

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA

SEDE QUITO

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
ECONÓMICAS**

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA.

TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE: INGENIERO
COMERCIAL CON ESPECIALIZACIÓN EN CONTABILIDAD Y
AUDITORÍA.

METODOLOGÍA PARA EL MEJORAMIENTO CONTINUO DEL PROCESO
DE ATENCIÓN AL CONTRIBUYENTE, PARA RESOLVER TRÁMITES DE
DEVOLUCIÓN DE CRÉDITO TRIBUTARIO DEL IVA, GENERADO POR
RETENCIONES EN LA FUENTE, ASIGNADOS AL DEPARTAMENTO DE
RECLAMOS DE LA REGIONAL NORTE DEL SERVICIO DE RENTAS
INTERNAS.

AUTORA:

Cristina Elizabeth Ullauri Ordóñez.

DIRECTOR DE TESIS:

Ing. Francisco Garzón

Quito, Mayo del 2010

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

Los conceptos desarrollados, análisis realizados y las conclusiones del presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad de la autora.

Quito, 26 de abril del 2010

Cristina Elizabeth Ullauri Ordóñez

AUTORA

DEDICATORIA

Este trabajo esta dedicado en primer lugar a Dios, quien me ha dado la fortaleza y perseverancia para culminar con éxito este reto tan importante en mi vida profesional.

También dedico esta investigación a los tres seres más importantes en mi vida, mi mamá y mis hermanas, quienes con su apoyo y paciencia me han sabido guiar para terminar con satisfacción mi propósito tan anhelado.

Finalmente dedico este trabajo a mis profesores y mi directora de carrera, quienes fueron personas fundamentales y de gran ayuda para finalizar con éxito la presente tesis.

Cristina Ullauri O.

INDICE

CAPÍTULO I TEORÍA DE PROCESOS Y GENERALIDADES

CONTENIDO

PÁG.Nº

1.1 Introducción a la Teoría de Procesos	3
1.2 Principios generales de la Teoría de Procesos	4
1.3 Evolución de la Teoría de Proceso	6
1.4 Definición de procesos	8
1.4.1 ¿Qué se debe tomar en cuenta en los procesos?	9
1.4.2 Definición del Input y Output de un proceso	10
1.4.3 Definición de los procesos clave	11
1.4.4 Gestión de procesos	12
1.4.5 Variaciones en un proceso	13
1.4.6 Objetivos del estudio de los procedimientos	15
1.4.7 Requisitos básicos para la elaboración del manual de procedimientos	16
1.4.7.1 Recopilación de la información	17
1.4.7.2 Análisis de la información	18
1.4.7.3 Elaboración del proyecto preliminar	18
1.4.7.4 Revisión y corrección	19
1.4.7.5 Presentación del proyecto	19
1.4.7.6 Instrumentación	19
1.4.7.7 Actualización	19
1.5 Definición y metodología para el desarrollo del mejoramiento continuo	20
1.5.1 El mejoramiento continuo, desde los modelos clásicos	20
1.5.1.1 Mapa de procesos cruzados	23
1.5.1.2 Mapa funcional	23
1.5.1.3 Mapa de tiempo	23

15.1.4 Mapa de flujograma	23
1.5.1.5 Mapeo de procesos	24
1.5.2 Método general para la solución de problemas	25
1.5.2.1 Requisitos para mejorar los procesos	25
1.5.2.2 Fases de la mejora de procesos	27
1.5.2.3 Análisis de los procedimientos	28
1.5.2.4 Utilidad del mejoramiento de procesos	29
1.6 Análisis FODA	30
1.6.1 Análisis externo	32
1.6.2 Análisis interno	32
1.7 Diagrama de procesos	34
1.7.1 Símbolos utilizados para las rutinas de procedimientos	34
1.7.2 Diagrama de flujo	37
1.7.3 Clasificación de diagramas de flujo	38
1.7.4 Análisis, diseño y control de formas	39
1.7.5 Análisis de las formas	40
1.7.6 Diseño de formas	43
1.7.7 Requisitos elementales para diseñar una forma	43
1.7.8 Control de formas	44

CAPÍTULO II

LA INSTITUCIÓN

2.1 Antecedentes Históricos	50
2.1.1 Respecto a la Administración Tributaria	57
2.1.2 Del tributo al impuesto	60
2.1.3 Formación de la cultura fiscal	61
2.1.4 Liderazgo moral de los profesionales en la Administración	62
2.1.5 Procesos de trabajo en las Administraciones Tributarias	63
2.1.6 Tendencias y elementos principales de las Administraciones Tributarias	66
2.2 Servicios que ofrece	68
2.2.1 Facultades del SRI	69
2.2.2 Impuestos que Administra	70
2.2.2.1 Impuesto a la Renta	70

2.2.2.2 Impuesto al Valor Agregado	73
2.2.2.3 Impuesto a los Consumos Especiales	74
2.2.2.4 Impuesto a la Propiedad de Vehículos	75
2.2.2.5 Impuesto a los Legados, Herencias y Donaciones	75
2.2.2.6 Impuesto a la Salida de Capitales	75
2.2.2.7 Régimen Impositivo Simplificado	76
2.2.3 Respecto al Departamento de Reclamos	77
2.2.4 Funciones del Departamento de Reclamos	79
2.3 Plan estratégico 2010	80
2.3.1 Misión	80
2.3.2 Visión	80
2.3.3 Objetivos y Estrategias	81
2.3.4 Principios y Valores	93
2.3.5 Mapa estratégico	94
2.4 Políticas	95
2.5 Organigrama y estructura orgánica	96
2.5.1 Estructura Organizacional	96
2.5.2 Organigrama de la Entidad	98
2.5.3 Ubicación del Departamento en Análisis	102
2.5.4 Cultura Organizacional	105
2.5.5 Recursos	106
2.5.6 Relaciones Interpersonales e Interdepartamentales	108
2.6 Problemática del Departamento de Reclamos	110
2.6.1 Origen del Problema	110
2.6.2 Diagrama de causa y efecto	112
2.6.2.1 Interpretación	113
2.6.3 Justificación e Importancia	114
2.7 Marco legal	115
2.7.1 Generalidades sobre la Retención del Impuesto al Valor Agregado	115
2.7.2 Agentes de Retención	115
2.7.3 Crédito Tributario por Retenciones de IVA	116
2.7.4 Documentos fuente	121
2.7.5 Declaraciones y Pago	125
2.7.6 Infracciones y Sanciones	128

CAPÍTULO III
PROPUESTA DE MEJORAMIENTO CONTINUO, EN BASE AL ANÁLISIS
DE LOS PROCESOS ACTUALES DENTRO DEL DEPARTAMENTO DE
RECLAMOS Y ANÁLISIS DEL IMPACTO FINANCIERO QUE TIENEN
LAS RETENCIONES DE IVA EN LAS EMPRESAS DE SERVICIO.

3.1 Análisis de la situación actual del proceso de devolución de crédito tributario del IVA, generado por retenciones en la fuente _____	132
3.1.1 Análisis del costo por minuto (personal y operativo)_____	134
3.1.1.1 Tabla de costo del personal_____	136
3.1.1.2 Tabla del Costo de Operación_____	137
3.1.1.3 Tabla del Costo de Operación y de Personal_____	137
3.1.2 Matriz del proceso actual de devolución de crédito tributario del IVA, generado por retenciones en la fuente_____	138
3.1.2.1 Diagramación y simbología_____	138
3.1.3 Explicación de la matriz del proceso actual de devolución de crédito tributario del IVA, generado por retenciones en la fuente_____	143
3.1.3.1 Encabezado_____	143
3.1.3.2 Cuerpo_____	146
3.1.3.3 Cuadro resumen_____	149
3.1.4 Informe de novedades encontradas_____	152
3.1.5 Resumen de la situación actual_____	153
3.1.6 Mapa del Proceso_____	154
3.1.7 Diagrama de calidad_____	156
3.1.8 Cadena de valor empresarial_____	157
3.2 Análisis FODA del Departamento de Reclamos del Servicio de Rentas Internas_____	160
3.2.1 Análisis Externo_____	160
3.2.1.1 Político legal_____	160
3.2.1.2 Social_____	163
3.2.1.3 Económico_____	164
3.2.1.4 Tecnológico_____	169
3.2.1.5 Clientela o usuarios_____	170

3.2.2 Análisis Interno_____	171
3.2.2.1 Capacidad de Gestión Empresarial_____	171
3.2.2.2 Capacidad Financiera_____	174
3.2.2.3 Capacidad Tecnológica_____	174
3.2.2.4 Capacidad de Talento Humano_____	175
3.2.2.5 Respecto a la atención que presta el Departamento de Reclamos_____	175
3.2.2.6 Respecto a los Procesos del Departamento de Reclamos_____	177
3.2.2.7 Respecto al envío de documentos_____	178
3.2.2.8 Respecto a la Comunicación_____	179
3.2.3 Hoja resumen del análisis FODA realizado el Departamento de Reclamos__	180
3.3 Propuesta para el mejoramiento continuo del proceso de devolución de crédito tributario del IVA, generado por retenciones en la fuente_____	182
3.3.1 Diseño de las herramientas de mejoramiento continuo del proceso_____	182
3.3.1.1 Hoja ISO Y Flujodiagramación_____	183
3.3.1.2 Hoja de mejoramiento_____	188
3.3.2 Aplicación de las herramientas de mejoramiento continuo, en la Matriz de devolución de crédito tributario del IVA, generado por retenciones en la fuente__	189
3.3.3 Explicación de la aplicación de la herramienta de mejoramiento continuo, en la Matriz de devolución de crédito tributario del IVA_____	191
3.3.3.1 Encabezado_____	191
3.3.3.2 Cuerpo_____	195
3.3.4 Matriz de análisis comparativo_____	201
3.3.5 Gráfica sobre el beneficio obtenido con la implantación de la herramienta de mejoramiento continuo_____	204
3.3.6 Diagrama de calidad propuesto_____	205
3.3.7 Cadena de valor empresarial propuesta_____	206
3.4 Factores de éxito a alcanzar_____	207
3.5 Indicadores de gestión_____	208
3.5.1 Indicador de eficiencia_____	208
3.5.2 Indicar de eficacia_____	209
3.5.3 Indicador de cumplimiento_____	209
3.5.4 Indicador de calidad_____	208
3.5.5 Indicador de productividad_____	210
3.5.6 Gráfica de Indicadores de gestión_____	211

3.6 Análisis del impacto financiero que tienen las empresas sujetas a retenciones de IVA	212
3.6.1 Análisis del flujo de caja por efecto de las retenciones de IVA	215
3.6.2 Análisis respecto al tiempo de devolución de Reclamos de Pago Indebido ó en Exceso	218
3.6.3 Análisis del flujo de caja de la empresa con la implantación de la herramienta de mejoramiento continuo	220
3.6.4 Análisis comparativo entre la situación actual y la situación propuesta	222

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones	223
4.2 Recomendaciones	226
BIBLIOGRAFÍA	229

INTRODUCCIÓN

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

El Departamento de Reclamos de la Regional Norte del Servicio de Rentas Internas, ha desarrollado sus actividades en base a procesos no documentados sin la adecuada implementación de un sistema de procesos; sin embargo es necesaria la documentación de los procesos a nivel departamental al igual que la importancia de implementar sistemas de control que regulen el desempeño de los funcionarios.

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

Adicionalmente, el presente trabajo busca señalar el efecto financiero que generan las retenciones en la fuente del Impuesto al Valor Agregado, a aquellos contribuyentes que proveen bienes o servicios a los contribuyentes calificados como Especiales por el Servicio de Rentas Internas.

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

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

El capítulo uno abarca el análisis de procesos, su teoría y el impacto que estos generan en el departamento, obteniendo como resultado los respectivos procesos básicos, así como los procesos de apoyo, los cuales sirven de soporte para el desarrollo de las peticiones ingresadas y de esta forma poder realizar una selección y estudio.

El capítulo dos nos da a conocer de forma general a la institución y el departamento a ser estudiado, así como su organigrama y estructura, los problemas y las causas que se generan en los reclamos administrativos, el marco teórico y conceptual que se va a utilizar.

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

En éste capítulo se realiza un inventario de las actividades, una selección y estudio, identificando los problemas, determinando sus costos, tiempos y eficiencias; así como el impacto financiero que generan dichas retenciones en las empresas de servicios.

El capítulo tres está vinculado con el mejoramiento de los procesos seleccionados, apoyado en dos herramientas como flujodiagramación - hojas ISO y hoja de mejoramiento, se diseña la cadena de valor institucional, se determina los factores críticos de éxito y los indicadores de gestión que permitirán controlar y evaluar los objetivos alcanzados. Adicionalmente, se muestra los beneficios que existirían en el flujo de caja, para las empresas de servicios, si estas retenciones fueran devueltas en el menor tiempo que establece la ley.

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

CAPÍTULO I

TEORÍA DE PROCESOS Y GENERALIDADES

1.1. INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA DE PROCESOS

Cualquier actividad, o conjunto de actividades ligadas entre sí, que utiliza recursos y controles para transformar elementos de entrada (especificaciones, recursos, información, servicios) en resultados (otras informaciones, servicios) puede considerarse como un proceso. Un proceso es toda secuencia de pasos, tareas o actividades, previamente definidas, encaminadas a la obtención de un producto o servicio.

Para adoptar un enfoque basado en procesos, la organización debe identificar todas y cada una de las actividades que realiza.

La representación gráfica, ordenada y secuencial de todas las actividades o grupos de actividades se le llama mapa de procesos y sirve para tener una visión clara de las actividades que aportan valor al producto/servicio recibido finalmente por el cliente. En su elaboración debería intervenir toda la organización, a través de un equipo multidisciplinar con presencia de personas conocedoras de los diferentes procesos. (DE WELSCH, HILTON & GORDÓN, 1990).¹

Las empresas están estructuradas bajo parámetros organizativos en donde se conjugan el recurso humano y la ejecución de las actividades por parte de las partes que la integran es necesario que dentro de una organización se deben establecer planes de acción estratégicos caracterizados por el manejo de políticas adecuadas para el control y la toma de decisiones dentro de una organización.

Toda organización bien sea pública como privada tiene como objetivo fundamental obtener el mayor rendimiento de sus operaciones con un uso adecuado de sus recursos disponibles, “por lo cual es indispensable el establecimiento de controles y

¹ DE WELSCH, HILTON & GORDÓN, *El proceso administrativo*, 1990, p. 6.

evaluaciones de sus procedimientos a fin de determinar la situación real de la empresa, en función de plantear una efectiva toma de decisiones”².

1.2. PRINCIPIOS GENERALES DE LA TEORÍA DE PROCESOS

El procedimiento está orientado hacia las tareas; lo recomendable es que debe estar por escrito en un documento formal dividiendo las tareas que deben ser realizadas, El propósito principal es el de medio de instrucción. Se ha definido que un proceso es un conjunto de tareas relacionadas lógicamente llevadas a cabo para lograr un resultado definido. Cada proceso tiene sus entradas, funciones y salidas.

Las entradas son requisitos que deben tenerse antes de que una función pueda ser aplicada. Cuando una función es aplicada a las entradas de un método, tendremos ciertas salidas resultantes.

Los procesos poseen las siguientes características:

1. Pueden ser medidos y están orientados al rendimiento.
 2. Tienen resultados específicos.
 3. Entregan resultados a clientes.
 4. Responden a alguna acción o evento específico.
 5. Las actividades deben agregar valor a las entradas del proceso.
- (RICART – GALLO – FRAGUAS, 1997).³

Los procedimientos que se refieren a la actividad general de la empresa deben estar a cargo de la dirección superior, que es la que está en condiciones de conocer las necesidades totales.

Por lo establecido, un organismo social bien estructurado es aquél que tiene bien establecidos sus objetivos y los propósitos para llegar a ellos; ya que es significativo en la vida del mismo, son la razón de su existencia.

² http://web.jet.es/amozarrain/implantar_procesos.html.

³ RICART – GALLO – FRAGUAS. *Diseño de Organizaciones*. Canon Editorial. Barcelona. 1997, p. 23.

