101** - Declaración del impuesto a la renta sociedades
- **Formulario 102** - Declaración del impuesto a la renta personas naturales y sucesiones indivisas obligadas a llevar contabilidad.
- **Formulario 102A** - Declaración del impuesto a la renta personas naturales y sucesiones indivisas no obligadas a llevar contabilidad.
- **Formulario 104** - Declaración del impuesto al valor agregado
- **Formulario 104A** - Declaración del impuesto al valor agregado para personas naturales no obligadas a llevar contabilidad y que no realizan actividades de comercio exterior - Mensual
- **Formulario 104A** - Declaración del impuesto al valor agregado para personas naturales no obligadas a llevar contabilidad y que no realizan actividades de comercio exterior - Semestral
- **Formulario 105** - Declaración del impuesto a los consumos especiales
- **Formulario 109** - Declaración del impuesto a la salida de divisas
- **Formulario 114** - Declaración del impuesto a las botellas plásticas no retornables

#### **3.1.5.2.2.2 Elaboración del requerimiento de usuario**

Luego de tener el documento base aprobada con las definiciones del nuevo sistema, se envía por Quipux con memo para formalizar la entrega de definiciones, posterior se agenda las reuniones de trabajo entre el experto funcional y experto de tecnología para levantar el requerimiento de usuario e ingresar en el sistema que maneja la administración, el mismo que posteriormente es cargado en Alfresco (base de datos interna).

Terminando el documento, se procede a elaborar el cronograma de trabajo con el fin de ingresar en el Plan de Gestión del Proyecto, el aplicativo OnePoint (sistema para seguimiento de proyectos del SRI) y en el GPR.

## Cuadro 12

### Cronograma para el desarrollo del aplicativo declaraciones en cero por internet

Hito	Fecha Comprometida	Fecha Real
Construcción de declaración en cero	20/12/2013	20/12/2013
Testing de declaración en cero	08/01/2014	08/01/2014
Elaboración de material de capacitación sobre declaraciones en cero	15/01/2014	15/01/2014
Elaboración y envío de pastillas informativas a los funcionarios responsables de declaraciones sobre declaración en cero	17/01/2014	17/01/2014
Pruebas funcionales de declaración en cero	20/01/2014	20/01/2014
Pruebas no funcionales de declaración en cero	23/01/2014	23/01/2014
Certificación de declaración en cero	24/01/2014	24/01/2014
Paso a producción de declaración en cero	31/01/2014	31/01/2014
Publicación de la noticia en la página web sobre declaraciones en cero	03/02/2014	03/02/2014

#### 3.1.5.2.2.3 Desarrollo del aplicativo

Luego de establecer las definiciones, el desarrollador empieza a diseñar el formato base del aplicativo y el cual al finalizar debe ser aprobado por el responsable de Declaraciones y Anexos y el experto funcional solicitante, el diseño de la primera pantalla en donde sale la opción de Declaraciones en Cero que fue aprobado es el que se muestra en la figura 37.

General/ Declaración de Impuestos / Declaraciones en cero

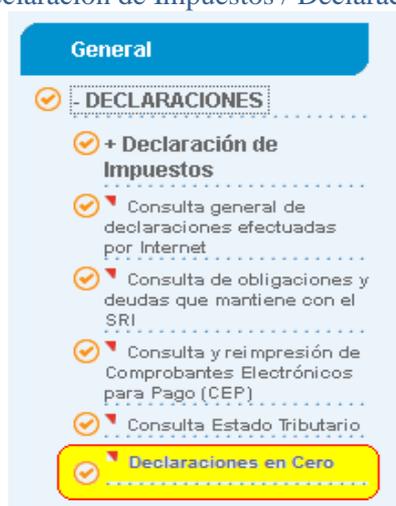


Figura 37. Diseño del nuevo sistema de Declaraciones en Cero por Internet

Luego de terminar con el diseño de todas las pantallas, se procede a implementar en todos los ambientes que dentro de la administración se maneja, los cuales; desarrollo, testing, preproducción y por último producción, cada ambiente es necesario porque nos permite probar diversos parámetros cuando ya todo el desarrollo está terminado y de igual forma en cada etapa se cuenta con distinta base de datos para las etapas posteriores.

#### **3.1.5.2.2.4 Ejecución de pruebas**

Cuando ya está terminado el desarrollo en cada ambiente, los funcionarios de tecnología nos indicaron para realizar las pruebas respectivas, en este momento nos habilitaron usuarios, contraseñas, correos con el fin de probar en vivo si lo solicitado en la documentación se estaba cumpliendo, al finalizar cada etapa se da la aprobación para que puedan iniciar el siguiente ambiente, en el ambiente de preproducción, trabajamos directamente con personal de Control de Calidad de Tecnología (QA) con el fin de realizar pruebas de estrés, esto consiste en acceder varias usuarios al mismo tiempo para comprobar si los aplicativos responden de manera ágil y oportuna.

Las pruebas que se realizaron de manera general son:

- Revisión del diseño de las pantallas, se verificó que cumplan con los colores institucionales, con el tipo de letra para que se vea homogéneo con el resto de aplicativos y que no existan faltas ortográficas.
- Que las pantallas aparezcan en el orden adecuado.
- Que las preguntas y las respuestas se guarden de forma adecuada.
- Que el sistema responda de manera oportuna.
- Que verifique si la declaración está a tiempo o tardía con el fin de registrar directamente el valor de la multa por tipo de contribuyente.
- Que se genere el Comprobante Electrónico de Pago (CEP).
- Que se pueda consultar los formularios enviados.

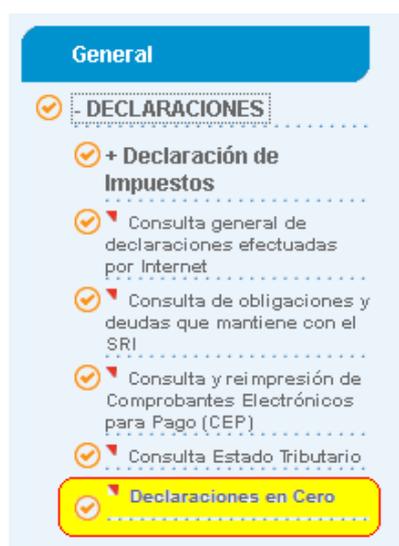
### 3.1.5.2.2.5 Paso a producción

En el paso a producción se verifican los siguientes puntos:

- **Certificación:** Luego de terminar con las pruebas, es necesario trabajar con QA para conseguir la certificación en los diferentes sistemas operativos y emitir el informe de aprobación.
- **Publicación del servicio:** Con la aprobación se publicó en la página web [www.sri.gob.ec](http://www.sri.gob.ec) el nuevo servicio de declaraciones en cero por internet el 03 de febrero 2014 junto con el manual de usuario.

El nuevo servicio se lo publicó en la opción Servicios en Línea / Ingreso al Sistema / General / Declaraciones / Declaraciones en Cero y junto a este el manual de usuario, el cual indica paso por paso como deben generar la clave, se adjunta el procedimiento en el anexo 3.

The image shows a screenshot of the SRI (Servicio de Rentas Internas) website. The header features the SRI logo and the slogan "...le hace bien al país". Below the header is a navigation menu with links: Inicio, El SRI, Mapas, Servicios más utilizados, Sala de Prensa, Avances de Contacto, and CFF. The main content area has a red background with the text "Consulte aquí:" followed by two bullet points: "Impuesto a la Renta Causado" and "Salida de Divisas". Below this, there are four tabs: "Guía Básica Tributaría", "Formularios y Solicitudes", "Información sobre Impuestos", and "Devolución de Impuestos". Under the "Formularios y Solicitudes" tab, there is a list of services: "RUC", "Comprobantes de Venta", "Declaración de Impuestos", "DIMM Multiplataforma actualización", "DIMM Multiplataforma primera vez", and "Descarga del DIMM Anexos". To the right, there is a banner for "NUEVOS FORMULARIOS 2014" with a date of "Febrero 6 | NUEVOS FORMULARIOS 2014" and a brief description of the service. At the bottom left, the "Servicios en Línea" section is highlighted with a red circle, containing a button labeled "Entrar al Sistema" and an image of a hand clicking a mouse.



**Figura 38. Ingreso al nuevo sistema de Declaraciones en Cero por Internet**

- **Comunicación:** con el fin de dar a conocer el nuevo servicio, se trabajó en 2 formas de comunicación:
  - ✓ *Comunicación interna:* se elaboró pastillas informativas para dar a conocer a los funcionarios del nuevo servicio y se les adjunto el manual de usuario para que procedan con la impresión y publicación en las carteleras de cada agencia, para esto se utilizó el correo de comunicación interna.
  - ✓ *Comunicación externa:* se trabajó en conjunto con el departamento de Comunicación para preparar una noticia la cual se publicó en la página web de la institución.

En la figura 39 se visualiza la noticia publicada:

Consulte aquí:

- Impuesto a la Renta Causado
- Salida de Divisas

[Guía Básica Tributaria](#)
[Formularios y Solicitudes](#)
[Información sobre Impuestos](#)
[Devolución de Impuestos](#)

- RUC
- Comprobantes de Venta
- Declaración de Impuestos
- DIMM Multiplataforma actualización
- DIMM Multiplataforma primera vez
- Descarga del DIMM Anexos

**Servicios en Línea**

[Entrar al Sistema](#)

**DECLARACIONES EN CERO**

Febrero 10 | **DECLARACIONES EN CERO EN LÍNEA**

El Servicio de Rentas Internas pone a disposición de la ciudadanía la opción "Declaraciones en cero" para ahorrar tiempo en el cumplimiento de sus obligaciones tributarias.

**Servicio de Rentas Internas** **SRI**  
...le hace bien al país!

Inicio | El SRI | Mapas | Servicios más utilizados | Sala de Prensa | Buzones de Contacto | CEF

Inicio / Sala de Prensa / Noticias / **Detalle**

**DETALLE DE NOTICIA**

FEBRERO 10, 2014

**DECLARACIONES EN CERO EN LÍNEA**

El SRI pone a su disposición la opción *Declaraciones en cero*, para ahorrar tiempo en el cumplimiento de sus obligaciones tributarias de forma simplificada y sin el uso de un aplicativo adicional.

Para acceder a la opción *Declaraciones en cero* haga clic en el botón: *Servicios en Línea / General / Declaraciones / Declaración de Impuestos*. Los formularios habilitados son:

**Formulario 101** - Declaración del impuesto a la renta y presentación de balances formulario único sociedades y establecimientos permanentes.  
**Formulario 102** - Declaración del impuesto a la renta personas naturales y sucesiones indivisas obligadas a llevar contabilidad.

**Formulario 102A** - Declaración del impuesto a la renta personas naturales y sucesiones indivisas no obligadas a llevar contabilidad.  
**Formulario 104** - Declaración del impuesto al valor agregado  
**Formulario 104A** - Declaración del impuesto al valor agregado para personas naturales no obligadas a llevar contabilidad y que no realizan actividades de comercio exterior - Mensual  
**Formulario 104A** - Declaración del impuesto al valor agregado para personas naturales no obligadas a llevar contabilidad y que no realizan actividades de comercio exterior - Semestral  
**Formulario 105** - Declaración del impuesto a los consumos especiales  
**Formulario 109** - Declaración del impuesto a la salida de divisas  
**Formulario 114** - Declaración del impuesto a las botellas plásticas no retornables

Para mayor información haga clic [AQUÍ](#).

[Transparencia](#)  
[Biblioteca virtual](#)  
[Calculadora Tributaria](#)  
[Capacitaciones](#)  
[Normativa Tributaria](#)  
[Estadísticas](#)  
[Oportunidades Laborales](#)  
[Oficinas del SRI](#)  
[Preguntas Frecuentes](#)

**Figura 39. Noticia en la página web sobre el nuevo sistema de declaraciones en cero por internet**

### **3.1.5.2.2.6 Estabilización de aplicativos**

Luego del paso a producción se tiene 15 días para verificar si todo lo certificado sirve de manera óptima, para lo cual nos basamos en pruebas internas en producción y revisamos las consultas que nos ingresan de los contribuyentes y funcionarios ya se por correo electrónico o por el buzón de quejas y sugerencias, mediante lo cual se puede detectar posibles errores o mejoras, hasta el momento hemos tenido una aceptación del proceso, solo que no se ha podido ver la disminución esperada porque todavía no todos tienen seleccionadas y contestadas las preguntas de verificación, se espera que con la campaña en el lapso de 3 meses se vaya incrementando el uso del nuevo servicio.

### **3.1.6 Verificación de resultados**

#### **3.1.6.1 Análisis de resultados**

Una vez estructuradas y ejecutadas las acciones definidas, es indispensable medir, verificar y cuantificar los resultados producto de dicha ejecución.

##### **3.1.6.1.1 Constante pérdida u olvido de claves**

La nueva aplicación recuperación de claves por internet puesta en producción a partir del 04 de diciembre 2013, ayuda a mejorar varias variables dentro de la administración, la principal es la constante pérdida u olvido de claves, esto conlleva a:

- Que exista un alto número de contribuyentes que se acercan a las ventanillas o llaman al Contact Center para solicitarla,
- Incremento en la brecha de presentación de declaraciones e
- Insatisfacción en los contribuyentes.

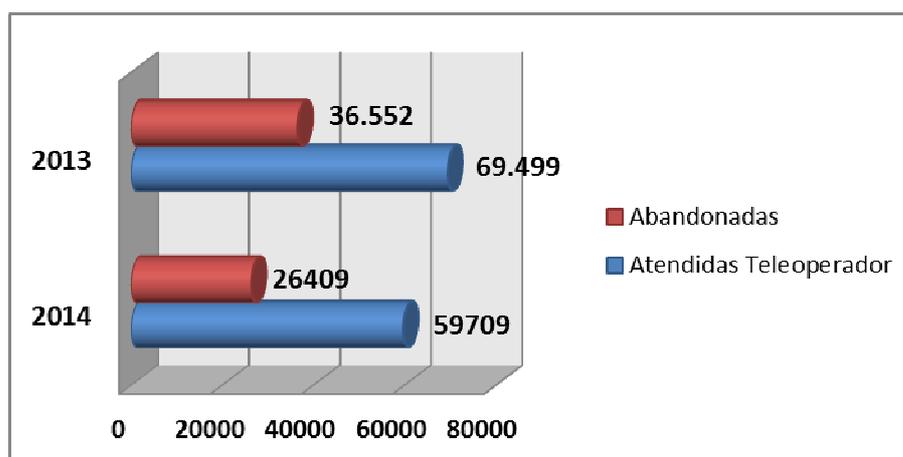
Desde la salida a producción han pasado 3 meses, tiempo en el cual se ha podido verificar que si existe ya un cambio en el comportamiento de los contribuyentes como se puede observar a continuación:

- *Atención en el Contact Center*; se realizó un comparativo con un mes similar, para el estudio se consideró el mes de enero, en este mes tanto para el año 2013 como 2014 se tenían las mismas obligaciones tributarias para los contribuyentes, pero en el 2013 se generaban claves por segunda ocasión solo en ventanillas y el Contact, y en enero 2014 se puede recuperar por Internet, ventanillas y el Contact Center.

### Cuadro 13

#### Estadísticas del Contact Center

<i>SITUACIÓN INICIAL ENERO 2013</i>		<i>POST IMPLEMENTACIÓN ENERO 2014</i>	
	<b>Enero</b>		<b>Enero</b>
Atendidas Teleoperador	69.499	Atendidas Teleoperador	59.709
Abandonadas	36.552	Abandonadas	26.409
<b>Total</b>	<b>106.051</b>	<b>Total</b>	<b>86.118</b>
% Aband.	34,47%	% Aband.	30,67%
Tiempo promedio de atención	0:02:06	Tiempo promedio de atención	0:02:16
Tiempo promedio de abandono	0:02:07	Tiempo promedio de abandono	0:02:35
Tiempo promedio de espera	0:02:44	Tiempo promedio de espera	0:02:30
Atendidas IVR	123.836	Atendidas IVR	107.317
Total llamadas atendidas	126.047	Total llamadas atendidas	107.894
% atendidas IVR	98,25%	% atendidas IVR	99,47%
Salientes Teleoperador	3.269	Salientes Teleoperador	3.268
Salientes IVR	54.238	Salientes IVR	55.404
<b>Total de llamadas salientes</b>	<b>57.507</b>	<b>Total de llamadas salientes</b>	<b>58.672</b>
<b>Total de llamadas gestionadas</b>	<b>72.768</b>	<b>Total de llamadas gestionadas</b>	<b>62.977</b>
% entrantes Teleoperador	96%	% entrantes Teleoperador	95%
% salientes Teleoperador	4%	% salientes Teleoperador	5%
		<b>CORREOS RESPONDIDOS</b>	-



**Figura 40. Estadísticas del Contact Center – llamadas atendidas y abandonadas**

Como se puede observar en la figura 40, existe en enero 2014 una disminución de llamadas atendidas de un 14% con respecto a enero 2013, esto se debe a que se han reducido llamadas para solicitar una nueva clave o para solicitar conocer requisitos, esto ha ayudado para que las llamadas abandonas bajen en un 28%, debido a que los teleoperadores tienen más tiempo para atender las llamadas entrantes y los contribuyentes no deben esperar mucho tiempo para ser atendidos, en los 2 meses el tiempo de atención bajo de 0:02:44 a 0:02:30.

- *Quejas ingresadas al departamento de Derecho de Contribuyentes;* se realizó un análisis mensual desde enero 2013 hasta febrero 2014 de todas las quejas ingresadas ya sean estas físicas o en línea, con el fin de determinar si ha existido una mejora.

Primero se obtuvo una lista de las quejas ingresadas en los 2 años 2013 y 2014 (enero y febrero):

**Cuadro 14****Detalle de quejas en línea año 2013**

<b>QUEJAS EN LÍNEA 2013</b>	
<b>DN - Dto. de Servicios Tributarios</b>	Q-070 - 0 - CALL CENTER
	Q-070 - 1 - Dificultad para Contactarse telefónicamente (Tiempo de espera)
	Q-070 - 2 - Dificultad para Contactarse telefónicamente (Imposibilidad de comunicarse)

**Cuadro 15****Detalle de quejas en línea año 2014 (enero – febrero)**

<b>QUEJAS EN LÍNEA 2014</b>	
<b>DN - Dto. de Servicios Tributarios</b>	12.3.9 Imposible comunicarse con tele operadoras
	14.1.17 Imposibilidad de comunicarse - CONTAC CENTER
	14.1.34 Problemas para efectuar declaraciones y anexos por internet