Ilustraciòn 1



Fuente: La Autora

Procedimientos es una serie de “pasos seleccionados en el trabajo de oficina, por lo general ejecutados por más de una persona, que constituyen una forma reconocida y aceptada de ejecutar toda una fase principal de la actividad de una oficina”⁴. De la definición anterior se considera que los procedimientos tienen una estructura, que representamos de manera esquemática.

Ilustraciòn 2



Fuente: La Autora

⁴ TRISCHLER William, *Mejorar el valor añadido en los procesos*, Ediciones Gestión 2000, Barcelona 1998, p. 58.

El analista debe considerar una serie de aspectos que son de vital importancia y de los que dependerá el éxito de su labor, para que pueda llevar a cabo un estudio sistemático de los procedimientos, así:

- Planeación del Estudio.
- Autorización.
- Análisis de las Operaciones.
- Diseño de Procedimientos.
- Resultados.
- Evaluación.

1.3. EVOLUCIÓN DE LA TEORÍA DE PROCESOS

Tradicionalmente, las organizaciones se han estructurado sobre la base de departamentos funcionales que dificultan la orientación hacia el cliente.

La Teoría de Procesos percibe la organización como un sistema interrelacionado de procesos que contribuyen conjuntamente a incrementar la satisfacción del cliente. Supone una visión alternativa a la tradicional caracterizada por estructuras organizativas funcionales, que pervive desde mitad del XIX, y que en buena medida dificulta la orientación de las empresas hacia el cliente. (DE WELSCH, HILTON & GORDÓN, 1990).⁵

La Teoría de Procesos coexiste con la administración funcional, asignando propietarios a los procesos clave, haciendo posible una gestión interfuncional generadora de valor para el cliente y que, por tanto, procura su satisfacción. “Determina qué procesos necesitan ser mejorados o rediseñados, establece prioridades y provee de un contexto para iniciar y mantener planes de mejora que permitan alcanzar objetivos establecidos”⁶. Hace posible la comprensión del modo en que están configurados los procesos de negocio, de sus fortalezas y debilidades.

⁵ DE WELSCH, HILTON & GORDÓN, *El proceso administrativo*, 1990, p 20.

⁶ Idem., p 24.

➤ **Modelado de Procesos**

Un modelo es una representación de una realidad compleja. Realizar el modelado de un proceso es sintetizar las relaciones dinámicas que en él existen, probar sus premisas y predecir sus efectos en el cliente. Constituye la base para que el equipo de proceso aborde el rediseño y mejora y establezca indicadores relevantes en los puntos intermedios del proceso y en sus resultados.

➤ **Documentación de procesos**

Un método estructurado que utiliza un preciso manual para comprender el contexto y los detalles de los procesos clave. Siempre que un proceso vaya a ser rediseñado o mejorado, su documentación es esencial como punto de partida. Lo habitual en las organizaciones es que los procesos no estén identificados y, por consiguiente, no se documenten ni se delimiten. Los procesos fluyen a través de distintos departamentos y puestos de la organización funcional, que no suele percibirlos en su totalidad y como conjuntos diferenciados y, en muchos casos, interrelacionados.

➤ **Equipos de proceso**

La configuración, entrenamiento y facilitación de equipos de procesos es esencial para la gestión de los procesos y la orientación de éstos hacia el cliente. Los equipos han de ser liderados por el "propietario del proceso", y han de desarrollar los sistemas de revisión y control.

➤ **Rediseño y mejora de procesos**

El análisis de un proceso puede dar lugar a acciones de rediseño para incrementar la eficacia, reducir costes, mejorar la calidad y acortar los tiempos reduciendo los plazos de producción y entrega del producto o servicio.

➤ Indicadores de gestión

La Gestión de Procesos implicará contar con un cuadro de indicadores referidos a la calidad y a otros parámetros significativos. Este es el modo en que verdaderamente la organización puede conocer, controlar y mejorar sus procesos.

1.4. DEFINICIÓN DE PROCESO

Proceso puede describirse como una serie de actividades o pasos relacionados a través de los cuales se transforman los recursos y se obtienen bienes o servicios, también se dice que “es la organización de personas, procedimientos y maquinaria que dentro de una organización para cumplir óptimamente una serie de actividades necesarias”⁷, con las cuales se busca transformar materiales y/o información con el propósito de obtener un resultado específico llamado producto.

“Un proceso es parte de un sistema, en el cual mediante actividades específicas, que agregan valor, se transforman los recursos en productos”⁸.

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

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

⁷ DAVENPOR Thomas, *Innovación de Procesos*, Días de Santos, 1993, p. 22.

⁸ PRICE WATERHOUSE, *El cambio óptimo*, Irwin, 1995, p. 34.

➤ **Proceso o sistema operativo**

Estos dos términos pueden ser utilizados para identificar cualquier parte de una organización que toma insumos y los transforma en productos de mayor valor con relación a dichos insumos originales.

Todas las actividades se van cumpliendo hasta que sale el producto terminado o servicio y se lo conoce con el nombre de “flujos de bienes o servicios teniendo, paralelamente, la circulación de todas las indicaciones necesarias para la ejecución de cada actividad, lo que se conoce con el nombre de flujo de información”⁹.

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

1.4.1. ¿Qué se debe tomar en cuenta en los procesos?

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

- Teórica: Se refiere al mayor resultado que puede generar un proceso bajo condiciones ideales de funcionamiento, lo cual se puede conseguir en periodos limitados dentro del desarrollo permanente del proceso.
- Efectiva: La misma que hace referencia a la producción o prestación máxima posible bajo políticas normales de operación.

⁹ SERNA, Humberto. *Planeación y Gestión Estratégica*. Fondo Editorial Legis. Bogotá. 1994, p. 54.

- **Instalada:** Similar a la efectiva, cuando utilizamos todo el tiempo posible para procesar insumos de la capacidad instalada normalmente. Debería ser igual a la capacidad efectiva con el propósito de generar un proceso mucho más productivo ya que, cuando se tiene una capacidad instalada ociosa, automáticamente nos suben los costos operativos.
- **Calidad:** Desde el punto de vista del mercado, satisface plenamente las necesidades del consumidor. En cambio desde el punto de vista de producción es la medida en que se cumplen con los estándares establecidos para sacar un producto.
- **Flexibilidad:** Se refiere a la capacidad, que se puede medir, que existe en las operaciones para adaptarse a un cambio tanto en el diseño de un producto de volumen de producción o en la variación de alguna actividad.

1.4.2. Definición de Input y Output de un proceso

Los procesos requieren de tres elementos que permitan su funcionamiento:

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

Ilustración 3



1.4.3. Definición de los procesos clave

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

Cómo dibujar la red de procesos:

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

➤ ¿Qué son los procesos clave?

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

➤ ¿Cómo definir los procesos clave?

Con el Macroproceso a la vista la dirección debe preguntarse:

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

1.4.4. Gestión de Procesos

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

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

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

¹⁰ MARIÑO NAVARRETE Fernando, *Gerencia de Procesos*, Editorial Mc Graw Hill, Santafé de Bogotá, 1994, p 42.

1.4.5. Variaciones en un Proceso

Las variaciones pueden surgir como consecuencia de dos factores principales:

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

Las variaciones debidas a causas atribuibles suelen ser excesivas, y no se pueden utilizar métodos de CEP para predecirlas. Antes de que se puedan utilizar gráficas de control, por lo tanto, los procesos deben ajustarse de tal modo que queden dentro de control. Se deben eliminar todas las causas atribuibles de variación. Las variaciones aleatorias surgen como consecuencia de la interacción de un gran variedad de factores, tales como la temperatura, la presión atmosférica y la tolerancia normal de operación de la maquinaria.

El CEP observa las variaciones aleatorias y, en función de la tendencia de estas variaciones, predice el punto en que el proceso está próximo a producir artículos que no se ajustan a las especificaciones. El operario puede realizar entonces los ajustes necesarios para asegurarse de que el proceso sigue produciendo outputs que se ajustan a las especificaciones. (TRISCHLER William, 2000).¹¹

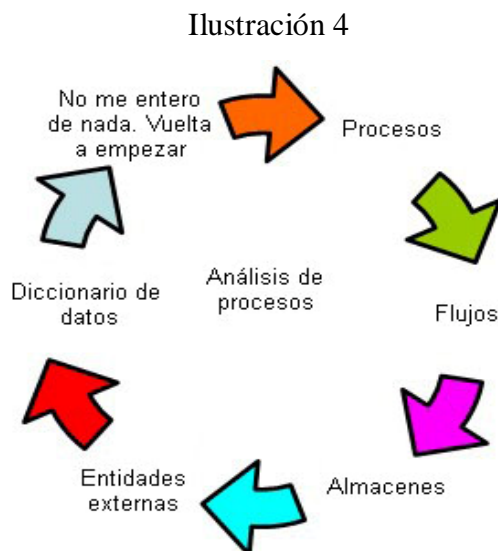
Los principales elementos de la Gestión de Procesos son: Procesos Clave, Coordinación y control de funcionamiento, y Gestión de mejora.

➤ **Análisis de Procesos**

El análisis de Procesos busca realizar una evaluación consistente de las partes que conforman un proceso y con esto establecer medidas correctivas, “todo con para obtener mayor efectividad en el giro del negocio. Entre otras cosas, permite analizar

¹¹ TRISCHLER William, *Mejorar el valor añadido en los procesos*, Ediciones Gestión 2000, p. 54.

si la estructura organizacional es adecuada, determinar si la planificación se está llevando correctamente, reducir costos, buscar alternativas tecnológicas”¹². Mejorar la imagen y permite medir los síntomas de los resultados financieros negativos.



Fuente: <http://www.cgeson.gob.mx/documentos>.

➤ **Análisis de Valor de los Procesos**

La mejor manera de revisar un proceso es mediante el análisis de valor del mismo, ya que dentro de un proceso podemos encontrar dos tipos de actividades: actividades que agrega valor y actividades que no agregan valor.

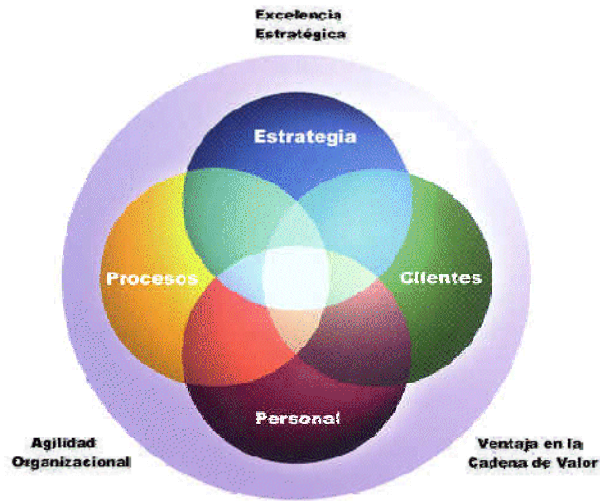
Para esto es necesario diagramar y documentar los procesos a fin de calificar a cada una de las actividades involucradas en los mismos. Adicionalmente, se debe tener como información de apoyo el tiempo del ciclo del proceso, el costo de los recursos utilizados en cada actividad y la percepción del valor por parte del cliente; es de este análisis que nace que los principales aportes del mejoramiento de procesos es que se optimiza el tiempo y reducen los costos innecesarios. (www.cgeson.gob.mx).¹³

¹² <http://www.cgeson.gob.mx/documentos/cursos%20en%20materia%20de%20modernizacion/DEFINICION%20DE%20INDICADORES>.

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

Hay que tener en cuenta que es necesario establecer el tiempo del ciclo del proceso, así como los tiempos muertos (los cuales en la práctica aparentemente no agregan valor al proceso pero son necesarios para cumplir con él.)

Ilustración 5



Fuente: <http://www.cgeson.gob.mx/documentos>.

1.4.6. Objetivos del Estudio de los Procedimientos

Como objetivo principal de todo estudio de procedimientos es simplificar los métodos de trabajo así como eliminar operaciones innecesarias, con la finalidad de reducir los costos y dar fluidez y eficacia a las actividades.

Existen objetivos secundarios en el estudio y análisis de los procedimientos como:

- a) Eliminando operaciones, combinándolas entre sí o suprimiéndolas.
- b) Cambiar el orden de las operaciones para que se logre mayor eficiencia.
- c) Eliminar envíos y demoras innecesarias o reducirlos a un mínimo.
- d) Centralizar las inspecciones para considerar el control interno.
- e) Eliminar embotellamientos para evitar difícil fluidez de trámites.

1.4.7. Requisitos básicos para la elaboración del manual de procedimientos

Para iniciar las operaciones debe establecerse una metodología específica que permita elaborar el documento en la forma más eficiente. Es necesario desarrollar un plan de trabajo, que permitirá que cada una de las actividades que se necesiten para la realización del Manual sea ejecutadas de manera correcta, sin pérdida de tiempo, desperdicio de material o duplicidad de funciones; esta es la razón de planear cada actividad en busca de la calidad de administración. La gráfica de Gantt, conocida también como gráfica de barras, es útil, ya que representa las actividades a ejecutar y el tiempo en que se llevará a cabo cada una de ellas.

Ilustración 6

<u>GRAFICA DE GANTT PARA MEJORAR UN PROCESOS</u>						
ACTIVIDAD	Tiempo en Semanas					
	1	2	3	4	5	6
Recopilación de la información	■					
Análisis de la información		■				
Elaboración del proyecto preliminar			■			
Revisión y corrección				■		
Presentación del proyecto final y validación					■	
Instrumentación						■

Fuente: La Autora

Se sugiere emplear la Técnica de Evaluación y Revisión de Programas PERT. La red PERT se concentra en los puntos en el tiempo en que son iniciadas o complementadas las tareas, y en actividades durante las cuales se realiza una operación dada.

“La elección de las diversas técnicas e instrumentos para la elaboración del mejoramiento de procesos, estará en función de lo que determine el personal responsable de su ejecución”.¹⁴

1.4.7.1. Recopilación de la Información

Representa la actividad más importante en la elaboración del documento, por ser la base del documento, y de ella depende la veracidad de los datos; razón por la que es indispensable recabar toda la información necesaria para el análisis detallado que permita mejorar el objeto de la materia estudiada. Específicamente se refiere a la utilización de técnicas para la recopilación de información, entre las principales se detallan:

➤ **La investigación documental:**

Consiste en la selección y análisis de los documentos que contienen datos importantes que tienen relación con las funciones y objetivos.

➤ **Entrevista:**

Puede ser libre, es la que se desarrolla sin sujeción a un determinado grupo de preguntas, la conversación se presenta de manera informal, dando lugar a que se desvíe el objeto de la investigación. Puede también ser dirigida, que es más útil por su rigor científico, porque al analizar se pone mayor cuidado en la preparación y cuidado.

➤ **Cuestionario:**

Está definida como una forma clásica de recopilación de datos. Su contenido tiene como fin descubrir las aptitudes, opiniones o conocimientos de las personas y reunir datos cuantitativos. La aplicación de esta técnica se justifica

¹⁴ I. RUEDA FIERRO, **Organización y Sistemas**. Impolisem, 2004, p. 208.

cuando el tiempo para la entrevista es muy corto o cuando las fuentes con variables.

➤ **Observación directa:**

Es una técnica que ayuda a tener información de la realidad administrativa debido a que se realiza en el lugar donde se ejecuta la acción.

1.4.7.2. Análisis de la información

Consiste en estudiar los datos que se utilizarán para la integración del documento, con la finalidad de incorporar medidas de mejoramiento administrativo.

En el proceso de análisis pueden seguirse los siguientes pasos:

1. Conocer la situación que es analizada.
2. Describir la situación.
3. Descomponerlo, para conocer todo sus detalles y aspectos.
4. Examinarlo críticamente y comprender cada uno de los elementos.
5. Observar los elementos con el criterio de clasificación elegido.
6. Definir las relaciones que intervienen entre cada elemento.
7. Identificar y explicar las deficiencias, para formular un diagnóstico de la situación.