## Cuadro 16

## Detalle de quejas físicas año 2013

<b>Quejas físicas 2013</b>	
<b>DEPARTAMENTO / AREA</b>	<b>SUBTIPO DE QUEJA</b>
<b>DN - Dto. de Servicios Tributarios</b>	Q-020 - 0 - COLAS EXCESIVAS - TIEMPO ESPERA
	Q-030 - 3 - RUC
	Q-030 - 4 - Vehículos
	Q-070 - 0 - CALL CENTER
	Q-070 - 1 - Dificultad para Contactarse telefónicamente (Tiempo de espera)
	Q-070 - 2 - Dificultad para Contactarse telefónicamente (Imposibilidad de comunicarse)
	Q-150 - 0 Requisitos
	Q-190 - 1 - Información errónea / distinta
	Q-190 - 2 - Falta de Información
	Q-190 - 99 - Otros
	Q-220 - 4 - Estructura / funcionalidad de la página
	Q-220 - 9 - Formatos y Solicitudes no publicados en la página web
	Q-220 - 99 - Otros
	Q-230 - 2 - Insuficiencia de personal
	Q-320 - 1 - Procesos RUC
	Q-320 - 2 - Vehículos
	Q-340 - 1 - Problemas efectuar declaraciones por Internet
	Q-340 - 2 - Problemas para elaborar Anexos
	Q-340 - 3 - Incompatibilidad de programas de declaraciones con sistemas operativos
	Q-340 - 5 - Problemas para actualizar programas
Q-340 - 99 - Otros	
<b>DR - Contact Center</b>	Q-070 - 0 - CALL CENTER
	Q-070 - 1 - Dificultad para Contactarse telefónicamente (Tiempo de espera)
	Q-070 - 2 - Dificultad para Contactarse telefónicamente (Imposibilidad de comunicarse)
	Q-190 - 0 - INFORMACIÓN Y ASISTENCIA
	Q-190 - 1 - Información errónea / distinta
Q-190 - 2 - Falta de Información	
<b>DR - Dto. de Servicios Tributarios</b>	Q-010 - 0 - MALA ATENCIÓN DE FUNCIONARIO
	Q-010 - MALA ATENCIÓN DE FUNCIONARIO
	Q-020 - 0 - COLAS EXCESIVAS - TIEMPO ESPERA
	Q-030 - 0 - RETRASOS EN TRAMITACIÓN
	Q-030 - 3 - RUC
	Q-030 - 4 - Vehículos
	Q-030 - 5 - Devolución de Impuesto a la Renta por Internet
	Q-030 - 99 - Otros
	Q-040 - 0 - Calidad de atención
	Q-040 - 99 - Otros
	Q-070 - 0 - CALL CENTER
	Q-140 - 4 - Facilidades de pago
	Q-150 - 0 Requisitos
	Q-190 - 0 - INFORMACIÓN Y ASISTENCIA
	Q-190 - 1 - Información errónea / distinta
	Q-190 - 2 - Falta de Información
	Q-190 - 3 - Calidad de atención del funcionario de ventanilla
	Q-190 - 5 - No atención en horario habitual
	Q-190 - 6 - Programas de capacitación
	Q-190 - 7 - No asistencia en llenado de declaraciones
	Q-190 - 7 - No asistencia en llenado de formularios
	Q-190 - 99 - Otros
	Q-220 - 0 - SERVICIOS POR INTERNET
	Q-230 - 0 - TEMAS GENERALES
	Q-230 - 1 - Insuficiencia de medios materiales
	Q-230 - 10 - Acceso Ventanillas preferenciales
	Q-230 - 2 - Insuficiencia de personal
	Q-230 - 3 - Señalización
	Q-230 - 4 - Desatención guardia
	Q-230 - 5 - Higiene
	Q-230 - 99 - Otros
	Q-320 - 1 - Procesos RUC
	Q-320 - 2 - Vehículos
	Q-340 - 0 - DECLARACIONES Y ANEXOS
	Q-340 - 2 - Problemas para elaborar Anexos

## Cuadro 17

## Detalle de quejas en físicas año 2014 (enero – febrero)

Quejas físicas 2014	
Dirección Regional	14.1.16 Falta información - CONTACT CENTER
	14.1.25 Demora en atención de turnos
DN- Dirección Nacional	12.3.8 Accesos a instalaciones
	13.2.1 Contestación fuera del plazo
	13.2.3 Demoras en proceso de Devoluciones de IVA - Tercera Edad
	14.1.1 Mala actitud del servidor/funcionario
	14.1.10 Inconformidad en el proceso de inscripción de Ruc y requisitos
	14.1.12 Inconformidad en el proceso de cancelación de RUC y requisito
	14.1.19 Incumplimiento del Protocolo de Atención
	14.1.2 Información inconsistente o errónea
	14.1.20 No atención en horario habitual
	14.1.22 Acceso Ventanillas preferenciales
	14.1.24 Insuficiencia de personal
	14.1.25 Demora en atención de turnos
	14.1.26 Requisitos Herencias, Legados y Donaciones
	14.1.28 Requisitos otros procesos
	14.1.4 Falta de Información VEHICULOS
	14.1.6 Inconformidad en el proceso de traspaso de Vehículos
	14.1.7 Inconformidad en el proceso de exoneración y requisitos
	14.1.9 Requisitos VEHICULOS
	11.2.3 Disponibilidad del aplicativo

Segundo paso, analizar el total de quejas de manera mensual:

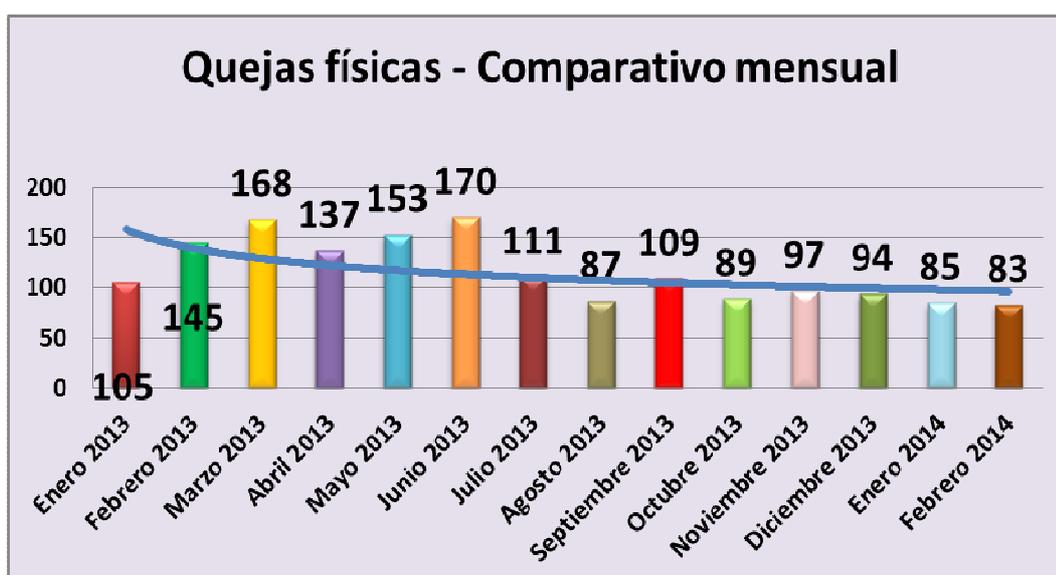
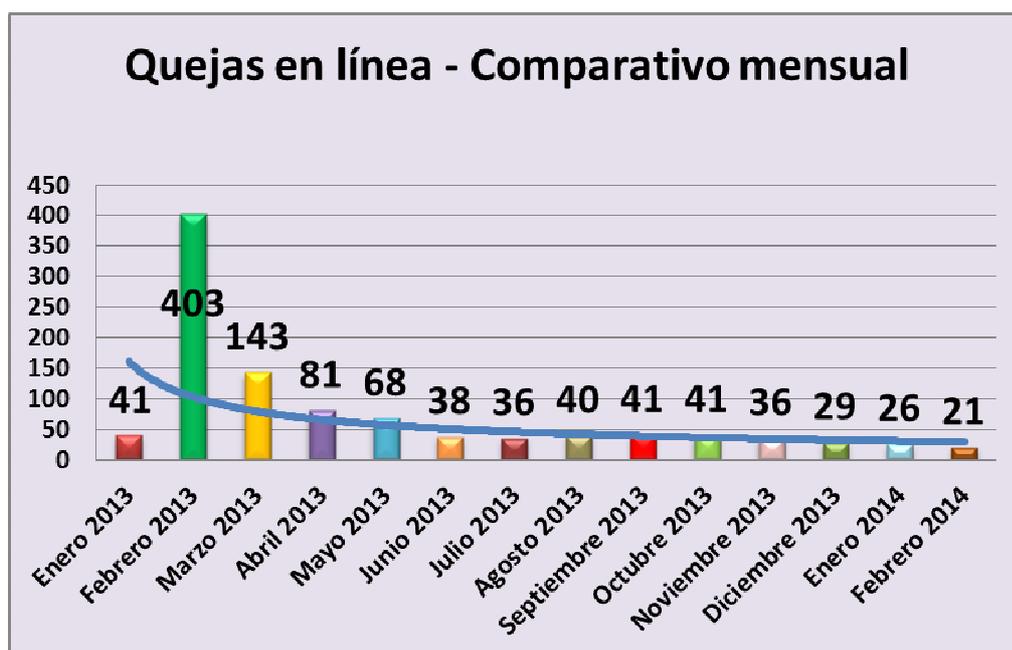


Figura 41. Estadísticas quejas físicas – Comparativo mensual enero 2013 – febrero 2014



**Figura 42. Estadísticas quejas en línea – Comparativo mensual enero 2013 – febrero 2014**

Analizando el número de quejas ingresadas físicos y en línea, se puede visualizar que en los últimos 3 meses el número de quejas han disminuido, esto se debe a varios factores uno de los cuales es la disminución de requisitos para obtener nuevamente una clave, la recuperación de claves por Internet lo que ha traído una disminución en las llamadas al Contact Center. El porcentajes de mejora son para el caso de quejas físicas 15% con respecto a noviembre 2013 y febrero 2014, y en el caso de las queja en línea se ha disminuido en un 41%, pero es necesario seguir en la campaña para que todos los contribuyentes ya puedan hacer uso de este nuevo servicio de recuperación de claves.