1.4.7.3. Elaboración del proyecto preliminar

En este paso se cubre la estructura básica del mejoramiento del proceso y se considerará la redacción tomando en cuenta el universo al que va dirigido el documento, empleando un vocabulario claro, preciso y comprensible. Y el formato debe ser de fácil consulta.

1.4.7.4. Revisión y corrección

Se procede a la revisión del proyecto del mejoramiento del proceso, por parte de las áreas involucradas y de la unidad administrativa responsable de su elaboración, para obtener las observaciones que permitan la corrección respectiva y concluir con el documento definitivo.

1.4.7.5. Presentación de proyecto

Una vez concluida la versión final del mejoramiento del proceso se procederá a su validación por parte del personal correspondiente.

1.4.7.6. Instrumentación

Es la implantación de las disposiciones contenidas en el documento, representa la acción básica para cumplir con los objetivos establecidos, siendo necesario convocar a reuniones internas, para dar a conocer el contenido y su aplicación.

1.4.7.7. Actualización

La dinámica de la Administración implica cambios en la composición de su estructura orgánica, así como en los requisitos, costos, tiempos de atención y respuesta, los cuales generan, que los diversos instrumentos se modifiquen, a fin de adaptarlas a las nuevas circunstancias. Por ello, el mejoramiento del proceso debe ser revisado y actualizado con el propósito de que la información que contiene no resulte obsoleta. Las unidades administrativas aplicarán mecanismos periódicos de revisión y actualización sobre el mejoramiento del proceso a aplicar, empleando la misma metodología para su elaboración.

1.5. DEFINICIÓN Y METODOLOGÍA PARA EL DESARROLLO DEL MEJORAMIENTO CONTINUO

1.5.1. El mejoramiento continuo, desde los modelos clásicos

Los mapas de procesos tienen su origen en la utilización de los mapas mentales, los cuales presentan de una forma lógica y clara temas complejos.

Los mapas mentales han sido utilizados, sobre todo en procesos de enseñanza -aprendizaje, ya que permite obtener mejores resultados en distintos aspectos de la vida laboral y personal. El diseño de un mapa mental es útil para organizar información, administrar el tiempo, liderar gente, o alinear objetivos y estrategias. Los mapas mentales constituyen un método para plasmar sobre el papel el proceso natural del pensamiento. (www.monografias.com\mapa).¹⁵

Tanto el mapa de procesos como el mapa estratégico debería ser una representación gráfica de cómo la empresa espera alcanzar los resultados planificados para el logro de su estrategia o política de calidad. “

Algunos de los mapas de procesos analizados, en muchos casos, reflejan una descripción de los requisitos de la normativa en lugar de presentar como la empresa ha planificado alcanzar los resultados. En otros casos es una descripción de la interacción de procesos, parecido a una distribución de planta, otros asemejan organigramas funcionales. Por su parte algunos de los mapas estratégicos, presentan un conjunto de objetivos o elementos estratégicos en las cuatro perspectivas, que no tienen ninguna relación entre sí o bien no se determina con claridad la relación causa efecto. En ello estriba la gran diferencia en el planteamiento que hace el BSC y que se diferencia de la Administración por Objetivos (MBO), pues es el elemento vital para poder describir y desplegar la estrategia de una organización. (www.monografias.com\mapa).¹⁶

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

¹⁵ [www.monografias.com/mapa deprocesos.html](http://www.monografias.com/mapa_deprocesos.html).

¹⁶ [www.monografias.com/mapa deprocesos.html](http://www.monografias.com/mapa_deprocesos.html).

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

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

Los mapas de procesos son útiles para:

1. Conocer cómo se llevan a cabo los trabajos actualmente.
2. Analizar los pasos del proceso para reducir el ciclo de tiempo o aumentar la calidad.
3. Utilizar el proceso actual como punto de partida para llevar a cabo proyectos de mejoramiento del proceso.
4. Orientar a nuevos empleados.
5. Desarrollar formas alternas de realizar el trabajo en momentos críticos.
6. Evaluar, establecer o fortalecer los indicadores o medidas de resultados.

Los procesos de una organización se pueden agrupar en tres tipos:

a. Procesos clave

Son los procesos que tienen contacto directo con el cliente, “los procesos operativos necesarios para la realización del producto/servicio, a partir de los cuales el cliente percibirá y valorará la calidad”¹⁷: comercialización, planificación del servicio, prestación del servicio, entrega, facturación.

¹⁷ Nieto Irigoyen, Ricardo. *Reingeniería de procesos con enfoque en el benchmarking*, 1994, p 61.

b. Procesos estratégicos

Son los procesos responsables de analizar las necesidades y condicionantes de la sociedad, del mercado y de los accionistas, para asegurar la respuesta a las mencionadas necesidades y condicionantes estratégicos.

c. Procesos de soporte

Son los procesos responsables de proveer a la organización de todos los recursos necesarios en cuanto a personas, maquinaria y materia prima, para poder generar el valor añadido deseado por los clientes.

Ilustración 7



Fuente: Reingeniería de procesos con enfoque en el benchmarking.

1.5.1.1. Mapa de Procesos Cruzados

La gráfica de procesos cruzados contiene los insumos o recursos necesarios, personas, materiales, y productos y los pasos necesarios para transformarlos en el resultado final.

Estos se representan mediante símbolos y flechas. Ofrecemos dos alternativas para representar los procesos cruzados; el mapa funcional y el lineal de tiempo (“time line”).

1.5.1.2. Mapa funcional

Se utiliza mayormente para clarificar la forma en que está organizado el trabajo, paso a paso, a través del proceso y cómo las actividades cruzan los límites de una unidad a otra para que pueda ser completado el proceso. Usualmente la gráfica es en columnas. En las columnas se identifican las unidades o individuos que participan en el proceso, en orden de precedencia, de izquierda a derecha. Bajo cada columna, comenzando desde la primera, se representan las actividades que se realizan en esa unidad.

1.5.1.3. Mapa de tiempo

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

1.5.1.4. Mapa de Flujograma

El flujograma es una fotografía esquemática de un proceso en la que se utilizan símbolos con flechas para representar los pasos en orden secuencial. Es útil cuando iniciamos el análisis de un proceso complejo, pues nos permite representar todos los pasos y elementos que intervienen en el mismo, de una forma simple. Una vez se

tiene el proceso definido, puede ser útil hacer un mapa de procesos cruzados para iniciar un análisis más profundo del movimiento entre unidades y tiempo del ciclo.

1.5.1.5. Mapeo de Procesos

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

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

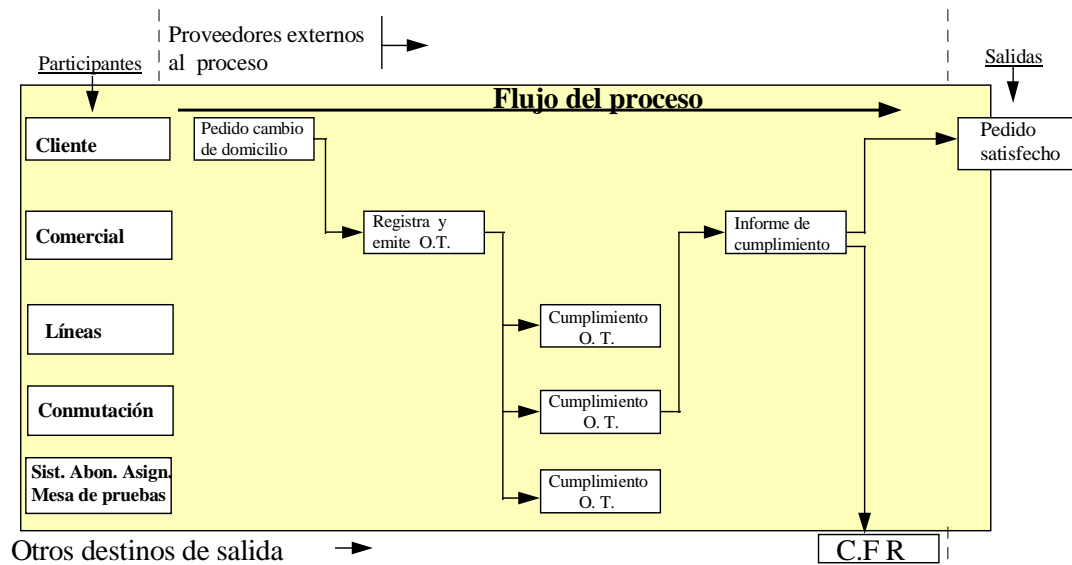
1. Identificar el proceso “Clave” y asignarle un nombre. (Aquel que resulte más conocido para los participantes).
2. Identificar las funciones más importantes involucradas en el proceso mediante una lista al costado izquierdo del mapa.
3. Identificar el punto de partida representándolo en el lado superior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

El Mapeo de los Procesos permite obtener:

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

A modo de Ejemplo:

Ilustración 8



5

Fuente: Reingeniería de procesos con enfoque en el benchmarking.

1.5.2. Método general para la solución de problemas

Un método de mejoramiento de procesos es “un conjunto de procedimientos, herramientas y entrenamiento para incrementar la calidad del producto.”¹⁸

1.5.2.1. Requisitos para mejorar los procesos

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

Las mejoras en los procesos podrán producirse de dos formas, de manera continua o mediante reingeniería de procesos. La mejora continua de procesos optimiza los

¹⁸ HARRINGTON James, *Mejoramiento de Procesos de la Empresa*, Primera Edición, Santafé de Bogotá, 1995, p. 62.

procesos existentes, eliminando las operaciones que no aportan valor y reduciendo los errores o defectos del proceso. La reingeniería, por el contrario, se aplica en un espacio de tiempo limitado y el objetivo es conseguir un cambio radical del proceso sin respetar nada de lo existente.

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

➤ **Apoyo de la Dirección.**

Nadie va a poner todo su entusiasmo en algo que a la Dirección le resulte indiferente y pocas personas se comprometerán a algún cambio si éste no está respaldado por la cúpula de la organización. Por ello, el primer requisito para una mejora de los procesos en cualquier organización es que la Dirección de ésta lo respalde y apoye totalmente.

➤ **Compromiso a largo plazo.**

Resulta muy difícil obtener resultados satisfactorios y comprobables a corto plazo. Es necesario saber que surgirán muchos problemas y dificultades que habrá que solucionar y llevará tiempo.

➤ **Metodología disciplinada y unificada.**

Es necesario que todos los integrantes de cada proceso trabajen con la misma metodología y que se cumpla ésta. Surgirán momentos de desaliento y frustración en los que algunos pensarán "tirar por su lado" y "hacerlo a su manera", pero... ¿qué ocurriría si todos hicieran lo mismo pero cada persona actuara de forma distinta? ¿No es verdad que difícilmente se alcanzarían resultados satisfactorios?. Por ello, es aconsejable que todos trabajen con igual metodología y que ésta sea lo más disciplinada posible.

➤ **Se deben desarrollar sistemas de evaluación y retroalimentación.**

Todos los trabajadores tienen derecho a saber "cómo lo están haciendo" y si van en el camino correcto y todos los directivos tienen la obligación de hacérselo saber a sus subordinados o, al menos, de facilitarles las herramientas para que ellos mismos se autoevalúen.

1.5.2.2. Fases de la mejora de procesos

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

➤ **Planificar**

Definir la misión del proceso de forma que permita la comprensión del valor añadido del mismo respecto de su contribución a la misión general de la organización.

Comprender los requisitos del cliente como primer paso para la mejora de calidad.

Definir indicadores sólidos y consistentes que permitan la toma de decisiones respecto de la mejora de la calidad.

Evaluar el proceso identificando las ayudas y barreras existentes en el entorno y los puntos fuertes y áreas de oportunidad del proceso en si el resultado de la evaluación nos permitirá detectar las áreas de mejora a contemplar.

Asignar un responsable de proceso que lidere la mejora continua de la eficacia y la eficiencia, identificar las acciones adecuadas para garantizar la mejora del rendimiento y convertirlas en planes detallados de mejora.

➤ **Ejecutar**

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

➤ **Comprobar**

Probar y aportar pruebas que confirmen que el diseño y sus hipótesis son correctos. Comparar el diseño con el resultado de las pruebas, buscando las causas del éxito o fracaso de la solución adoptada.

➤ **Actuar**

Comparar los resultados de los indicadores con los resultados previos (comprobando de esta forma si cada acción produce la mejora esperada, especialmente en lo relativo a la satisfacción del cliente).

Si las pruebas confirman la hipótesis corresponde normalizar la solución y establecer las condiciones que permitan mantenerla. En caso contrario, corresponde iniciar un nuevo ciclo, volviendo a la fase de planificación, fijando nuevos objetivos, mejorando la formación del personal, modificando la asignación de recursos, etc..

1.5.2.3. Análisis de los procedimientos

Empezará desde el hecho inicial, en que comienza un procedimiento hasta el paso final que lo termina. “Los estudios realizados por los analistas habrán de ser centralizados en un coordinador y darán origen a una solución de conjunto. El analista debe asegurar la acción, y con ella los resultados. Para lograrlo debe usar tres funciones esenciales del sistema”¹⁹:

1. Autoridad para tomar acción
2. Establecer una memoria sistemática
3. Reportar la acción o el resultado

¹⁹ HAMMER, Michael y CHAMPY James. *Reingeniería*. Editorial Norma. 1994, p. 72.

El analista concentrará su atención en las funciones de acción, como los procedimientos que dicen a la gente como trabajar, o las principales formas de acción.

Se considera las siguientes fases en la metodología del análisis de procedimientos:

- a. Seleccionar el procedimiento que se va a analizar.
- b. Registrar todos los datos relativos al procedimiento mediante la preparación de gráficas del flujo.
- c. Examinar críticamente los datos del procedimientos teniendo en cuenta el qué, cómo, quién, dónde, cuándo y por qué.
- d. Desarrollar el procedimiento más adecuado, según los objetivos y políticas del organismo del que se trate.
- e. Implantar el procedimiento propuesto; y mantenerlo actualizado, estableciendo los controles adecuados.
- f. Adoptar el procedimiento propuesto y mantenerlo actualizado.

Los analistas serán los que mantendrán actualizados los procedimientos manteniendo un seguimiento de cerca, de manera constante y permanente.

1.5.2.4. Utilidad del mejoramiento de procesos

El mejoramiento de procesos constituye elementos para la comunicación, coordinación ejecución, evaluación de la operación y funcionamiento de las áreas.

Establecen, integran y describen formalmente los procedimientos que debe seguirse para cumplir con las funciones de cada Unidad Administrativa, a efecto de obtener un resultado predeterminado.

La utilidad del mejoramiento de procesos puede apreciarse desde tres perspectivas o criterios distintos. (F. Del POZO NAVARRO, 1979).²⁰

²⁰ F. Del POZO NAVARRO, *La Dirección por Sistemas*, 1979, p. 118.

- **Funcionalidad:**

- a) Permite conocer el funcionamiento de las unidades administrativas pro lo que respecta a descripción de tareas y puestos responsables de ejecución.
- b) Uniforman y controlan el cumplimiento de las actividades.
- c) Evitan cambios arbitrarios en la ejecución de actividades.
- d) Auxilian en la inducción y en la capacitación del personal.
- e) Facilitan las funciones de Auditoría.

- **Efectividad:**

- a) Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
- b) Colaboran en la coordinación de actividades.

- **Innovación:**

- a) Sirve para el análisis de los procedimientos de un sistema.
- b) Forma una base para el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.
- c) Son de utilidad en la consulta de todo el personal que desee emprender tareas innovadoras y de mejora.

1.6. ANÁLISIS FODA

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

El término FODA es una sigla “conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (en inglés SWOT: Strenghts,

Weaknesses, Opportunities, Threats)”²¹. De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

Tenemos un objetivo, convertir los datos del universo (según lo percibimos) en información, procesada y lista para la toma de decisiones (estratégicas en este caso).

En términos de sistemas, “tenemos un conjunto inicial de datos (universo a analizar), un proceso (análisis FODA) y un producto, que es la información para la toma de decisiones. (el informe FODA que resulta del análisis FODA).”²². Para realizar el análisis FODA, debemos distinguir entre tres factores:

- Lo relevante de lo irrelevante.
- Lo externo de lo interno.
- Lo bueno de lo malo.