- *Estadísticas de claves generadas ;*

Desde diciembre que se puso a producción el sistema de recuperación de claves por internet, se ha verificado la cantidad de claves generadas y se pudo observar que cada mes se ha ido incrementando el uso de nuestro nuevo aplicativo, se adjuntó estadísticas para la visualización:

**Tabla 6****Claves generadas por tipo de medio desde enero 2013 hasta febrero 2014**

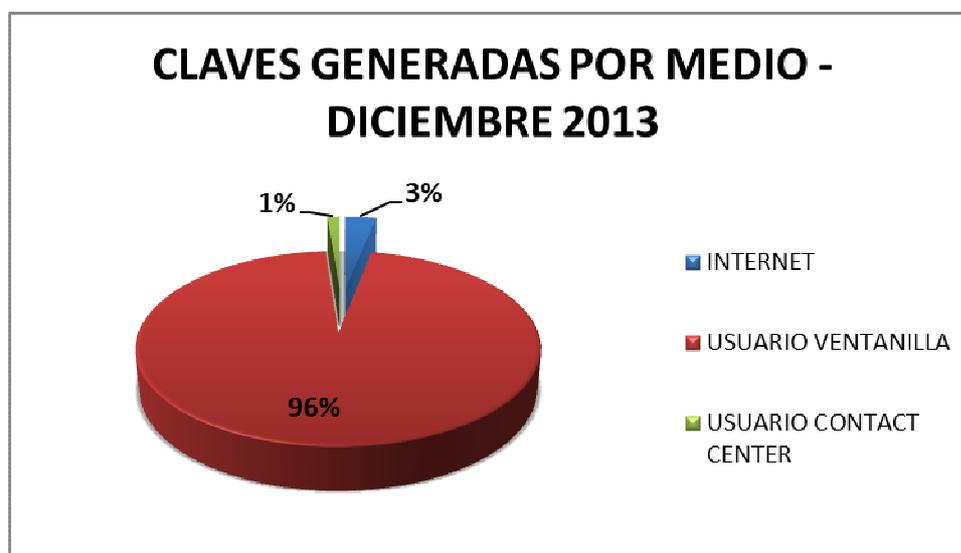
PERÍODO	CONTRIBUYENTE	INTERNET	USUARIO VENTANILLA	USUARIO CONTACT CENTER	TOTAL
ene-13	76.782	0	80.274	1.073	158.129
feb-13	60.838	0	65.427	638	126.903
mar-13	76.562	0	76.833	858	154.253
abr-13	57.577	0	59.935	839	118.351
may-13	49.259	0	51.216	668	101.143
jun-13	48.823	0	51.586	670	101.079
jul-13	65.518	0	65.599	824	131.941
ago-13	51.523	0	55.182	660	107.365
sep-13	47.974	0	52.827	625	101.426
oct-13	46.925	0	53.456	704	101.085
nov-13	45.425	0	50.347	711	96.483
dic-13	47.392	1.431	44.827	565	94.215
ene-14	70.693	3.516	75.636	1.037	150.882
feb-14	44.584	2.956	44.635	706	92.881
<b>TOTAL</b>	<b>789.875</b>	<b>7.903</b>	<b>827.780</b>	<b>10.578</b>	<b>1.636.136</b>

Como se puede observar existen 3 medios; Usuario ventanilla que significa que la clave fue generada desde las agencias, usuario Contact Center la clave se generó por teléfono y se envió la contraseña por correo electrónico y por último Internet, este corresponde al nuevo servicio puesto en producción “Recuperación de claves por internet”, el primer punto que dice contribuyente, corresponde a la cantidad de claves que el propio contribuyente cambia luego de que se le entrega la clave temporal, por esta razón para la comparación de los meses de diciembre a febrero no se considerará este medio.

A continuación se podrá visualizar las estadísticas desde diciembre 2013 que es el mes en que se puso en producción el nuevo aplicativo:

**Tabla 7****Claves generadas por tipo de medio – diciembre 2013**

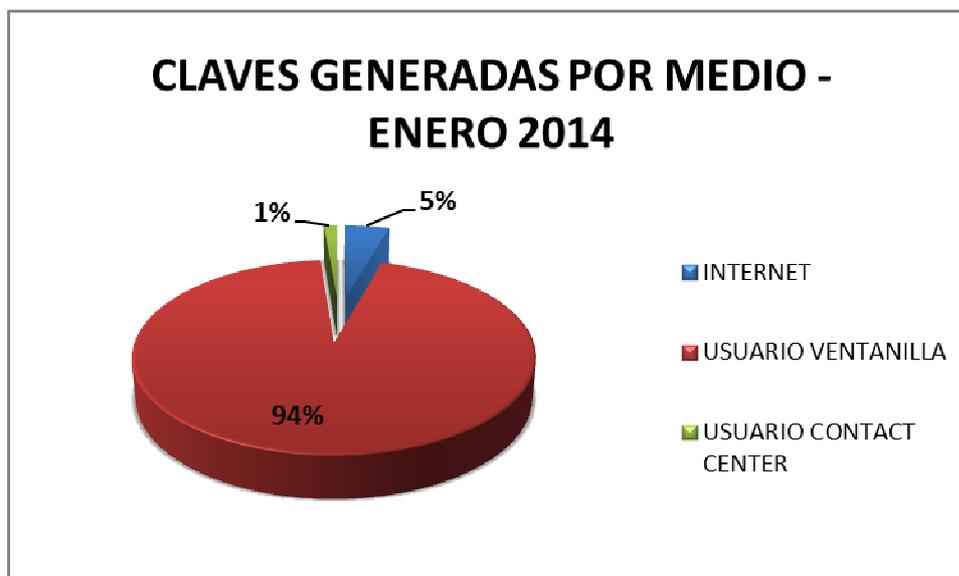
MEDIO GENERACIÓN	TOTAL	%
INTERNET	1.431	3%
USUARIO VENTANILLA	44.827	96%
USUARIO CONTACT CENTER	565	1%
<b>TOTAL</b>	<b>46.823</b>	<b>100%</b>

**Figura 43. Claves generadas por medio – diciembre 2013**

En el mes de diciembre 2013 se puede observar que existe un 3% de claves generadas, es mayor que la cantidad de claves generadas por el Contact Center, esto quiere decir que 1.431 claves se generaron el primer mes de la puesta en producción, esto indica que a pesar de no haber hecho una socialización durante diciembre, el aplicativo si ha tenido aceptación.

**Tabla 8****Claves generadas por tipo de medio – enero 2014**

MEDIO GENERACIÓN	TOTAL	%
INTERNET	3.516	5%
USUARIO VENTANILLA	75.636	94%
USUARIO CONTACT CENTER	1.037	1%
<b>TOTAL</b>	<b>80.189</b>	<b>101%</b>

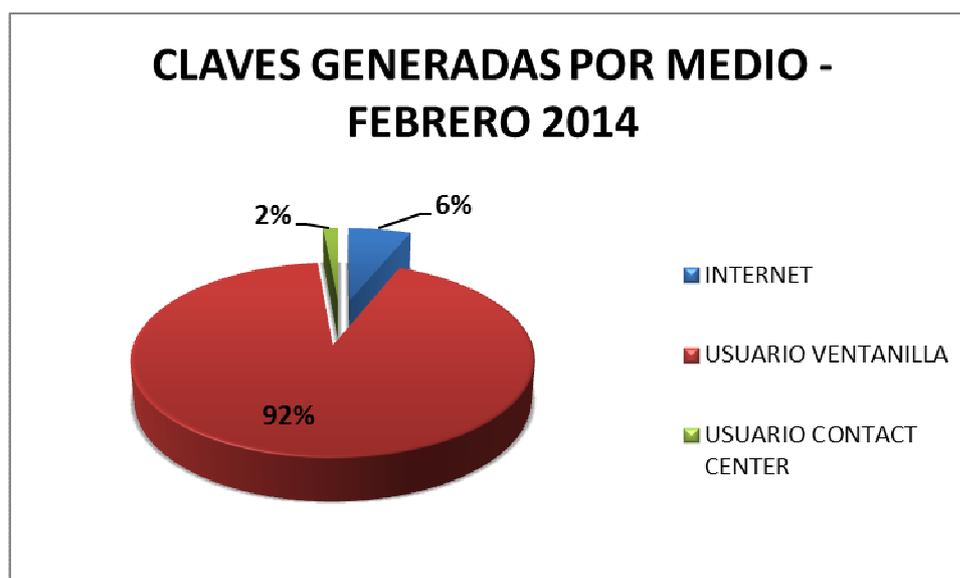
**Figura 44. Claves generadas por medio – diciembre 2013**

Para enero 2014 se ve un incremento considerable con relación a diciembre 2013 en la generación de claves por internet del 60%, esto demuestra que el aplicativo está cumpliendo las expectativas esperadas.

**Tabla 9****Claves generadas por tipo de medio – marzo 2014**

MEDIO GENERACIÓN	TOTAL	%
INTERNET	2.956	6%
USUARIO VENTANILLA	44.635	92%
USUARIO CONTACT CENTER	706	2%
<b>TOTAL</b>	<b>48.297</b>	<b>100%</b>

**Nota:** Los datos son con corte al 18 de febrero de 2014

**Figura 45. Claves generadas por medio – diciembre 2013**

En el tercer mes se pudo observar que en relación al total de claves generadas en el mes de febrero (hasta el 18 de febrero fecha corte), ha existido un incremento en la utilización del nuevo aplicativo, se ha generado un 6%, verificando este incremento se ha decidido dentro de la administración que para el mes de junio del presente año ya se suspenderá la generación de claves por el Contact Center y se espera reducir en un 15% la asistencia de los contribuyentes a las ventanillas para generar nuevas claves, lo que permitirá reducir los tiempos de atención y de espera.