Ilustración 9

	Positivas	Negativas
Exterior	Oportunidades	Amenazas
Interior	Fortalezas	Debilidades

Fuente: TRISCHLER William, Mejorar el valor añadido en los procesos.

Quién haya inventado el Análisis FODA eligió para cada intersección una palabra: así la intersección de "bueno" y "exterior" es una oportunidad, mientras que las cuestiones "positivas" del "interior" de nuestra empresa son una fortaleza, y así sucesivamente.

²¹ MEJIA GARCIA Braulio, *Gerencia de Procesos*, Eco ediciones, Colombia, Septiembre 2000, p. 115.

²² www.monografias.com/trabajos/mejorcont/mejorcont.shtml.

1.6.1. Análisis Externo

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

➤ Oportunidades:

Son eventos o circunstancias que se espera que ocurran o pueden inducirse a que ocurran en el mundo exterior y que podrían tener un impacto positivo en el futuro de la Empresa, son aquellos hechos o situaciones que se deben aprovecharse y obtener ventajas y beneficios.

Esto tiende a aparecer en una o más de las siguientes grandes categorías: Clientes, Gobierno, y Tecnología.

➤ Amenazas:

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

1.6.2. Análisis Interno

Consiste en detectar las fortalezas y debilidades de la unidad, de las operaciones, de las finanzas u otros factores específicos que generen ventajas o desventajas competitivas.

Para llevar a cabo un análisis interno es necesario estudiar los factores internos de producción es decir la capacidad de servicio, calidad e innovación tecnológica, imagen, servicio al cliente; el proceso de dirección y control y la cultura, el Recurso

Humano; estudiando la selección, capacitación, motivación, las finanzas de sus recursos económicos disponibles, etc.

➤ **Fortalezas:**

Se puede decir que es la parte positiva de la Empresa de carácter interno, así como aquellos servicios que directamente sean realizados por el área y produzca una ventaja para su desenvolvimiento.

Representan los principales puntos a favor con los que cuenta la gerencia, tal como su potencial humano, Capacidad de proceso (lo que incluye equipos, edificios y sistemas), servicios y recursos financieros.

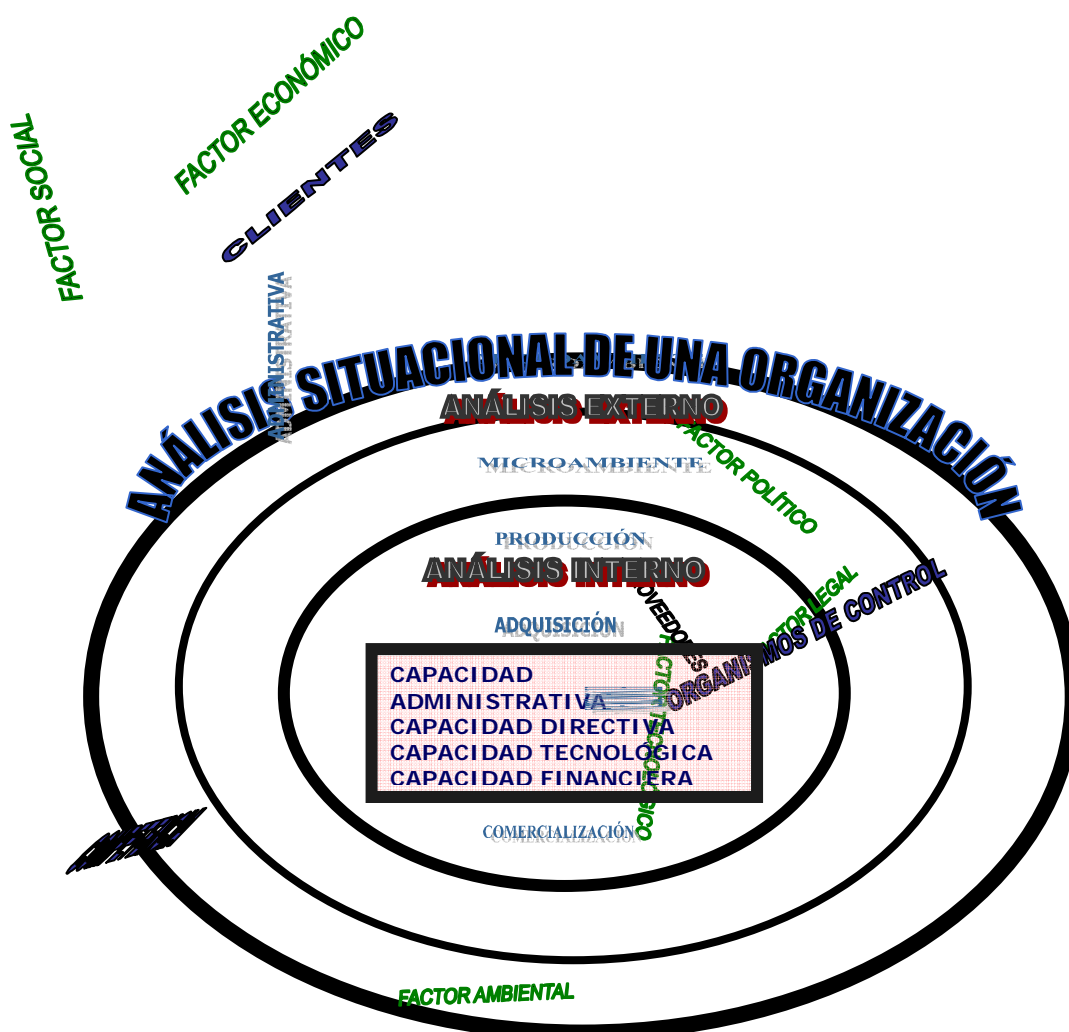
Se detectan a través de los resultados que presenta la gerencia tal como su prestigio y se identifican por medio de la evaluación de los resultados (avances y retrocesos).

Tiene como característica principal que son controlables, porque dependen únicamente de la empresa.

➤ **Debilidades:**

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

Ilustración 10



Fuente: TRISCHLER William, Mejorar el valor añadido en los procesos.

1.7. DIAGRAMA DE PROCESOS

1.7.1. Símbolos utilizados para las rutinas de procedimientos

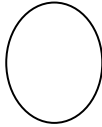
En la gráfica de las rutinas de procedimientos se utiliza un aserie de símbolos convencionales que cada uno de ellos cumple con función en el diagrama, a la vez que tienen su propio significado.

Los símbolos pueden clasificarse en dos clases: los de tipo tradicional y los modernos.

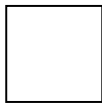
- **Símbolos Tradicionales**

El grupo de símbolos tradicionales con los siguientes:

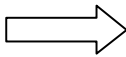
OPERACIÓN



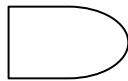
INSPECCIÓN



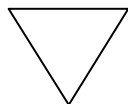
TRANSPORTE



DEMORA



ALMACENAMIENTO – TRANSPORTE



- **Símbolos Modernos**

Se identifica que sobre el uso de símbolos no existe una normativa de aplicación obligatoria, por lo que, las organizaciones y los especialistas administrativos en muchas ocasiones, para conocer el significado de los símbolos deben comprender la información con una definición de los mismos.

A diferencia de los anteriores, “lo llamados símbolos modernos son más utilizados en rutinas de procedimientos más complejos”²³.

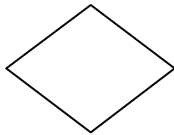
El número de los símbolos es mayor, lo que facilita la identificación específica de las actividades que tienen lugar en un procedimiento.

A continuación se explica la identificación de los símbolos establecidos.

Título del puesto y/o Unidad Administrativa.



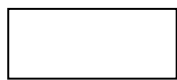
Alternativa de decisiones.



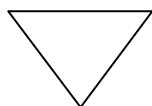
Formulario, documento, etc.



Recibir, autorizar, elaborar, pagar, entregar, chequear.

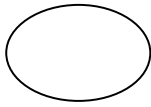


Almacenamiento o archivo

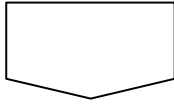


²³ VICTOR HUGO VASQUEZ R., **Organización Aplicada, Quito, Ecuador**: Imp. Gráficas Vásquez, 2002, p. 118.

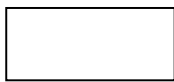
Conector en la misma hoja



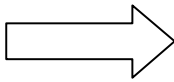
Conector en otra hoja



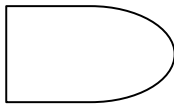
Operación



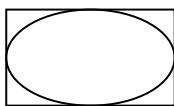
Transporte



Demora



Operación – Inspección



1.7.2. Diagrama de Flujo

El Diagrama de Flujo es una herramienta de gran valor para entender el funcionamiento interno y las relaciones entre los varios procedimientos de la organización.

El Diagrama de Flujo se define como un método para describir en forma gráfica un procedimiento existente o uno nuevo propuesto mediante la utilización de símbolos, líneas y palabras simples, demostrando las actividades y su secuencia, así:

Secuencias lógica – ordenada – sistemática – sentido común.

1.7.3. Clasificación de diagramas de flujo:

➤ **Diagrama de bloques:**

Proporciona una visión rápida del procedimiento y es el más sencillo. Se utiliza para simplificar los procedimientos y para documentar las tareas individuales.

➤ **Diagrama de flujos estándar de la ANSI:**

Creado por el Instituto Nacional Estadounidense de Estandarización – ANSI, proporciona una comprensión detallada de bloque. El diagrama de flujo estándar se utiliza para ampliar las actividades dentro de cada bloque al nivel de detalle deseado.

➤ **Diagrama de flujo funcional:**

Representa las varias relaciones que se producen entre las distintas unidades administrativas de la organización. Muestra el movimiento entre diferentes unidades de trabajo, una dimensión adicional que resulta ser especialmente valiosa cuando el tiempo total del ciclo constituye un problema.

Este diagrama identifica cómo los departamentos funcionales, verticalmente orientados, afectan un proceso que fluye horizontalmente a través de una organización.

➤ **Diagrama de flujo funcional de la línea de tiempo:**

Incluye el tiempo de procesamiento y del ciclo del diagrama de flujo estándar. Este diagrama ayuda cuando se efectúa un análisis del costo de la mala calidad con el fin de determinar que cantidad de dinero esta perdiendo al organización debido a un proceso ineficiente. Agregar un valor de tiempo a las funciones ya definidas que interactúan dentro del proceso hace más fácil identificar las áreas de desperdicio y demora.

➤ **Diagramas geográficos de flujo:**

Los cuales muestran y analizan el flujo del procedimiento entre las varias áreas físicas que dispone la organización. Este ayuda a minimizar el desperdicio de tiempo mientras la producción resultante del trabajo y / o recursos se desplazan entre las actividades.

1.7.4. Análisis, diseño y control de formas

➤ **Definición de una forma**

Una forma es “cualquier documento impreso destinado a que en él se anoten datos, o para uso respectivo en situaciones idénticas de tratamiento de datos”²⁴.

Según Gibbs Meyers define una forma como “un objeto que tiene impresa información estática con espacios en blanco para asentar información variables”.

El diseño está cobrando importancia y el control de formularios, si es más alta la cantidad de empleados, en más proporción se utilizarán las formas.

El trabajo de correspondencia es parte de toda organización y son básicamente para su existencia.

²⁴GONZÁLEZ, Juan. Manual de Círculos de Calidad. Pedro y Pablo. Cuenca. Ecuador, *Estratégicos para hacer Reingeniería de procesos*, Imprenta Efecto Gráfico, 1990, p. 201.

Aunque en gran parte no se reconozca así, “una de las piezas de construcción más esenciales de todos los sistemas de información para la administración es la forma impresa. Es el medio que transporta los datos a través de la mayoría de las etapas del procesamiento de información en las empresas”²⁵.

1.7.5. Análisis de las formas

La aprobación y aplicación de una forma es una función del analista de sistemas, quien determina la forma para llevar a cabo un procedimiento aprobado, antes de su emisión.

Las formas impresas son esenciales en el desarrollo del sistema de información para la administración.

El análisis de sistemas se preocupa sobre todo del análisis de las formas, de su diseño y su control, debido a que un programa riguroso para las formas puede:

- a) Mejorar la eficiencia del procedimiento de información.
- b) Simplificar el adiestramiento de los empleados.
- c) Efectuar un control por parte de la administración.
- d) Proporcionar un medio eficiente para registrar y llevar datos, que son insumos del sistema de información para la administración.

➤ Principios para el análisis de formas

El diseño de una forma se inicia mediante un riguroso estudio de lo que figura en el análisis, determinando a continuación, cómo se distribuye el diseño.

Al establecer lo que debe figurar en una forma, es necesario tener presente que la razón básica para la existencia de ésta es dar un medio para llevar información exacta, oportuna y significativa para la toma de decisiones, información importante para dirigir y coordinar las operaciones de las organizaciones.

²⁵ J. RODRÍGUEZ VALENCIA *Estudio de Sistemas y Procedimientos Administrativos*, México, Ediciones Contables, Administrativas y Fiscales, 2000, p. 102.

La forma debe también ser eficiente de acuerdo con el potencial humano, el material y los requisitos de equipo para su preparación y uso.

Pero la realidad en las empresas, son difíciles de leer, comprender y llenar, deficientes para el procesamiento en máquinas y poco económicas para imprimir.

Se puede obtener formas eficientes mediante un análisis lógico y un diseño cuidadoso.

La fase del análisis se dirige hacia tres áreas específicas:

- a) Evaluación de la necesidad de información.
- b) Determinación del método más eficiente de obtener la información necesaria en la forma.
- c) Especificaciones de la secuencia de procesamiento de la información.

Cada analista se dirige de acuerdo a su propio estilo de análisis, de conocimientos, experiencia y talento.

➤ **Procedimientos de análisis de las formas**

El análisis de formas, debe tener los siguientes aspectos:

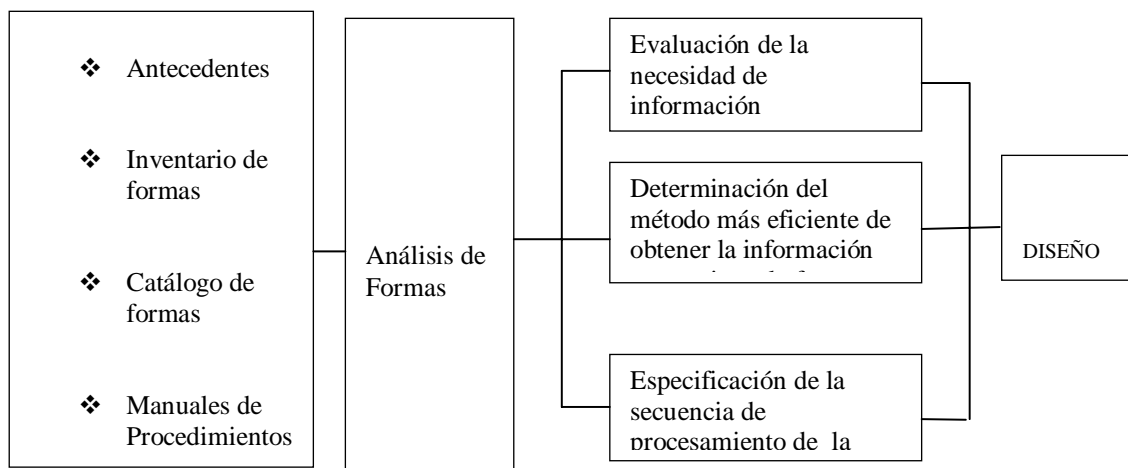
1. El analista debe obtener información sobre las formas, mediante inventarios, cuestionarios y entrevistas a usuarios y directivos.
2. Las formas serán clasificadas por su actividad a la que pertenece, como: formas para compras, de contabilidad, de personal, ventas.
3. Dentro de las actividades, estas se clasifican de acuerdo al tipo de función al que pertenecen, como: solicitudes, formas de envío.
4. Para su análisis fácil, se clasifican en formas generales, de oficina, de interoficina.
5. Se puede elaborar una lista de análisis que indica las partidas comunes a cierto número de formas, como las que son únicas.