### **3.1.6.1.2 Dificultad y desconocimiento en el manejo del software para el contribuyente, complejidad para declarar en cero y formularios complejos de llenar**

La nueva aplicación declaraciones en cero por internet puesta en producción a partir del 03 de febrero 2014, ayuda a mejorar varias variables dentro de la administración, las principales son la dificultad y desconocimiento en el manejo del software para el contribuyente, complejidad para declarar en cero y formularios complejos de llenar , esto conlleva a:

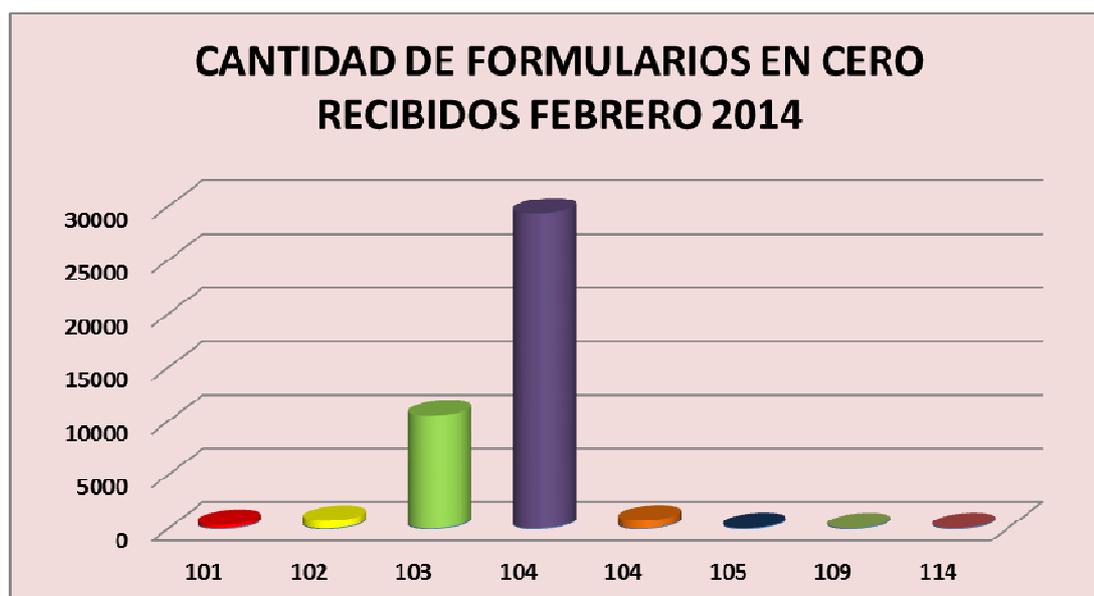
- Que exista un alto número de contribuyentes que se acercan a las ventanillas a solicitar información para llenar formularios, para que se les envíe las declaraciones y para que se les explique el procedimiento para instalar el programa,
- Ingreso de información errónea,
- Incremento en la brecha de presentación de declaraciones e
- Insatisfacción en los contribuyentes.

Desde la salida a producción ha pasado 1 mes, tiempo en el cual se ha podido verificar que si existe ya un cambio en el comportamiento de los contribuyentes como se puede observar a continuación:

- *Estadísticas de declaraciones en cero recibidas en el nuevo sistema;* se realizó un análisis mensual desde el 3 de febrero 2014 hasta el 28 de febrero del presente de todas las declaraciones por tipo de formularios recibidas y se pudo observar que en el mes, existió un alto número de contribuyentes que utilizaron el servicio:

**Tabla 10****Declaraciones recibidas por tipo de formulario febrero 2014**

VERSIÓN DE FORMULARIO	TIPO DE FORMULARIO	CANTIDAD	%
1201401	101	305	0,74%
2201401	102	666	1,61%
3201401	103	10.475	25,26%
4201401	104	29.327	70,71%
4201402	104	683	1,65%
5200801	105	14	0,03%
9201301	109	1	0,00%
14201201	114	3	0,01%
<b>TOTAL</b>		<b>41.474</b>	<b>100,00%</b>

**Figura 46. Cantidad de formularios en cero por internet recibidos febrero 2014**

Durante el primer mes de realizado el paso a producción se pudo observar que se han cargado 41.474 declaraciones en cero, de las cuales el porcentaje más alto es el del formulario de IVA mensual 104 con el 70,71%, este corresponde a las declaraciones realizadas tanto por personas naturales obligadas y no obligadas y por las sociedades, luego le sigue el formulario de Retención en la Fuente de Renta 103 con el 25,26%, este es presentado por todos los contribuyentes sujetos de retención,

ya sean sociedades o personas naturales, mediante este sistema es más fácil y rápido reconocer a los contribuyentes que realizaron su declaración en cero, con el fin de ejecutar un análisis y verificar si es correcta la información o es solo para cumplir temporalmente a las declaraciones, y en el caso de los contribuyentes más pequeños, esta opción más sencilla sirve para que cumpla a tiempo con su obligación y evite ser sancionado.

**Tabla 11**

**Declaraciones recibidas por tipo de formulario utilizando el DIMM y el nuevo sistema de recepción de Declaraciones en Cero por Internet - febrero 2014**

VERSIÓN DE FORMULARIO	TIPO DE FORMULARIO	DESCRIPCIÓN DE FORMULARIO	CANTIDAD FORMULARIOS RECIBIDOS USANDO DIMM	CANTIDAD FORMULARIOS EN CERO POR INTERNET	PORCENTAJE FORMULARIOS EN CERO POR INTERNET
1201401	101	Formulario de Impuesto a la Renta Sociedades	5.852	305	5,21%
2201401	102	Formulario de Impuesto a la Renta Personas Naturales	123.926	666	0,54%
3201401	103	Formulario Retención en la Fuente de Impuesto a la Renta	203.070	10.475	5,16%
4201401	104	Formulario del Impuesto al Valor Agregado - mensual	820.259	29.327	3,58%
4201402	104	Formulario del Impuesto al Valor Agregado - semestral	50.914	683	1,34%
5200801	105	Formulario de Impuesto a los Consumos Especiales	493	14	2,84%
6200601	106	Formulario Múltiple de pagos	120.976	0	0,00%
8200201	108	Formulario de Impuesto a la Renta de Herencias, Legados y Donaciones	8.415	0	0,00%
9201301	109	Formulario de Impuesto a la Salida de Divisas	147	1	0,68%
10201301	110	Declaración del impuesto a los activos en el exterior	111	0	0,00%
11201201	111	Declaración del Impuesto a las Tierras Rurales	443	0	0,00%
13201301	113	Declaración de Regalías a la Actividad Minera	42	0	0,00%
14201201	114	Formulario de Impuesto a las Botellas Plásticas	404	3	0,74%
15201201	115	Formulario para el anticipo de Impuesto a la Renta	3.276	0	0,00%
16201301	116	Formulario para la declaración y pago del Anticipo de Impuesto a la Renta	5	0	0,00%
<b>TOTAL</b>			<b>1.338.333</b>	<b>41.474</b>	<b>3,10%</b>



**Figura 47. Declaraciones recibidas usando el DIMM & Declaraciones en Cero Recibidas por Internet – febrero 2014**

En el primer mes desde la salida a producción del sistema de declaraciones en cero por internet, se ha visto una gran acogida del nuevo servicio, debido a que ya se ha recibido el 3% del total de las declaraciones receiptadas en el mes de febrero 2014 que de un total de 41.474 formularios, esto indica que en los próximos meses de estabilización se conseguirá la meta de disminuir la brecha de presentación de declaraciones y disminuir el porcentaje de contribuyente no declarantes, ya que esta es una alternativa de fácil uso para los contribuyentes.

### **3.1.7 Estandarización**

#### **3.1.7.1 Establecimiento de estándares de operación**

Luego de haber alcanzado las metas propuestas y elevar el desempeño del proceso de declaraciones por internet el siguiente paso es la estandarización de los diferentes procesos para de esta forma asegurar que los cambios alcanzados sean permanentes para lo cual se empleara el formato de Procedimientos estándares de Operación, como se presenta a continuación:

### 3.1.7.1.1 Constante pérdida u olvido de claves

A continuación se expone los principales estándares de operación que han permitido alcanzar la meta parcialmente en los primeros meses de la salida a producción del servicio de Recuperación de Claves por Internet de disminuir las claves generadas por ventanillas o por el Contact Center:

PROCEDIMIENTO ESTÁNDAR DE OPERACIÓN				
Nombre de la actividad: <u>Actualización del correo electrónico del contribuyente</u>		# PEO <u>SSTTDA-001</u>		
Departamento: <u>Servicios Tributarios</u>		Producto: <u>Base de datos actualizado</u>		
Responsable: <u>Área de Programación</u>		Manual Entrenamiento: _____		
Fecha de Establecimiento: <u>01-01-2014</u>		Fecha Revisión: <u>01-02-2014</u>		
		Número Revisión: <u>1</u>		
UBICACIÓN	MAQUINARIA	MATERIALES	MEDIO AMBIENTE	EQUIPO DE SEGURIDAD
Internet - página web <a href="http://www.sri.gob.ec">www.sri.gob.ec</a>	Computadora	Base de datos de contribuyentes		Seguridad informática
Actividades				
1. Elaborar el mensaje para comunicar al contribuyente la importancia de mantener actualizado el correo		5. Para el caso de la noticia enviar un correo al responsable del departamento de Comunicación para solicitar su publicación.		
2. Solicitar la aprobación del jefe del área de Programación y el Jefe Nacional de Servicios Tributarios		6. Revisar la publicación y dar la aprobación.		
3. Solicitar al departamento de Comunicación su ayuda para darle el formato institucional.		7. Elaborar mensajes para enviar tweets		
4. Elaborar un SDC y enviar a Tecnología junto con la base de datos para que procedan con el envío del mensaje al correo y al buzón del contribuyente.		8. Enviar correo al área de Administración de Canales para solicitar el envío de tweets, se debe adjuntar el cronograma y los mensajes aprobados		
Resultado Esperado		Acciones Correctivas		
Mantener una base de correo electrónico actualizada para facilitar el servicio de Recuperación de Claves por Internet		En caso de no poder cargar las noticias por falta de presupuesto, buscar opciones para ruedas de prensa con el fin de llevar la información a la ciudadanía		
Ingreso de información veraz y oportuna		Cuando se acerque el contribuyente a realizar cualquier trámite de Servicios Tributarios se solicitará al contribuyente actualice su correo		
Responsable de Declaraciones		Jefe Nacional de Servicios Tributarios		

**Figura 48. Procedimiento estándar de operación para actualización de correo electrónico por parte de los contribuyentes**