El siguiente paso, es el estudio por parte del analista, con las siguientes preguntas:

- ✓ ¿Cuál es el objeto de la forma?
- ✓ ¿Se necesita realmente la forma?
- ✓ ¿Se requiere todos los conceptos que aparecen en la forma?
- ✓ ¿Son necesarias todas las copias?
- ✓ ¿Puede combinarse la forma con otras formas diferentes?
- ✓ ¿Requieren mejoramiento los procedimientos relacionados?
- ✓ ¿Qué redacción ha de utilizarse en la forma?
- ✓ ¿Cómo puede facilitarse la transmisión de datos en la forma?
- ✓ ¿Cómo puede facilitarse la escritura en la forma?
- ✓ ¿Puede hacerse algo para mejorar la eficiencia de archivar?
- ✓ ¿Se han revisado todas las formas existentes?
- ✓ ¿Cuál es el costo de las formas de acuerdo con su importancia y uso?

Estos aspectos entregan una base para determinar lo que se requiere que vaya en el análisis para poder efectuar una especificación de cómo debe disponerse la forma (diseño). A continuación se indica el análisis de formas:

Ilustración 11



Fuente: J. RODRÍGUEZ VALENCIA *Estudio de Sistemas y Procedimientos Administrativos*

1.7.6. Diseño de formas

El diseño de formas consiste en combinar cualidades prácticas y estéticas, por igual la comprensión del procesamiento respectivo.

El analista está atento al objeto de una forma, para registrar y proporcionar información. Por lo tanto, la forma es un instrumento de actividades humana y es influida por ella.

Las formas deben estar diseñadas de modo que sean fáciles para quienes las usan, por lo que necesitan ser fáciles de llenar, leer, procesar y desechar.

1.7.7. Requisitos elementales para diseñar una forma

a) Actitud mental

Debe crear actitud mental favorable entre los que trabajan con la forma. Toda forma impresiona nuestra vista, esta impresión se debe principalmente a la forma como ha sido diseñada y la forma como ha sido reproducido o impreso, ambos aspectos son responsabilidad del analista que diseña y ordena la impresión.

b) Anotación y uso de los datos

Los títulos deben reflejar claramente que es lo que desea que sea escrito. Si los títulos son largos o se quiere mayor uniformidad en el diseño, se recomienda encasillar la información.

c) Reducir la tendencia al error

Está directamente relacionada con el diseño y la impresión porque juegan papel importante los colores usados, el tipo de imprenta, las distancias entre las líneas, el tamaño de cada línea, el contraste entre los datos estadísticos y los variables.

d) Ser económico en impresión y papel

Este requisito es muy importante ya que representa el costo de un formato y éste debe ser de tal manera que no restrinja la eficiencia del trabajo.

1.7.8. Control de formas

Las formas tienen su costo intrínseco como en los sueldos y salarios a quienes trabajan diariamente con ello.

“La disponibilidad de las formas y el encargo de las mismas son responsabilidad de la Unidad Administrativa o del Sistema y Procedimientos”²⁶.

F. Knox define el control de formas como: “Un plan o método utilizado por la dirección para guiar y regular las operaciones de oficina, mediante la localización del flujo de papeles”.

a) Objetivos del control de formas

El control de formas persigue una serie de aspectos de importancia, que es necesario establecer:

- Eliminar las formas innecesarias y creación de éstas.
- Rediseñar formas innecesarias y la creación de éstas.
- Rediseñar formas para aumentar la eficiencia y disminuir los errores.
- Reducir el gasto de reproducción o impresión al seleccionar el más adecuado.
- Mantener cantidades adecuadas de formas de existencia.
- Asegurar un método adecuado para suministrar formas a los usuarios.
- Canalizar el análisis de cada forma (acumular mejoras) antes de que se impriman o reimpriman.

²⁶ L.A. RODRÍGUEZ VALENCIA Joaquín, *Estudio de Sistemas y Procedimientos Administrativos*, México: Ediciones contables, Administrativas Y fiscales, 2000, p. 201.

- Verificar si las formas impresas o reproducidas están de acuerdo con las especificaciones.
- Establecer una numeración y títulos uniformes para su adecuada identificación
- Establecer máximos y mínimos para determinar las cantidades adecuadas que se pedirán.
- Coordinarse con el departamento de compras para prohibir la adquisición de formas no autorizadas.

b) Establecimiento de un programa de control de formas

El control sobre las formas va más allá del solo diseño, ello incluye el establecimiento del programa como política de la empresa y la comprensión de los factores que componen el problema.

Es necesario una íntima relación entre el control de las formas, sistemas y procedimientos. Debe haber una sincera aceptación del alto nivel ejecutivo de la importancia del programa.

c) Nivel de organización

El control de formas se debe centrar en un lugar suficientemente alto dentro de la organización como para una visión amplia, necesaria para la revisión, coordinación y mejora de la instalación de formas.

Para una máxima eficiencia, se le debe dar, a la unidad asignada completa responsabilidad para llevar a cabo el programa.

De manera que existe una estrecha relación formal con el responsable de la función de compras y con el taller de reproducción de la empresa en su caso.

El analista decide la distribución de los datos y que el que lo va a utilizar; de aquí que debe haber una identificación de propósitos, al mismo tiempo que una conciencia de las fronteras entre los hombres de los niveles de línea, y los responsables de las función de compras y con el taller de

reproducción de la empresa en su caso y los responsables por la labor de asesoría que manejan el control de las formas. (ANDREU - RICART – VALOR, 1996)²⁷.

d) La función de la administración de formas

Tiene relación estrecha con los programas de control de informes y administración de registro. La mayoría de los informes y reportes reclaman una forma que produce un expediente. Es una función importante de la administración. Esta función debe situarse en un departamento o unidad de la empresa con acceso directo a la alta dirección.

e) Clasificación de índice

Uno de los problemas delicados, para lograr un buen programa de control, es el que se refiere a la elección y clasificación más adecuada. Sin embargo la clasificación que se considera suficiente para responder a todos los problemas, es la del método funcional.

Esta clasificación se basa en tres factores:

- El tema principal de la forma.
- El tema secundario (operación o condición en el uso de las formas).
- La función que efectúa la forma.

El índice funcional es la principal herramienta en la unidad de control de formas. Contiene las formas agrupadas de acuerdo con el propósito que sirven.

²⁷ ANDREU - RICART – VALOR. *Estrategia y Sistemas de información*. McGraw-Hill. España. 1996, p. 186.

f) Pasos para la creación de un índice funcional

- Tomar muestra de todas las formas.
- Agrupar las formas por los que se hayan escogido, así como las supervisiones de esos temas, si fuera necesario.
- Codificar por temas.
- Agrupar por aplicación o uso (función).
- Codificar por función.
- Preparar lista tabulada con la información del número y nombre de la forma y el número de índice funcional que le corresponda.

Una vez estructurada el índice, se puede ejecutar un programa a largo plazo de revisión de formularios para posibles eliminaciones o combinaciones.

g) Medios para el control de formas

Para facilitar las funciones de control de formas se pueden utilizar diversos medios como:

Un símbolo identificador que indique el elemento que las utiliza, así como un número propio de la forma. El número de identificación que a veces aparece junto al título de la forma, a esto se le conoce como clasificación.

Otra formula utilizada con buenos resultados en varias empresas, consiste en preparar una clase básica de tres dígitos, los dos primeros designando las funciones departamentales de al empresa y el último indicando el propósito de la forma.

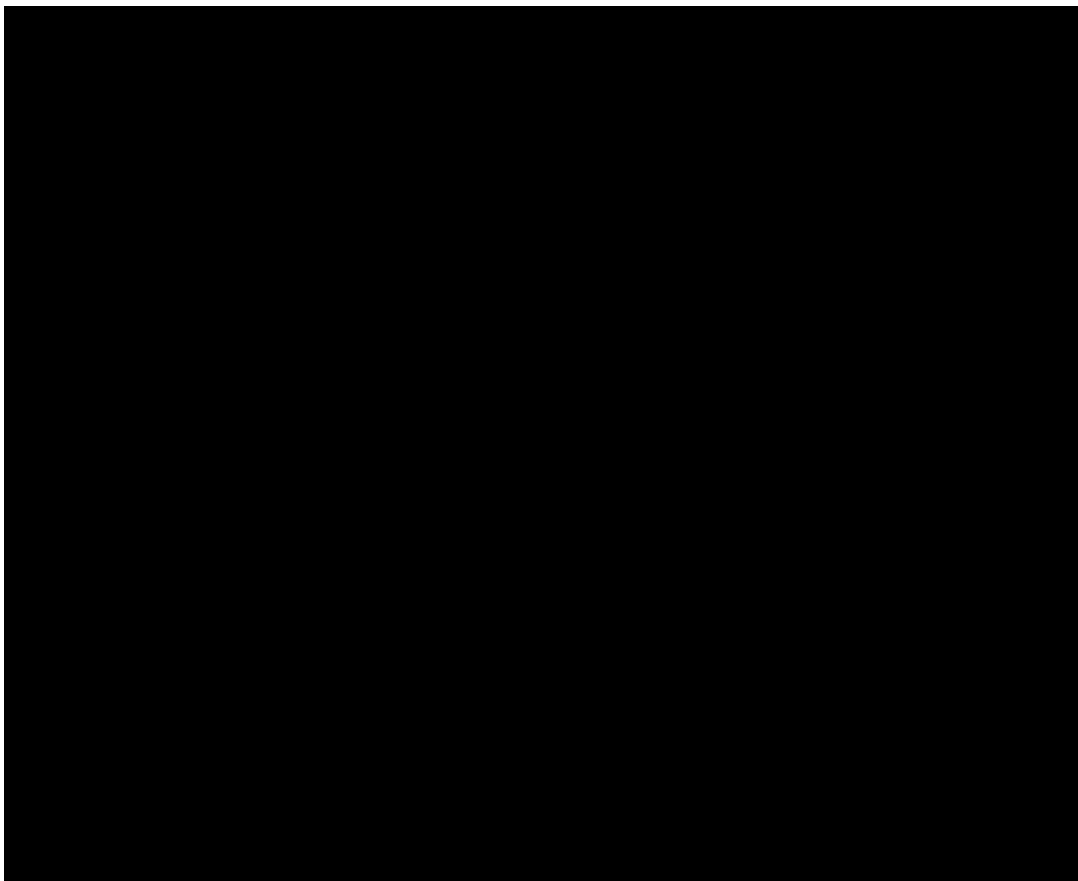
El diagrama de procesos es una representación gráfica de los pasos que se siguen en toda una secuencia de actividades, dentro de un proceso o un procedimiento, “identificándolos mediante símbolos de acuerdo con su naturaleza; incluye, además,

toda la información que se considera necesaria para el análisis, tal como cantidad considerada, costo y tiempo requerido.”²⁸

Además el Diagrama de Procesos, permite identificar los problemas, detectar errores, necesidades, conflictos y desviaciones.

Como se menciono, el diagrama de procesos se fundamenta en una simbología, la cual se expresa a continuación:

Ilustración 12




Fuente: CELA, José. *Calidad, qué es, cómo hacerla?*. Ediciones Gestión 2000.

²⁸ J. RODRIGUEZ VALENCIA, *Estudios de Sistemas y Procedimientos Administrativos*. México: Ediciones Contables, Administrativas y Fiscales, 2000 p. 208.

Con el propósito de realizar el levantamiento de las actividades de los subprocesos se va utilizar el siguiente formato.

Ilustración 13



CURSOGRAMA ANALÍTICO DE LA INFORMACIÓN
PROYECTO AMAUTA - EXCELENCIA OPERACIONAL
DEPARTAMENTO DE PROCESOS

PROCESO: _____ CÓDIGO: _____

PROCEDIMIENTO: _____ FECHA: ____ / ____ / ____

OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO: _____

ACTIVIDADES	TIPO DE ACTIVIDAD (MARQUE CON UNA "X")					DURACIÓN (TIEMPO PROMEDIO)		EJECUTOR				
	○	□	⇨	▽	D	DIAS / HORAS / MINUTOS	%					
1												
2												
3												
4												
5												
6												
7												
8												
9												
10												
11												
12												
13												
14												
15												
16												
17												
18												
19												
20												
21												
22												
23												
24												
25												
26												
27												
28												
29												
30												
31												
32												
33												
34												
35												
36												
37												
38												
39												
40												
TOTAL ACTIVIDADES						0	0	0	0	0	0,00	0%
% VOLUMEN						0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%		
% TIEMPO						0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%		

	VOLUMEN	TIEMPO
% TRABAJO EFECTIVO	0,00%	0,00%
% DESPERDICIO	0,00%	0,00%

Símbolo	Concepto
○	Actividades de operación
□	Actividades de inspección
⇨	Actividades de transporte
▽	Actividades de archivo
D	Actividades de demora o espera

Fuente: La autora.

CAPÍTULO II

LA INSTITUCIÓN

2.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS

En este capítulo conoceremos de forma general a la institución y el departamento a ser estudiado, así como su organigrama y estructura, los problemas y las causas que se generan en los reclamos administrativos, el marco teórico y conceptual que se va a utilizar.

El Ministerio de Economía y Finanzas de la República Ecuador “tiene sus orígenes en la Constitución ecuatoriana de 1830 que había determinado en su Art. 38 que, *El Ministerio de Estado sea administrado por un Ministro Secretario y que su despacho se dividiría en dos secciones: la de Gobierno Exterior e Interior y la de Hacienda*”²⁹.

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

El actual Ministerio de Economía y Finanzas ha tenido varios cambios en su estructura y su denominación a lo largo de su historia.

El 3 de noviembre de 1831 el Congreso Nacional expidió un Decreto que da inicio al Ministerio de Hacienda como ente homogéneo.

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

²⁹ Reglamenteo a la Ley de Creación del Servicio de Rentas Internas, p. 6.

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

El 26 de septiembre de 1944, el Ministerio cambia su denominación de Ministerio de Hacienda a Ministerio del Tesoro, que se encargará de controlar todo lo relativo al Crédito Público, obligaciones y reclamos de acreedores del Fisco, así como la administración de rentas públicas, aplicación, recaudación, control, reclamos de impuestos, tasas, administración de aduanas, monopolios del Estado, presupuesto, financiación de servicios públicos, inversión de la rentas, Patrimonio del Estado, inventario general de los bienes de la Nación, supervivencia financiera, adquisición y provisión de útiles, muebles, enseres y otras responsabilidades. (www.mef.gov.ec/portal/reseñahistorica.html).³⁰

Ilustración 14



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

³⁰ www.mef.gov.ec/portal/reseñahistorica.html.

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

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

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

Al ampliar este decreto, indica la obligatoriedad que tienen los organismos que requieran crédito, presentar a conocimiento del Ministerio de Finanzas, los estados económicos, financiación que permitan una adecuada y eficiente contratación y administración de la deuda Pública interna y externa.

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

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

La denominación de “Ministerio de Finanzas y Crédito Público tuvo una duración de 12 años, hasta que el 10 de mayo de 2000 adopta el nombre de Ministerio de Economía y Finanzas”³¹.

³¹ www.mef.gov.ec/portal/reseñahistorica.html.

Ilustración 15



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

EL SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Ilustración 16



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

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

A continuación se ilustra los principales cambios implantados:

Ilustración 17



Fuente: www.mef.gov.ec/portal/reseñahistorica.html.

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

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

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

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

derivó en un profundo desequilibrio de los precios en la economía y profundizó la ya aguda crisis. ([www.mef.gov.ec\reseñahistorica.html](http://www.mef.gov.ec/reseñahistorica.html)).³²

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

1. Constitución Política
2. Codificación del Código Tributario
3. Ley de Creación del Servicio de Rentas Internas
4. Ley de Equidad Tributaria
5. Ley de Régimen Tributario Interno
6. Ley de Registro Único de Contribuyentes
7. Reglamento a la Ley de Creación del Servicio de Rentas Internas
8. Reglamento Orgánico Funcional
9. Reglamento para la aplicación de la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno y sus Reformas
10. Reglamento de RUC
11. Reglamento de Comprobantes de Venta y Facturación

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

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

³² www.mef.gov.ec/portal/reseñahistorica.html.