PROCEDIMIENTO ESTÁNDAR DE OPERACIÓN				
Nombre de la actividad: <u>Comunicación al contribuyente</u>		# PEO SSTTDA-002		
Departamento: Servicios Tributarios		Producto: Información del nuevo proceso		
Responsable: <u>Área de Programación</u>		Manual Entrenamiento: _____		
Fecha de Establecimiento: <u>01-01-2014</u>		Fecha Revisión: <u>01-02-2014</u>		
		Número Revisión: _____ <u>1</u> _____		
UBICACIÓN	MAQUINARIA	MATERIALES	MEDIO AMBIENTE	EQUIPO DE SEGURIDAD
Internet - página web <a href="http://www.sri.gob.ec">www.sri.gob.ec</a>	Computadora	Base de datos de contribuyentes Manual para usuario de Declaraciones en Cero por Internet		Seguridad informática
Actividades				
1. Elaborar el mensaje para comunicar al contribuyente (mensaje para correo electrónico, para buzón, noticia web, tweets y boletín de prensa)		5. Para el caso de la noticia y boletín de prensa enviar un correo al responsable del departamento de Comunicación para solicitar su publicación.		
2. Solicitar la aprobación del jefe del área de Programación y el Jefe Nacional de Servicios Tributarios		6. Revisar la publicación y dar la aprobación.		
3. Solicitar al departamento de Comunicación su ayuda para darle el formato institucional.		7. Enviar correo al área de Administración de Canales para solicitar el envío de tweets, se debe adjuntar el cronograma y los mensajes aprobados		
4. Para el caso de los mensajes a correo y buzón, elaborar un SDC y enviar a Tecnología junto con la base de datos para que procedan con el envío.				
Resultado Esperado		Acciones Correctivas		
Contribuyentes informados		En caso de no poder cargar las noticias por falta de presupuesto, buscar opciones para ruedas de prensa con el fin de llevar la información a la ciudadanía		
Ingreso de información veraz y oportuna				
Responsable de Declaraciones		Jefe Nacional de Servicios Tributarios		

**Figura 49. Procedimiento estándar de operación para comunicación al contribuyente del nuevo servicio o de las mejoras del servicio de recuperación de claves por internet**

### 3.1.7.1.2 Dificultad y desconocimiento en el manejo del software para el contribuyente, complejidad para declarar en cero y formularios complejos de llenar

A continuación se expone los principales estándares de operación que han permitido alcanzar la meta parcialmente en los primeros meses de la salida a producción del servicio de declaraciones en cero por internet de disminuir la dificultad y desconocimiento en el manejo del software para el contribuyente, complejidad para declarar en cero y formularios complejos de llenar:

PROCEDIMIENTO ESTÁNDAR DE OPERACIÓN				
Nombre de la actividad: <u>Mantenimiento de multas cargadas en el sistema</u>		# PEO SSTTDA-003		
Departamento: Servicios Tributarios		Producto: Aplicativo de Declaraciones en Cero actualizado		
Responsable: <u>Área de Programación</u>		Manual Entrenamiento: _____		
Fecha de Establecimiento: <u>01-01-2014</u>		Fecha Revisión: <u>01-02-2014</u>		
		Número Revisión: _____ <u>1</u> _____		
UBICACIÓN	MAQUINARIA	MATERIALES	MEDIO AMBIENTE	EQUIPO DE SEGURIDAD
Internet - página web <a href="http://www.sri.gob.ec">www.sri.gob.ec</a>	Computadora	Instructivo de sanciones pecuniarias Ley y reglamento de Régimen Tributario Interno		Seguridad informática
Actividades				
1. Determinar las sanciones establecidas por la normativa tributaria vigente.		6. Ejecutar las pruebas de las sanciones establecidas		
2. Determinar las sanciones por tipo de contribuyentes (estratificación de cuantías)		7. Aprobar los cambios		
3. Determinar los diferentes estados de omisión		8. Publicar en el sistema		
4. Establecer los períodos y fechas de presentación para determinar cuando están la declaraciones fuera de tiempo		9. Revisar constantemente con el área Jurídica cambios en la normativa para mantener actualizado el aplicativo		
5. Elaborar el documento para el departamento de Tecnología				
Resultado Esperado		Acciones Correctivas		
Aplicativo actualizado de acuerdo a la normativa vigente		En caso de existir anomalías comunicarse con el área de Mantenimiento del departamento de Tecnología		
Sistema óptimo y oportuno				
Responsable de Declaraciones		Jefe Nacional de Servicios Tributarios		

**Figura 50. Procedimiento estándar de operación para mantenimiento de multas cargadas al sistema**

PROCEDIMIENTO ESTÁNDAR DE OPERACIÓN				
Nombre de la actividad: <u>Comunicación al contribuyente</u>		# PEO SSTTDA-004		
Departamento: Servicios Tributarios		Producto: Información veraz ingresada a la base de datos		
Responsable: <u>Área de Programación</u>		Manual Entrenamiento: _____		
Fecha de Establecimiento: <u>01-01-2014</u>		Fecha Revisión: <u>01-02-2014</u>		
		Número Revisión: _____ <u>1</u> _____		
UBICACIÓN	MAQUINARIA	MATERIALES	MEDIO AMBIENTE	EQUIPO DE SEGURIDAD
Internet - página web <a href="http://www.sri.gob.ec">www.sri.gob.ec</a>	Computadora	Base de datos de contribuyentes Manual para usuario de Declaraciones en Cero por Internet		Seguridad informática
Actividades				
1. Elaborar el mensaje para comunicar al contribuyente (mensaje para correo electrónico, para buzón, noticia web, tweets y boletín de prensa)		5. Para el caso de la noticia y boletín de prensa enviar un correo al responsable del departamento de Comunicación para solicitar su publicación.		
2. Solicitar la aprobación del jefe del área de Programación y el Jefe Nacional de Servicios Tributarios		6. Revisar la publicación y dar la aprobación.		
3. Solicitar al departamento de Comunicación su ayuda para darle el formato institucional.		7. Enviar correo al área de Administración de Canales para solicitar el envío de tweets, se debe adjuntar el cronograma y los mensajes aprobados		
4. Para el caso de los mensajes a correo y buzón, elaborar un SDC y enviar a Tecnología junto con la base de datos para que procedan con el envío.				
Resultado Esperado		Acciones Correctivas		
Contribuyentes informados		En caso de no poder cargar las noticias por falta de presupuesto, buscar opciones para ruedas de prensa con el fin de llevar la información a la ciudadanía		
Ingreso de información veraz y oportuna				
Responsable de Declaraciones		Jefe Nacional de Servicios Tributarios		

**Figura 51. Procedimiento estándar de operación para la comunicación al contribuyente sobre el nuevo sistema o mejoras del sistema de Declaración en Cero por Internet**

### **3.1.7.2 Comunicación de Nuevos Procedimientos**

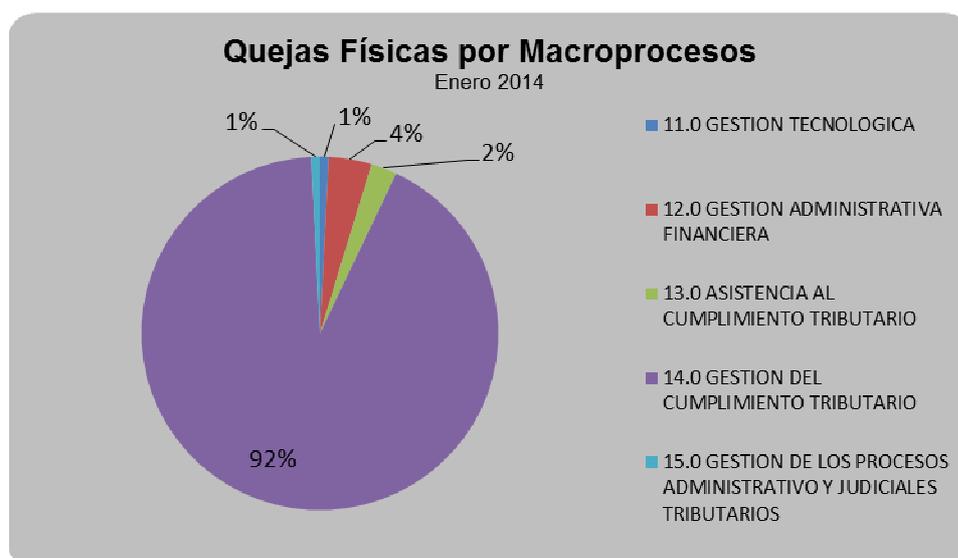
Al haber estandarizado los principales procesos que permiten la mejora del proceso de Declaraciones por Internet, es necesario comunicar a los usuarios para que sepa cómo reaccionar en las diferentes etapas, sea de recepción de información, actualización del sistema y comunicación del servicio, para lo cual se les entregara el manual de procedimiento y se les dará una charla.

### **3.1.8 Definir nuevos proyectos**

#### **3.1.8.1 Definición de Problemas Restantes**

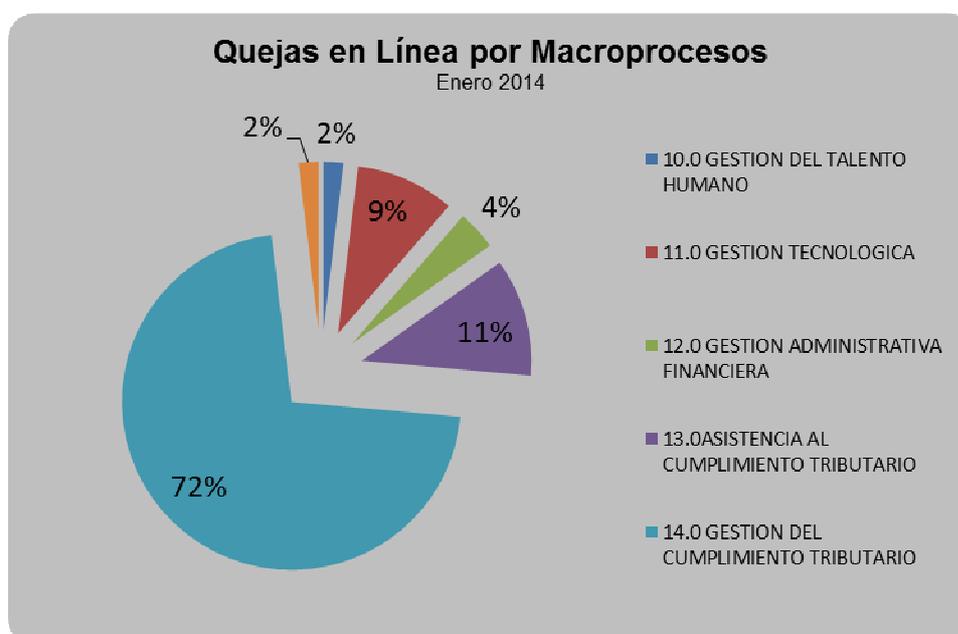
Dentro de esta etapa se busca revisar todo lo ejecutado en las etapas anteriores, con el fin de evaluar si adicional a los problemas encontrados y a las estrategias aplicadas, se puede realizar la aplicación de Ruta de Calidad sobre otros procesos o sobre el mismo que permita optimizar de manera integral todos los procesos que presta el departamento de Servicios Tributarios.