2.1.1. Respeto a la Administración Tributaria

➤ Consideraciones Generales

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

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

Los constantes cambios que dentro del proceso de modernización enfrentan en la actualidad las administraciones tributarias “conducen a una serie de acciones que le exige contar con personal informado, preparado, calificado y cuyo nivel de especialización le permita obtener resultados acordes a sus objetivos y misión institucional”³³.

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

Ejercer la Administración Tributaria, es además de una apreciable carga de responsabilidad social, un complicado proceso. Su significación política, por ejemplo, como base del gasto presupuestario y su impacto sobre cada uno de los

³³ www.monografias.com/administraciontributaria.html.

sujetos económicos a través de las variables de la macro y microeconomía, dan fe de su importancia así como de la necesidad del cobro de los tributos.

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

Por su importancia la recaudación y la cobranza tienen una significación especial en materia de tecnología. La necesidad de una gestión eficiente obliga a buscar “Maneras de hacer” que racionalicen el empleo de recursos, sobre todo, del recurso tiempo y que minimicen los costos de oportunidad para el contribuyente colocado en la disyuntiva de cumplir con las obligaciones fiscales.

Sobre la evolución de las políticas tributarias es preciso definir que “se trata de la utilización de los impuestos para conseguir, junto con otros instrumentos fiscales, los objetivos económicos y sociales que una colectividad políticamente organizada desea promover”³⁴. Uno de los indicadores de eficiencia de una política tributaria es el grado de cumplimiento de las obligaciones tributarias que tienen su origen en el hecho imponible y en cuya naturaleza jurídica, todos los autores coinciden en atribuirle un carácter patrimonial, consistente éste, en dar una suma de dinero en especie, cuando la ley lo permite.

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

Por lo expresado es válido reconocer que no se puede llevar a cabo una política tributaria verdaderamente eficaz sin contar con el elemento humano que la diseña,

³⁴ www.monografias.com/administraciontributaria.html.

que la aplica y aquel a quien se dirige. Todo diseño de planificación y de legislación tributaria es estéril sino se presta la debida atención a las ideas, actitudes, motivaciones y formas de comportamiento de los ciudadanos, tanto contribuyentes como funcionarios. Por eso, una de las líneas estratégicas en las políticas tributarias consiste en algo aparentemente tan alejado de su función jurídica y económica como es la educación en valores de responsabilidad de estos dos elementos claves.

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

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

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

Toda comunidad, por muchos condicionantes externos que tenga, siempre conserva un margen de maniobra más o menos amplio para decidir que va hacer con sus escasos o abundantes recursos colectivos, de que fuentes puede obtenerlos y en que va a invertirlos. Tales decisiones dependen de cómo se ha organizado la estructura social de esa comunidad, de que fines y metas colectivas pretende conseguir, en definitiva, dependen de cuáles son los valores culturales por los que se rige tal comunidad y que son los que inspiran y orientan la conducta de los individuos que la integran.

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

En el espacio fiscal, las técnicas jurídicas y económicas se ponen al servicio de ideas socio- políticas.

Por eso, la fiscalidad es un mero reflejo de la estructura social y poder de una comunidad políticamente organizada, a cuyos fines e ideas colectivas sirve. De ahí que la fiscalidad no haya sido igual en los imperios de la antigüedad que en los Estados modernos, o contemporáneos, como tampoco puede presentar los mismos rasgos en una sociedad agraria que en una industrializada o en una sociedad de servicios, ni es igual en un modelo de Estado autoritario que en uno democrático.
(www.monografias.com/administraciontributaria.html).³⁵

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

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

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

2.1.2. Del tributo al impuesto

Contribución, Tributo e Impuesto son tres términos que suelen utilizarse como sinónimos, cuando en realidad no describen lo mismo (Enciclopedia Universal Europeo-Americana). Contribución es un término genérico que designa toda aportación voluntaria o forzosa para la consecución de un fin.

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

³⁵ www.monografias.com/administraciontributaria.html.

En cambio el impuesto “es una institución jurídica, política y económica que regula la relación existente entre los ciudadanos y el Estado”³⁶, mediante la cual aquellos tienen la obligación de aportar y éste el derecho a exigir una parte de los bienes de los primeros para sufragar las necesidades comunes mediante la prestación de los servicios públicos.

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

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

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

2.1.3. Formación de la Cultura Fiscal

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

El cumplimiento fiscal es un problema de ciudadanía. Los efectos del incumplimiento, es decir del fraude fiscal, perjudican a todos los ciudadanos, pero específicamente a aquellos que asumen sus responsabilidades sociales y cumplen correctamente sus obligaciones tributarias. El fraude fiscal es un fenómeno complejo basado en una mentalidad de derechos adquiridos sin ninguna contrapartida desde la vertiente de las responsabilidades. “Es, en definitiva, un problema de socialización inadecuada en los valores éticos de justicia y solidaridad.”³⁷.

³⁶ Reglamento a la Ley de Creación del Servicio de Rentas Internas, p. 16.

³⁷ <http://www.monografias.com/trabajos11/plantac/plantac.shtml>.

Una segunda acepción de “fraude es, todo acto tendente a eludir una disposición legal en perjuicio del Estado o de terceros. Conceptos clave en esta definición son: engaño, ilicitud y perjuicio”³⁸.

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

2.1.4. Liderazgo Moral de los Profesionales en la Administración

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

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

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

Por todos los fundamentos referidos podemos afirmar, que “las estructuras organizativas de las administraciones tributarias han evolucionado en sus políticas trazadas, pues realmente han logrado conseguir, junto con otros instrumentos fiscales, los objetivos económicos y sociales que se propone una organización”³⁹.

³⁸ <http://www.real-academia-española.com>.

³⁹ www.monografias.com/administraciontributaria.html.

2.1.5. Procesos de Trabajo en las Administraciones Tributarias

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

Un sistema tributario será efectivo si resulta realmente administrado.

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

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

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

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

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

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

El pago voluntario dependerá de dos elementos fundamentales:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

(www.monografias.com/administraciontributaria.html).⁴⁰

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

2.1.6. Tendencias y Elementos Principales de las Administraciones Tributarias

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

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

⁴⁰ www.monografias.com/administraciontributaria.html.

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

El perfeccionamiento y ampliación de los servicios al contribuyente, resulta otro elemento a tomar en cuenta, se diseñan oficinas cada día mas modernas, que mediante métodos nuevos y eficientes brindan al contribuyente una información rápida y acorde a sus exigencias, así como la utilización de diversos medios masivos de comunicación.

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

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

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

La computarización de la gestión tributaria ha resultado la forma más eficiente de reducir las voluminosas informaciones, logrando así agilizar los procesos administrativos. Actualmente se aprecia la aplicación de programas de computación

cada día más avanzados que permiten registrar y procesar información con tecnologías de comunicación modernas para facilitar el uso de la información en toda una red de órganos de la Administración Tributaria sin violar la confiabilidad integral y confidencialidad de la información.

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

- a) Mantener una redacción clara, sencilla y explícita de las leyes tributarias para eliminar “Lagunas” de la legislación.
- b) La existencia de un código tributario en todos los países con los procedimientos que permitan la aplicación correcta del sistema de sanciones en la Administración Tributaria.
- c) Celeridad en los procesos y en los recursos derivados de la acción tributaria.
- d) El diseño de sistemas de registros y control así como los procedimientos técnicos perfeccionados, flexibles e integrados, estos abarcan todas las etapas de la gestión tributaria en su conjunto. En este sentido las administraciones tributarias deben aplicar sistemas de controles combinados con un tratamiento especial a los grandes contribuyentes.

2.2. SERVICIOS QUE OFRECE

El Servicio de Rentas Internas (SRI) es una entidad técnica y autónoma que tiene la responsabilidad de recaudar los tributos internos establecidos por Ley mediante la aplicación de la normativa vigente. “Su finalidad es la de consolidar la cultura tributaria en el país a efectos de incrementar sostenidamente el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias por parte de los contribuyentes”⁴¹

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

⁴¹ Plan Estratégico 2007 – Servicio de Rentas Internas.

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

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

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

2.2.1. Facultades del SRI

Créase el Servicio de Rentas Internas (SRI) como una entidad técnica y autónoma, con personería jurídica, de derecho público, patrimonio y fondos propios, jurisdicción nacional y sede principal en la ciudad de Quito.

Su gestión estará sujeta a las disposiciones de esta Ley, del Código Tributario, de la Ley de Régimen Tributario Interno y de las demás leyes y reglamentos que fueren aplicables y su autonomía concierne a los órdenes administrativo, financiero y operativo.(Ley de Creación del Servicio de Rentas Internas).⁴²

⁴² Ley de Creación del Servicio de Rentas Internas, Art. 1, p. 21.

El Servicio de Rentas Internas (SRI) tendrá las siguientes facultades, atribuciones y obligaciones:

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

2.2.2. Impuestos que Administra

2.2.2.1. Impuesto a la Renta: IR

Constituye el impuesto que grava a la Renta Global que obtengan las personas naturales, las sucesiones indivisas y las sociedades nacionales o extranjeras, de acuerdo con las disposiciones de la Ley.

Para efectos de este impuesto se considera renta:

1. Los ingresos de fuente ecuatoriana obtenidos a título gratuito u oneroso, bien sea que provengan del trabajo, del capital o de ambas fuentes, consistentes en dinero, especies o servicios; y,

2. Los ingresos obtenidos en el exterior por personas naturales domiciliadas en el país o por sociedades nacionales, de conformidad con lo dispuesto en los artículos pertinentes.

Se considerarán de fuente ecuatoriana los siguientes ingresos:

1. Los que perciban los ecuatorianos y extranjeros por actividades laborales, profesionales, comerciales, industriales, agropecuarias, mineras, de servicios y otras de carácter económico realizadas en territorio ecuatoriano, salvo los percibidos por personas naturales no residentes en el país por servicios ocasionales prestados en el Ecuador, cuando su remuneración u honorarios son pagados por sociedades extranjeras y forman parte de los ingresos percibidos por ésta, sujetos a retención en la fuente o exentos; o cuando han sido pagados en el exterior por dichas sociedades extranjeras sin cargo al gasto de sociedades constituidas, domiciliadas o con establecimiento permanente en el Ecuador. Se entenderá por servicios ocasionales cuando la permanencia en el país sea inferior a seis meses consecutivos o no en un mismo año calendario;
2. Los que perciban los ecuatorianos y extranjeros por actividades desarrolladas en el exterior, provenientes de personas naturales, de sociedades nacionales o extranjeras, con domicilio en el Ecuador, o de entidades y organismos del sector público ecuatoriano;
3. Las utilidades provenientes de la enajenación de bienes muebles o inmuebles ubicados en el país;
4. Los beneficios o regalías de cualquier naturaleza, provenientes de los derechos de autor, así como de la propiedad industrial, tales como patentes, marcas, modelos industriales, nombres comerciales y la transferencia de tecnología;

5. Las utilidades que distribuyan, paguen o acrediten sociedades constituidas o establecidas en el país;
6. Los provenientes de las exportaciones realizadas por personas naturales o sociedades, nacionales o extranjeras, con domicilio o establecimiento permanente en el Ecuador, sea que se efectúen directamente o mediante agentes especiales, comisionistas, sucursales, filiales o representantes de cualquier naturaleza;
7. Los intereses y demás rendimientos financieros pagados o acreditados por personas naturales, nacionales o extranjeras, residentes en el Ecuador; o por sociedades, nacionales o extranjeras, con domicilio en el Ecuador, o por entidades u organismos del sector público;
8. Los provenientes de loterías, rifas, apuestas y similares, promovidas en el Ecuador;
9. Los provenientes de herencias, legados, donaciones y hallazgo de bienes situados en el Ecuador; y,
10. Cualquier otro ingreso que perciban las sociedades y las personas naturales nacionales o extranjeras residentes en el Ecuador.

Para los efectos de esta Ley, se entiende como establecimiento permanente de una empresa extranjera todo lugar o centro fijo ubicado dentro del territorio nacional, en el que una sociedad extranjera efectúe todas sus actividades o parte de ellas. En el reglamento se determinarán los casos específicos incluidos o excluidos en la expresión establecimiento permanente. (Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno).⁴³

⁴³ Servicio de Rentas Internas, Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno.

2.2.2.2. Impuesto al Valor Agregado: IVA

El impuesto al Valor Agregado grava al valor de la transferencia de dominio o a la importación de bienes muebles de naturaleza corporal, en todas sus etapas de comercialización, y al valor de los servicios prestados, en la forma y en las condiciones que prevé la Ley.

Para efectos de este impuesto se considera transferencia:

1. Todo acto o contrato realizado por personas naturales o sociedades que tenga por objeto transferir el dominio de bienes muebles de naturaleza corporal, aún cuando la transferencia se efectúe a título gratuito, independiente de su designación o de las condiciones que pacten las partes;
2. La venta de bienes muebles de naturaleza corporal que hayan sido recibidos en consignación y el arrendamiento de éstos con opción de compraventa, incluido el arrendamiento mercantil, bajo todas sus modalidades; y,
3. El uso o consumo personal, por parte de sujeto pasivo del impuesto, de los bienes muebles de naturaleza corporal que sean objeto de su producción o venta.

No se causará el IVA en los siguientes casos:

1. Aportes en especie a sociedades;
2. Adjudicaciones por herencia o por liquidación de sociedades, inclusive de la sociedad conyugal;
3. Ventas de negocios en las que se transfiera el activo y el pasivo;
4. Fusiones, escisiones y transformaciones de sociedades;
5. Donaciones a entidades del sector público y a instituciones y asociaciones de carácter privado de beneficencia, cultura, educación, investigación, salud o deportivas, legalmente constituidas; y,
6. Cesión de acciones, participaciones sociales y demás títulos valores.

7. Las cuotas o aportes que realicen los condóminos para el mantenimiento de los condominios dentro del régimen de propiedad horizontal, así como las cuotas para el financiamiento de gastos comunes en urbanizaciones.

2.2.2.3. Impuesto a los Consumos Especiales: ICE

Este impuesto grava el consumo de bienes considerados como especiales tales como: cigarrillos, bebidas alcohólicas, adquisiciones de bienes suntuarios, etc.

La base imponible de los productos sujetos al ICE, de producción nacional, se determinará sumando al precio ex-fábrica los costos y márgenes de comercialización, suma que no podrá ser inferior al precio de venta al público fijado por el fabricante o por las autoridades competentes si fuere del caso, menos el IVA y el ICE. A esta base imponible se aplicarán las tarifas ad-valorem que se establecen en esta Ley. Al 31 de diciembre de cada año o cada vez que se introduzca una modificación al precio, los fabricantes notificarán al Servicio de Rentas Internas la nueva base imponible y los precios de venta al público fijados para los productos elaborados por ellos.

Para los productos importados sujetos al ICE, incluyendo los casos especiales a que se refiere el artículo 60 de esta Ley, la base imponible se determinará incrementando al valor ex-aduana un 25%, por concepto de costos y márgenes presuntivos de comercialización.

No obstante lo señalado en los incisos anteriores, para los productos nacionales o importados sujetos al ICE, la base imponible se determinará incrementando al valor ex-fábrica o ex-aduana, según corresponda, un 25% de margen mínimo presuntivo de comercialización. Si se comercializan los productos con márgenes superiores al mínimo presuntivo antes señalado, se deberá aplicar el margen mayor para determinar la base imponible con el ICE.

“La liquidación y pago del ICE aplicando el margen mínimo presuntivo, cuando de hecho se comercialicen los respectivos productos con márgenes mayores, se considerará un acto de defraudación tributaria”⁴⁴.

El ICE no incluye el impuesto al valor agregado y será pagado respecto de los productos mencionados en el artículo precedente, por el fabricante o importador en una sola etapa.

El precio de venta al público de los productos sujetos al impuesto a los consumos especiales ICE, deberá fijar el fabricante en forma obligatoria, en un lugar visible del envase de cada uno de los productos gravados con este impuesto, de conformidad con lo que prescriba el reglamento.

2.2.2.4. Impuesto a la Propiedad de Vehículos

Todos los propietarios de vehículos, tanto de uso particular como de servicios público, que estén destinados al transporte terrestre de personas o carga, estén en la obligación de contribuir con el 1% de impuesto vehicular, porcentaje que es calculado de el contrato de compra y venta del vehículo o del avalúo comercial.

2.2.2.5. Impuesto a los Legados, Herencias y Donaciones

Este impuesto grava la transferencia de de dominio ocasionado por legados, herencias y donaciones.

2.2.2.6. Impuesto a la Salida de Capitales

Crease el Impuesto a la Salida de Divisas (ISD) sobre el valor de todas las operaciones y transacciones monetarias que se realicen al exterior, con o sin intervención de las instituciones que integran el sistema financiero. El hecho generador de este impuesto lo constituye la transferencia o traslado de divisas al exterior en efectivo o a través del giro de cheques, transferencias, envíos, retiros o

⁴⁴ Servicio de Rentas Internas, Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno.

pagos de cualquier naturaleza realizados con o sin la intermediación de institución del sistema financiero.

2.2.2.7. Régimen Impositivo Simplificado: RISE

Se establece el Régimen Simplificado (RS) que comprende las declaraciones de los Impuestos a la Renta y al Valor Agregado, para los contribuyentes que se encuentren en las condiciones previstas en este título y opten por éste voluntariamente.

Contribuyente sujeto al Régimen Simplificado.- Para efectos de esta Ley, pueden sujetarse al Régimen Simplificado los siguientes contribuyentes:

1. Las personas naturales que desarrollen actividades de producción, comercialización y transferencia de bienes o prestación de servicios a consumidores finales, siempre que los ingresos brutos obtenidos durante los últimos doce meses anteriores al de su inscripción, no superen los sesenta mil dólares de Estados Unidos de América (USD \$ 60.000) y que para el desarrollo de su actividad económica no necesiten contratar a más de 10 empleados.
2. Las personas naturales que perciban ingresos en relación de dependencia, que además desarrollen actividades económicas en forma independiente, siempre y cuando el monto de sus ingresos obtenidos en relación de dependencia no superen la fracción básica del Impuesto a la Renta gravada con tarifa cero por ciento (0%), contemplada en el Art. 36 de la Ley de Régimen Tributario Interno Codificada y que sumados a los ingresos brutos generados por la actividad económica, no superen los sesenta mil dólares de los Estados Unidos de América (USD \$ 60.000) y que para el desarrollo de su actividad económica no necesiten contratar a más de 10 empleados.

2.2.3. Respecto al Departamento de Reclamos

El Departamento de Reclamos tiene como funciones: asegurar la aplicación de los criterios jurídicos unificados en los procesos regionales de reclamos, coordinar la operación de los departamentos regionales de reclamos, propendiendo a mejoramiento de los niveles de eficiencia y Sugerir mejoras a la normativa tributaria asociada a funciones de reclamos; considerando las funciones desempeñadas Reclamos en sus inicios formaba parte de la Unidad de Auditoría Tributaria, bajo la cual todos sus procesos estaban encaminados y controlados por el responsable de la unidad, limitando la autonomía, recursos, procesos y retardando la toma de decisiones en vista que debían primero ser analizadas por Auditoría para luego ser llevadas a conocimiento del Director Regional a cargo.

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

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

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

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

2.2.4. Funciones del Departamento de Reclamos

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

- a) Atender los reclamos presentados por los contribuyentes y preparar los correspondientes proyectos de resoluciones;
- b) Asegurar que los documentos que conforman los expedientes de reclamos atendidos estén completos, en buen estado de conservación, sean los documentos pertinentes y se encuentren ordenados y foliados, conforme a las normas y procedimientos respectivos;
- c) Informar al Director Regional y a las áreas administrativas correspondientes sobre las novedades detectadas en los procesos de atención de reclamos;
- d) Atender peticiones de los contribuyentes para autorizaciones de depreciaciones aceleradas, bajas de inventarios, regímenes especiales de contabilidad y otros relacionados con el ámbito tributario; y,
- e) Coordinar con el Departamento Nacional Procesal Administrativo la planificación y ejecución de actividades, así como la aplicación de criterios jurídicos y técnicos uniformes, en la atención de los reclamos.

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

- a) Pagos indebidos y en exceso - Renta – Personas Naturales
- b) Pago en exceso IVA – Personas Naturales
- c) Otros pagos indebidos y en exceso – Personas Naturales
- d) Resoluciones sancionatorias
- e) Títulos de crédito
- f) Prescripción de impuesto a los vehículos
- g) Pagos indebidos y en exceso – Personas Jurídicas
- h) Pago en exceso IVA – Personas Jurídicas
- i) Otros pagos indebidos y en exceso – Personas Jurídicas
- j) Autorización 100% de crédito tributario.

2.3. PLAN ESTRATÉGICO 2010

2.3.1. Misión

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

La misión del Servicio de Rentas Internas es “aplicar la Ley y normativa tributaria con objetividad y profesionalismo y así proveer un servicio de alta calidad a los contribuyentes para crear una imagen de credibilidad ante el país, alcanzando el más alto grado de confianza de la ciudadanía.”⁴⁵

2.3.2. Visión

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

La visión del Servicio de Rentas Internas es “ser un departamento basado en principios de justicia, equidad y absoluta imparcialidad, que tiene como sus valores fundamentales la honestidad y vocación de servicio al ciudadano.”⁴⁶

⁴⁵ Htt// www.sri.gov.ec.

⁴⁶ Htt// www.sri.gov.ec.

2.3.3. Objetivos y Estrategias

Objetivo Estratégico Talento Humano:

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

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

Ilustración 18

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

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

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

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

 ***SRI el mejor lugar para trabajar***

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

ACTIVIDAD	TIEMPO
Diseñar el formato para medir la satisfacción laboral dentro del Departamento	Primera quincena del mes de junio
Realizar la encuesta de satisfacción laboral a todos los funcionarios	Tercera semana de los meses de junio y diciembre
Entrega de resultados a la Responsable del Departamento para su retroalimentación a la Responsable Nacional de Reclamos y al Departamento de RRHH	Primera semana de los meses de julio y diciembre
Plantear un programa motivacional	Julio y diciembre

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

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

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

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

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


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

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

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

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

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

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

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

ACTIVIDAD	TIEMPO
Formar grupos de trabajo conformados por todos los integrantes del Departamento con el fin de obtener la misión, visión y valores de Reclamos	Última semana de junio
Compilar la información obtenida en el taller para definir la misión, visión y valores definitivos	Primera semana de julio

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

ACTIVIDAD	TIEMPO
Coordinar la capacitación con los funcionarios del Departamento Jurídico.	Anualmente

Objetivo Estratégico Información y Tecnologías

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


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

ACTIVIDAD	TIEMPO
Coordinar con los responsables nacionales de los Proyectos de Reclamos pruebas y planes pilotos para la comprobación y mejoramiento de los mismos	Junio
Realizar las pruebas necesarias para la implantación de los proyectos	Junio

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

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

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

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

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

ACTIVIDAD	TIEMPO
Asignar una persona por equipo para que compile las contestaciones emitidas en cada grupo y la envíe a la persona designada del Departamento para mantener la base	Mensualmente


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

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

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

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

Objetivo Estratégico Procesos:

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

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

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

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

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

 ***Establecer un sistema integral de mejora continua de procesos***

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


ACTIVIDAD	TIEMPO
Levantar la información necesaria para la elaboración del BSC	Junio
Preparar el informe final del BSC	Julio

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

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

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


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

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

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

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

Objetivo Estratégico Cumplimiento


 *Reducir los costos directos e indirectos del cumplimiento de los contribuyentes.*

- Difundir los requisitos exigidos para las peticiones y los reclamos administrativos, para agilizar el procesamiento de los casos.
- Proporcionar al Departamento de Servicios Tributarios la información referente a los procesos y requerimientos del Departamento de Reclamos.
- Incluir un instructivo referente a este tema en la Página Web de la Institución.

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


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

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

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

- Diseñar un programa de capacitación enfocado al contribuyente, coordinándolo con el Departamento de Atención y Capacitación para su ejecución.
- Determinar las potenciales capacitaciones a difundirse entre los contribuyentes en función de los parámetros requeridos por el Departamento de Reclamos.

Objetivo Estratégico Eficiencia Fiscal y Responsabilidad Social:

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

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

2.3.4. Principios y Valores

Vocación de Servicio:

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

Honestidad, Ética, y Probidad:

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

Compromiso:

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

Equidad:

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

Respeto:

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

Trabajo en equipo:

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

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

2.3.5. Mapa Estratégico 2010

Ilustración 19



Fuente: La autora y el Área de Planificación del Departamento de Reclamos.

2.4. POLITICAS

Las políticas son el medio que se usará para alcanzar los objetivos anuales. Entre otras cosas las políticas incluyen los lineamientos, las reglas y los procedimientos establecidos para reforzar las actividades a efecto de alcanzar los objetivos enunciados. “Las políticas sirven de guía para tomar decisiones y abordar situaciones reiterativas o recurrentes.”⁴⁷

De Personal:

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

De Información:

El objetivo de esta política es asegurar la apropiada protección de la información manejada por el SRI y minimizar el riesgo de acceso no autorizado a los sistemas. El SRI asigna, de acuerdo al perfil y función de cada usuario y previa autorización del Director Nacional, Regional o Provincial según corresponda, claves de acceso personal e intransferible, al sistema principal, correo electrónico, Intranet y aplicaciones. La información del SRI es clasificada y no puede ser revelada a ninguna persona en particular o hacer uso de la misma para beneficio personal. Toda persona que recibe una identificación de usuario y contraseña, es responsable de conocer y cumplir con las siguientes normas:

⁴⁷ www.wikipedia.com.

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

2.5. ORGANIGRAMA Y ESTRUCTURA ORGÁNICA

2.5.1. Estructura Organizacional

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

Con este fin, ha sido necesario establecer políticas corporativas claras que permitan actuar bajo los mismos principios y procedimientos a todas las unidades funcionales que ejecutan la operación desconcentrada. “La Administración Nacional, tiene jurisdicción en todo el país y es la encargada de

establecer los lineamientos estratégicos, objetivos, políticas, procesos y procedimientos, así como vigilar su cabal aplicación y cumplimiento.”⁴⁸

➤ **Direcciones Regionales**

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

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

2.5.2. Organigramas de la Entidad

➤ Administración Central:

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

Ilustración 20



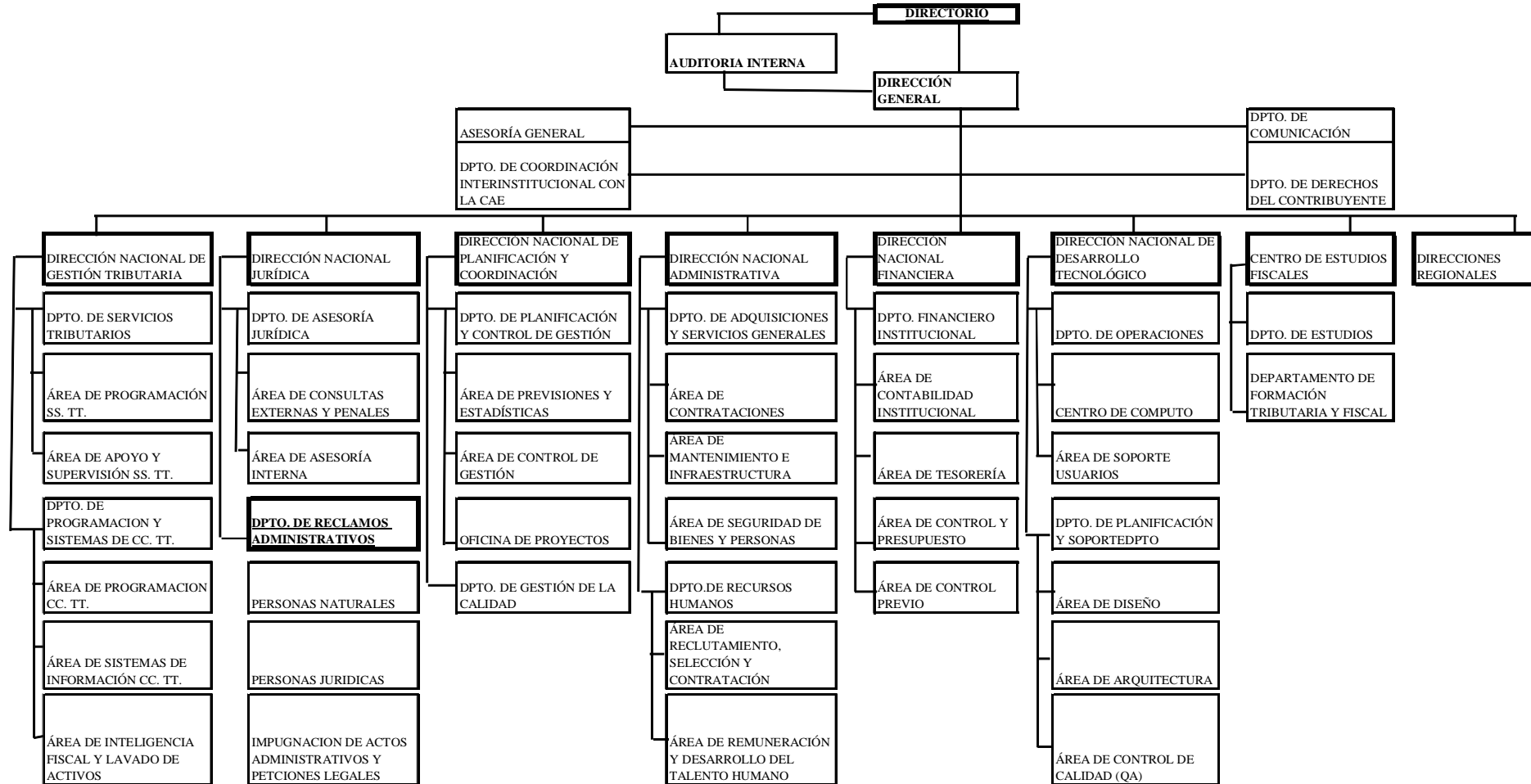
Fuente: Página Web del Servicio de Rentas Internas

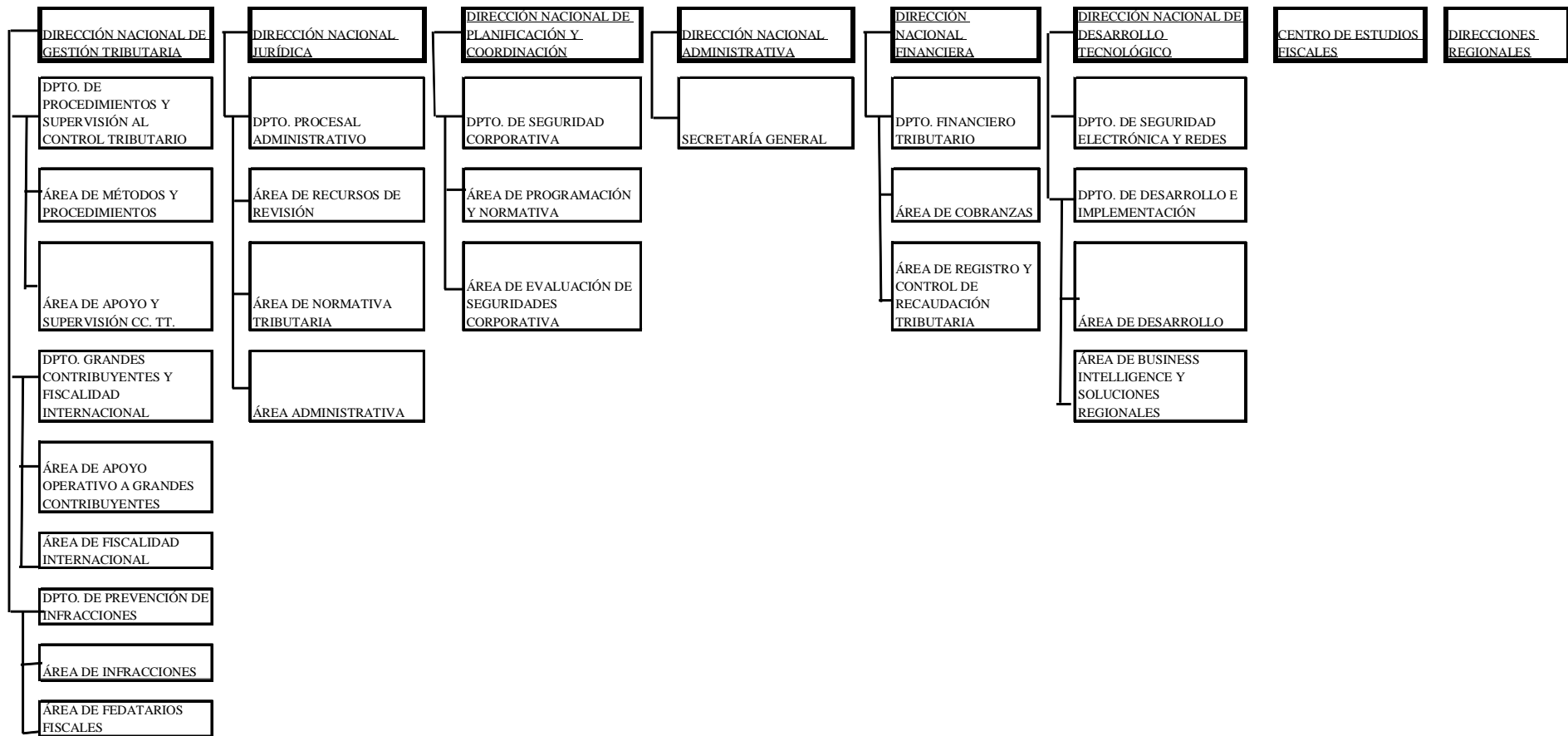
➤ **Direcciones Regionales y Provinciales:**

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

El Directorio del SRI, en noviembre del 2008, aprobó algunas modificaciones a la Estructura Orgánica Funcional, la que se presenta a continuación:

Ilustración 21





Fuente: Página Web del Servicio de Rentas Internas.