Dado que los resultados obtenidos a pesar del poco tiempo de salida a producción de 2 de las alternativas planteadas, el siguiente paso es enfocarse en un nuevo problema, para lo cual se ha analizado la información obtenida al inicio del proyecto y se ha decidido implementar acciones para: disminuir el número de quejas ingresadas para el Macroproceso Gestión del Cumplimiento Tributario, dentro de este se encuentran los procesos de RUC, Vehículos, Facturación y Declaraciones – Anexos, en su mayoría son por tema de requisitos o por no tener servicios en línea para ciertas consultas y sobre el trato que brinda los usuarios de ventanilla a los contribuyentes, esto se puede observar en la figura 52 y 53.



**Figura 52. Quejas físicas por Macroprocesos – enero 2014**

El Macro proceso que genera un mayor número de quejas ingresadas por buzones ubicados en nuestras oficinas o por secretaría es el de Gestión del Cumplimiento Tributario con un 92% de total de quejas ingresadas.



**Figura 53. Quejas en línea por Macroprocesos – enero 2014**

En lo referente a quejas en línea se observa que el Macro Proceso más aquejado es el de Gestión del Cumplimiento Tributario con un 72% del total de quejas ingresadas mediante la página web.

En base a lo mencionado anteriormente, se revisaron las últimas quejas ingresadas durante el mes de enero a nivel nacional y tenemos las siguientes:

**Tabla 12**

**Detalle de quejas físicas – enero 2014**

DIRECCION	SUBTIPO DE QUEJA	TOTAL
<b>AZ- Regional del Austro</b>	11.2.3 Disponibilidad del aplicativo	2
	14.1.1 Mala actitud del servidor/funcionario	1 
	14.1.2 Información inconsistente o errónea	2
	14.1.22 Acceso Ventanillas preferenciales	1
	14.1.24 Insuficiencia de personal	4
	14.1.25 Demora en atención de turnos	5 
	14.1.26 Requisitos Herencias, Legados y Donaciones	1 
	14.1.28 Requisitos otros procesos	1 
	14.1.34 Problemas para efectuar declaraciones y anexos por internet	1
<b>DN- Dirección Nacional</b>	14.1.16 Falta información - CONTACT CENTER	1
<b>EO- Regional El Oro</b>	12.3.8 Accesos a instalaciones	1
	14.1.1 Mala actitud del servidor/funcionario	1 
	14.1.11 Inconformidad en el proceso de actualización de RUC y requisitos	1 
	14.1.2 Información inconsistente o errónea	1
	14.1.24 Insuficiencia de personal	1
	14.1.25 Demora en atención de turnos	5

Continua 

	14.1.6 Inconformidad en el proceso de traspaso de Vehículos	1	
<b>GU- Regional Litoral Sur</b>	12.3.6 Higiene de oficinas	1	
	13.1.2 Horarios de capacitación no accesibles	1	
	14.1.1 Mala actitud del servidor/funcionario	5	
	14.1.10 Inconformidad en el proceso de inscripción de Ruc y requisitos	1	
	14.1.16 Falta información - CONTACT CENTER	1	
	14.1.25 Demora en atención de turnos	2	
	14.1.7 Inconformidad en el proceso de exoneración y requisitos	1	
	14.2.4 Plazos de entrega de información	1	
	14.3.3 Proceso de clausuras con inconsistencias	1	
	15.1.4 Mala actitud del servidor/funcionario	2	
<b>MA- Regional Manabí</b>	14.1.1 Mala actitud del servidor/funcionario	2	
	14.1.25 Demora en atención de turnos	1	
<b>RN- Regional del Norte</b>	12.3.8 Accesos a instalaciones	1	
	13.2.1 Contestación fuera del plazo	1	
	13.2.3 Demoras en proceso de Devoluciones de IVA - Tercera Edad	1	
	14.1.1 Mala actitud del servidor/funcionario	23	
	14.1.10 Inconformidad en el proceso de inscripción de Ruc y requisitos	1	
	14.1.12 Inconformidad en el proceso de cancelación de RUC y requisitos	1	
	14.1.19 Incumplimiento del Protocolo de Atención	1	
	14.1.2 Información inconsistente o errónea	9	
	14.1.20 No atención en horario habitual	3	
	14.1.22 Acceso Ventanillas preferenciales	4	

Continua 

	14.1.24 Insuficiencia de personal	2	
	14.1.25 Demora en atención de turnos	17	←
	14.1.26 Requisitos Herencias, Legados y Donaciones	2	←
	14.1.28 Requisitos otros procesos	2	←
	14.1.4 Falta de Información VEHICULOS	2	←
	14.1.6 Inconformidad en el proceso de traspaso de Vehículos	2	←
	14.1.7 Inconformidad en el proceso de exoneración y requisitos	2	←
	14.1.9 Requisitos VEHICULOS	1	←
<b>TU- Regional Centro 1</b>	11.2.3 Disponibilidad del aplicativo	1	
	14.1.1 Mala actitud del servidor/funcionario	1	←
	14.1.24 Insuficiencia de personal	1	
	14.1.25 Demora en atención de turnos	1	

Tabla 13

## Detalle de quejas en línea – enero 2014

DIRECCIÓN	SUBTIPO DE QUEJA	Total	
<b>AZ- Regional del Austro</b>	13.1.1 Falta de programas de capacitación	1	
	14.1.2 Información inconsistente o errónea	1	
	14.1.3 Información inconsistente o errónea de VEHICULOS	1	←
<b>CH- Regional Centro 2</b>	14.1.1 Mala actitud del servidor/funcionario	1	←
<b>DN- Dirección Nacional</b>	10.2.3 Procesos de Reclutamiento y Selección con inconsistencias	1	
	11.3.3 Estructura / funcionalidad de la página	5	
	12.3.9 Imposible comunicarse con tele operadoras	1	

Continua 

	13.1.1 Falta de programas de capacitación	1
	14.1.17 Imposibilidad de comunicarse - CONTAC CENTER	5
	14.1.34 Problemas para efectuar declaraciones y anexos por internet	1
	14.1.5 Demora en atención de tramites MENAJE – VEHICULOS	1
	14.1.8 Inconformidad en otros procesos de vehículos	2
<b>EO- Regional El Oro</b>	13.1.5 Mala actitud del servidor/funcionario	1 
	14.1.1 Mala actitud del servidor/funcionario	2 
	14.8.2 Mala actitud del servidor/funcionario	1 
<b>GU- Regional Litoral Sur</b>	14.1.1 Mala actitud del servidor/funcionario	3 
	14.1.20 No atención en horario habitual	2
	14.5.3 Proceso de Actualización, Inscripción o Cancelación de RUC - Documentos errados	1 
	14.8.1 Información inconsistente o errónea	1
<b>LO- Regional Sur</b>	14.1.1 Mala actitud del servidor/funcionario	1 
<b>MA- Regional Manabí</b>	14.1.1 Mala actitud del servidor/funcionario	1 
	14.1.3 Información inconsistente o errónea de VEHICULOS	1 
<b>RN- Regional del Norte</b>	12.3.5 Mala actitud del personal de seguridad	1
	13.2.12 Contestación confusa no relativa al pedido realizado	2
	14.1.1 Mala actitud del servidor/funcionario	5 
	14.1.2 Información inconsistente o errónea	2
	14.1.26 Requisitos Herencias, Legados y Donaciones	1 
	14.1.34 Problemas para efectuar declaraciones y anexos por internet	1
	14.5.1 Información inconsistente o errónea	1 

Continua 

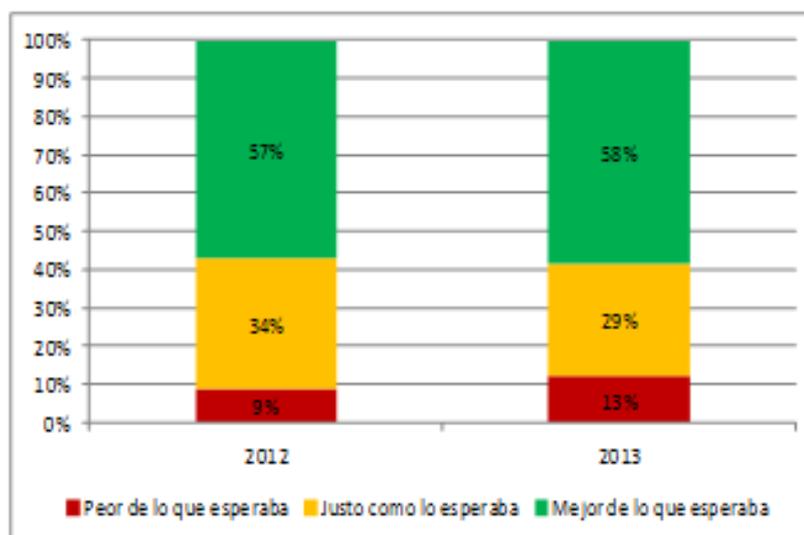
	14.8.4 Inconformidad con el proceso de control de deuda	1
	15.1.3 Información inconsistente o errónea	1
<b>TU- Regional Centro 1</b>	13.1.5 Mala actitud del servidor/funcionario	1 
	14.1.1 Mala actitud del servidor/funcionario	1 
	14.8.2 Mala actitud del servidor/funcionario	1 

De igual manera se revisó la última encuesta de satisfacción realizada a finales del 2013 y se pudo obtener el tipo de problemas que más se presentan para los contribuyentes, esta encuesta se hizo a 3.590 contribuyentes, entre sociedades y personas naturales y la información que se obtuvo es la siguiente:

**Tabla 14**

**Problemas encontrados en los servicios prestados durante el año 2013**

Problemas	2013
No brindan información específica (documentación, impuestos, sanciones)	21% 
No se actualiza el sistema de forma inmediata con el cumplimiento de obligaciones	11%
Tiempos altos en la solución de requerimientos (exoneraciones, cambio de modalidad)	11% 
Las multas son muy altas	8%
Los ejecutivos no dan un buen trato	7% 
Incumplimiento en la devolución de impuestos o pagos adicionales	5%
Deudas tributarias (multas, deudas firmes, impuestos)	4%
Falta e incumplimiento de declaraciones	4%
Información con errores, vacíos	3% 
Falta de notificaciones a contribuyentes (Declaraciones, multas, retenciones)	2%
Falta de solución de los requerimientos	2% 
No entregan o devuelven los documentos	2%
No le brindaron atención	2% 
Sanclones y/o Multas no Justificadas	2%
No autorizaron emisión de facturas	2%
Otros	14%



**Figura 54. Estadísticas de solución a los problemas encontrados en los diferentes procesos**

En base a la última encuesta se puede observar que de acuerdo a los problemas presentados por los contribuyentes solo el 58% pudo resolverlos “Mejor de lo que esperaba” y el 13% “Peor de los que esperaba”.

## CAPÍTULO IV

### 4.1 Conclusiones y Recomendaciones

#### 4.1.1 Conclusiones

- Se identificaron como principales causas raíz de los problemas encontrados sobre el proceso de declaraciones por internet, el desconocimiento en el manejo del software para elaborar las declaraciones, la constante pérdida u olvido de claves, la complejidad para declarar en cero, formularios complejos de llenar y falta de un procedimiento documentado, estos provocaban altos tiempos de espera en las ventanillas y en la atención en el Contact Center.

- El alto promedio de generación de claves en las ventanillas y el Contact Center se lo está corrigiendo con la salida a producción del nuevo sistema de recuperación de claves por internet, el cual dentro de los 3 meses ha crecido en un 6%.

- La complejidad de declarar en cero logro ser mejorado con la creación del nuevo sistema de declaraciones en cero por internet, este nuevo aplicativo es sencillo de usar y dentro del primer mes de uso, se puede observar que el 3% de declaraciones fueron realizadas por este medio, esto ayudará a disminuir la cantidad de contribuyentes no declarantes y con obligaciones pendientes.

- Por medio del análisis realizaron se determinaron nuevos proyectos como: Mejora en el software de declaraciones para personas obligadas a llevar contabilidad y sociedades, simplificación de formularios, documentación y mejora del proceso de declaraciones, lo que ayudará a mejorar tiempos de atención en ventanilla y de satisfacción del contribuyente, disminuir las brechas de presentación y veracidad, e incrementar a cultura tributaria.

- Mediante la ejecución de las acciones planteadas, la Administración brinda al contribuyente la facilidad de la recuperación de sus claves sin tener que acudir a las agencias del Servicio de Rentas Internas, así como una declaración en cero más ágil sin necesidad de instalación de software adicional.

#### **4.1.2 Recomendaciones**

- Dar seguimiento a la estandarización y realizar una mejora continua en función de los nuevos cambios normativos que pudieran existir.

- Capacitar permanentemente al recurso humano que forma parte de la administración tributaria, referente a los nuevos productos y servicios con el fin de brindar una asesoría de calidad y que optimicen los tiempos de atención

- En base a los resultados obtenidos en el presente estudio, se recomienda la planificación nuevos proyectos de aplicación de ruta de la calidad para los demás procesos del departamento de Servicios Tributarios como son: RUC, Vehículos, Facturación y Anexos.

- De acuerdo al análisis realizado se considera que para alcanzar los objetivos meta planteados en la línea base, es necesario aplicar adicionalmente a los 2 servicios puestos en producción, la simplificación y puesta en línea de los formularios de impuesto a la renta e IVA de las personas naturales no obligadas a llevar contabilidad y a documentar el procedimiento de la creación o mejora de los formularios.

- Comunicar de manera oportuna a los contribuyentes sobre los diferentes cambios ya sea en normativa como en formularios y servicios brindados por la Administración para evitar confusión y omisión en las declaraciones.

- Establecer definiciones para cambios o creación de nuevos formularios mediante un análisis adecuado, considerando todos los escenarios y casilleros necesarios que eviten el cambio constante de los mismos, con el fin de que el

contribuyente se familiarice con los cambios o nuevos formularios y evitar confusiones por cambios constantes.

## Bibliografía

- Anónimo. (s.f.). *Glosario de términos tributarios*. Obtenido de <http://conoceelsistematributarioenvenezuela.bligoo.es/glosario-de-terminos-tributarios#.UQNPfIZGyXc>
- Barragán , P. (2002). *Avances de la administración tributaria en el Perú*. Obtenido de [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v05\\_n9/avances\\_administracion.htm](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v05_n9/avances_administracion.htm)
- Bucheli, C. (2012). *Folleto de "Gestión de la Productividad / Proyectos"*.
- Camisón, C. (2009). *La gestión de la calidad por procesos*. Obtenido de Técnicas y herramientas de calidad: <http://www.emagister.com/curso-gestion-calidad-procesos-tecnicas-herramientas-calidad/diagrama-espina-pescado>
- Carrasco Vicuña, C. (2012). *Una Nueva Política Fiscal para el Buen Vivir*. Quito: Abya-Yala.
- Carrasco Vicuña, C. M. (2012). *Una Nueva Política Fiscal para el Buen Vivir*. Quito: AbyaYala.
- Centro de Calidad y Manufactura Tecnológico de Monterrey. (1996). *La Ruta de la Calidad y las 7 Herramientas Básicas*. México: Centro de Calidad de Monterrey.
- Centro de Estudios Fiscales. (s.f.). *Material de apoyo del CEF: "Registro Único de Contribuyentes" y "El Servicio de Rentas Internas"*. Obtenido de <http://www.centroestudiosfiscales.com/>
- Cevallos, M. (2011). *Orientación del sistema tributario en el Ecuador a partir de la ley reformativa para la equidad tributaria*. Obtenido de Tesis de Maestría. Universidad Simón Bolívar: <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/2862/1/T1013-MDE-Cevallos-Orientacion.pdf>
- Etcheberry, J. (. (12 de Octubre de 2012). *Una Administración Tributaria para el nuevo milenio*. Obtenido de <http://www.ciat.org>.
- Etcheberry, J. (12 de Octubre de 2012). *Una Administración Tributaria para el nuevo milenio*. Obtenido de <http://www.ciat.org>
- Fernández, P. (2011). *Los tributos*. . Obtenido de Concepto y tipos: <http://queaprendemoshoy.com/los-tributos-concepto-y-tipos/>

- Ferreiro Lapatza, J. (2000). *Curso de Derecho Financiero Español*. Madrid: Ediciones Jurídicas y Sociales S.A.  
<http://saber.ucv.ve/jspui/bitstream/123456789/806/2/Tesis%20Cultura%20Tributaria.pdf>. (s.f.).
- Manzanera, J. (2011). *Folleto de "Gestión de la Calidad Total"*. México.
- Ramírez, J. (s.f.). *La gestión de la calidad por procesos*. . Obtenido de Técnicas y herramientas de calidad: <http://www.monografias.com/trabajos42/diagrama-causa-efecto/diagrama-causa-efecto.shtml>
- Rincón, R. (2012). *Folleto de "Técnicas de Aseguramiento de la Calidad"*.
- Segura, J. (2006). *MANUAL DE POLÍTICA Y TÉCNICAS TRIBUTARIAS DEL CIAT*. Panamá, Ciudad de Panamá.: Centro Interamericano de Administraciones Tributarias.
- Segura, J. (2006). *Manual de política y técnicas tributarias del CIAT*. Panamá: Centro Interamericano de Administraciones Tributarias.
- SENPLADES. (2009). *Plan Nacional de Desarrollo: Plan Nacional para el Buen Vivir*.
- SENPLADES. (2009). *Plan Nacional de Desarrollo: Plan Nacional para el Buen Vivir 2009- 2013*.
- SIIONLINE. (s.f.). *Diccionario básico tributario contable*. Obtenido de [http://www.sii.cl/diccionario\\_tributario/dicc\\_s.htm](http://www.sii.cl/diccionario_tributario/dicc_s.htm)
- Slemrod, J. (1992). *Why People Pay Taxes*. The University of Michigan.
- SRI. (2012). *Manual de instalación del DIMM formularios*. Quito.
- SRI. (s.f.). *Plan Estratégico 2012-2015*. Quito.
- SRI, S. D. (s.f.). *Plan Estratégico 2012-2015*. Quito.
- SUNAT. (2010). *Código Tributario*. Obtenido de <http://www.sunat.gob.pe/legislacion/codigo/libro1/libro.htm>
- Vásconez, B. (2008). *Ecuador - SRI reforma el sistema tributario en Ecuador*. Obtenido de <http://www.ciat.org/index.php/es/novedades/historico-de-noticias/noticia/654-ecuador-sri-reforma-el-sistema-tributario-en-ecuador.html>

**Anexos**

<b>N°</b>	<b>TIPO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
1	Formulario	Formulario de recepción de quejas, sugerencias y felicitaciones
2	Manual	Manual de usuario para el sistema de recuperación de claves por internet
3	Manual	Manual de usuario para el sistema de declaraciones encero por internet