Ilustración 22



Fuente: Página Web del Servicio de Rentas Internas.

2.5.3. Ubicación del Departamento en Análisis

Las direcciones regionales y provinciales del SRI, se encargan de la operación descentralizada de todas las actividades de la Administración Tributaria, “pero con un sentido uniforme, informando constantemente a la Dirección Nacional de la Institución sobre los procesos que se llevan a cabo, con fines de evaluación y ajuste”⁴⁹.

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

⁴⁹ Plan Estratégico 2007 – Servicio de Rentas Internas.

Ilustración 23



Fuente: Página Web del Servicio de Rentas Internas.

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

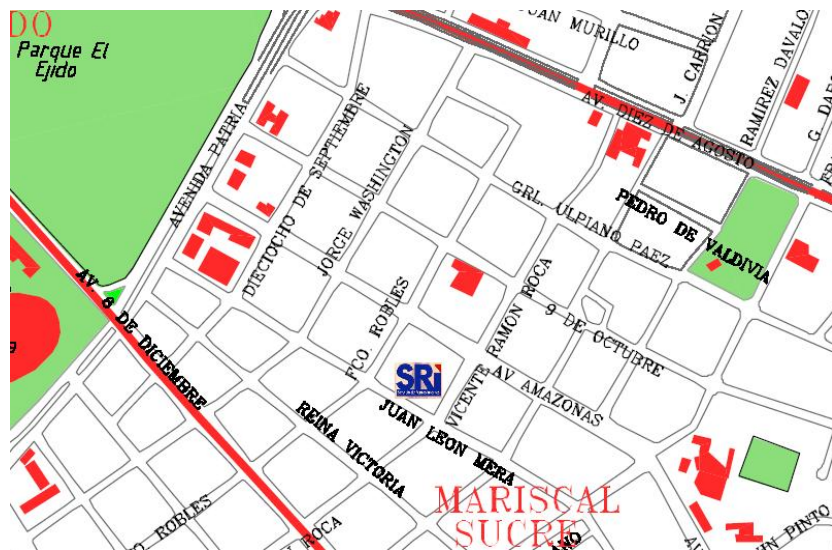
Ilustración 24



Fuente: Página Web del Servicio de Rentas Internas

Sin embargo, el departamento en análisis se encuentra ubicado en las calles Amazonas No 477 y Vicente Ramón Roca, su contacto telefónico es el 2540-003 Ext Directa 4741 o 4745, de igual manera adjunto un croquis de la ubicación.

Ilustración 25



Fuente: Página Web del Servicio de Rentas Internas.

2.5.4. Cultura Organizacional

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

En este sentido, para implantar una estrategia sólida de Recursos Humanos, un aspecto clave es fortalecer la cultura organizacional, basada en valores y competencias. Para ello se impulsa a través de distintos programas, el desarrollo del liderazgo, trabajo en equipo, dirección y gestión, siempre enmarcados en nuestros principios y valores.

Ilustración 26



Fuente: Página Web del Servicio de Rentas Internas

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

2.5.5. Recursos

➤ Talento Humano

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

Pese a los esfuerzos realizados por la permanencia de estos nuevos funcionarios en los equipos asignados, ante la falta de presupuesto para su contratación permanente el Servicio de Rentas Internas proporcionará de estos funcionarios hasta el mes de febrero de 2008; motivo por el cual ante la necesidad de la permanencia de los funcionario ingresados y los nuevos funcionarios que formarán parte del proceso de actos de determinación complementaria.

Se considera de suma importancia el ingreso de nuevas personas que suplanten los cargos ocupados por los funcionarios que conformarán el equipo de actos de determinación así como la disposición del mismo número de funcionarios que actualmente mantiene a su cargo Reclamos.

➤ **Tecnológico**

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

Otra de las falencias se debe a la carencia de fiel tributario en más del 40% de los analistas que conforman reclamos.

➤ **Infraestructura**

Actualmente Reclamos tiene en su haber un espacio físico inadecuado para los funcionarios que diariamente ocupan sus instalaciones.

Existen problemas de archivo debido al incremento en el ingreso de peticiones y la existencia de una sola bodega la cual es ocupada en un 80% por el equipo de personas jurídicas ha causado que el equipo de personas naturales apile las cajas asignadas junto a sus escritorios impidiendo el acceso normal a las instalaciones y el tráfico fluido de los funcionarios.

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

➤ **Insumos**

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

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

2.5.6. Relaciones Interpersonales e Interdepartamentales

Interpersonales

➤ Perfil del Analista

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

➤ Relación entre grupos

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

➤ Desarrollo de Actividades

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

➤ **Control y Evaluación**

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

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

Interdepartamentales

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

Los conflictos mas frecuentes son:

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

2.6. PROBLEMÁTICA DEL DEPARTAMENTO DE RECLAMOS

2.6.1. Origen del Problema

El Departamento de Reclamos se encarga de la atención de peticiones de contribuyentes, responsables, o terceros que estiman que sus intereses han sido afectados, en todo o en parte, en cuanto a lo que se refiere al proceso de Devolución de saldos a favor del contribuyente, generados por concepto de Crédito Tributario ocasionado por Retenciones en la Fuente.

El ingreso de trámites por parte de los contribuyentes a la Administración Tributaria por concepto de Devolución de Retenciones de Impuesto al Valor Agregado, ha ido aumentando con el pasar de los años y sobretodo de acuerdo a la reforma de la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno en el artículo 66, que habla del Crédito Tributario, señalando que en caso de que el sujeto pasivo tenga crédito tributario originado por las retenciones en la fuente que le ha sido efectuadas, que no pueda ser compensado con el IVA causado dentro de los seis meses inmediatos siguientes, el sujeto pasivo podrá solicitar al Director Regional o Provincial del Servicio de Rentas Internas la devolución o la compensación del crédito tributario.

De acuerdo al artículo 132 del Código Tributario se establece el plazo para resolver las resoluciones que se expedirán en el plazo de 120 días hábiles, contados desde el día hábil siguiente al de la presentación del reclamo, o al de la aclaración o ampliación que disponga la autoridad administrativa.

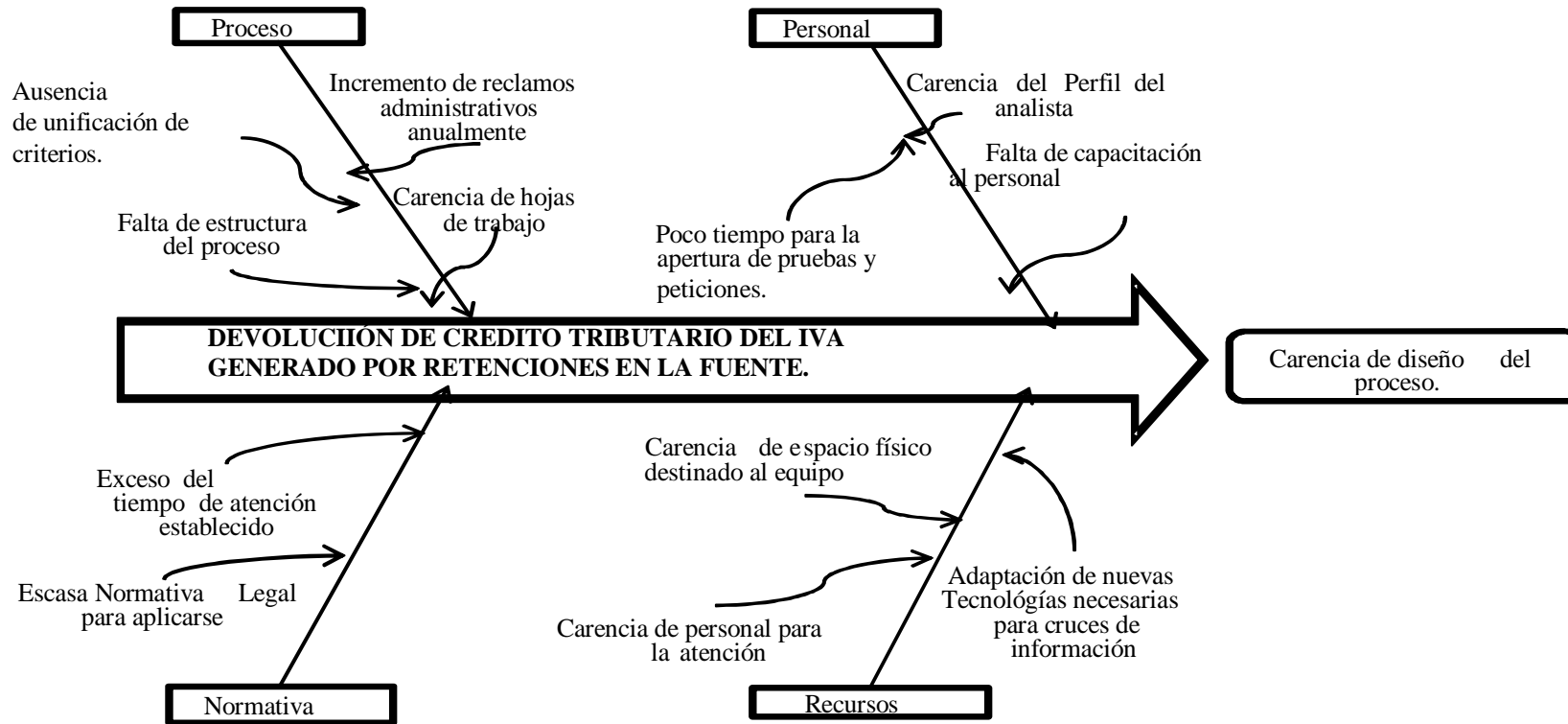
La capacidad operativa y las herramientas con las que cuenta el departamento de Reclamos, no le permiten flexibilizarse y responder al incremento de demanda ; adicionalmente por la incidencia de un factor externo, el cual es la crisis económica mundial, la institución se encuentra imposibilitada en contratar mayor personal.

Al existir un incremento importante en la cantidad de trámites ingresados por este concepto, y al no poseer las herramientas ni el personal necesario para responder a esta elevada demanda, se ve imposibilitada la posible optimización de los tiempos de respuesta para cada una de las peticiones presentadas por los contribuyentes.

- a) El Departamento de Secretaría no clasifica de manera adecuada las peticiones ingresadas por los contribuyentes.
- b) La validación y asignación de las peticiones no se realizan en los tiempos establecidos.
- c) El personal que revisa declaraciones, mayores y comprobantes de retención es insuficiente.
- d) La distribución del trabajo no esta identificada por el tipo de tramite que se atiende sino por la carga que maneja.
- e) Las peticiones presentadas por los contribuyentes no contienen todos los elementos requeridos para su análisis y contestación.

2.6.2. Diagrama de causa y efecto

Ilustración 27



Fuente: La autora.

2.6.2.1. Interpretación

o Proceso:

Al intentar mejorar el tiempo de respuesta de un proceso establecido, debemos tomar en consideración que fundamentalmente el proceso debe ser encaminado bajo normas jurídica y lograr la estandarización de estos procesos ya sea mediante hojas de trabajo, cruces de información, resoluciones combinadas; que agiliten las actividades a ser realizadas por los analista.

o Personal:

La correcta selección de personal será uno de los pilares para que el proceso se lleve a cabo bajo normas éticas, total responsabilidad, cumplimiento de metas, las cuales serán respaldadas con periódicas capacitaciones que provean de actualizaciones ante las tan frecuentes evasiones y elusiones fiscales.

o Normativa:

La carencia de la normativa específica han creado problemas desde el tiempo de duración del Reclamos Administrativo, por lo cuál se deberá analizar el diseño del proceso bajo criterios unificado basado en los principios de la facultad resolutive.

o Recursos:

Naturalmente los recursos tecnológicos, el espacio físico y la destinación del personal al nuevo proceso ha causado gran preocupación en las reuniones de STAFF, debido a que todos los departamentos están sujetos al presupuesto anual el cual es controlado por la Contraloría General del Estado resulta muy difícil adquirir personal durante el año en el caso de que el proceso requiera de un número superior de analistas, por tal motivo

es de vital importancia proyectar los inventarios y controlar los tiempos de despacho para ajustar los recursos al presupuesto otorgado.

2.6.3. Justificación e importancia.

Es conocido que, el poder para establecer y recaudar los impuestos es la única gran potestad sobre la que se fundamenta el tejido de una nación.

Es tan necesario para la existencia y la prosperidad del Estado como lo es el aire para que los hombres puedan respirar. Es por eso que soñamos en un país con un Estado solidario, moderno, cuya Política Económica y Tributaria sea capaz de responder a las demandas de un proceso de desarrollo equilibrado de las regiones, las empresas, las personas y sobre todo propenda a concienciar que el cumplimiento de los deberes fiscales es la aportación que como sociedad civilizada, democrática, solidaria y ética hemos escogido como soporte de la acción pública. (Mensaje del Director General, Plan Estratégico 2007-2011).⁵⁰

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

El Departamento de Reclamos busca contestar de manera ágil y rápida las Peticiones de Devoluciones de Crédito Tributario de IVA, generados por retenciones en la fuente, mediante la implementación de un sistema eficiente que permita a los analistas contestar de manera oportuna y eficiente.

La importancia radica en la correcta planeación, organización, dirección y control de este nuevo proceso, así como, de la utilización correcta de la Normativa Legal, la elaboración de adecuadas hojas de trabajo y las validaciones necesarias.

Con todo el recurso disponible, la documentación respectiva y la correcta estructura de las actividades; este proceso enriquecerá el desempeño de Reclamos en el

⁵⁰ Mensaje del Director General, Plan Estratégico 2007-2011.

Servicio de Rentas Internas y fortalecerá la imagen institucional mediante el análisis justo, equitativo y optimizando y reduciendo el tiempo estimado en la ley, así mismo, impulsará a la reducción de la evasión fiscal gracias a sus cruces y hojas de trabajos las cuales le ayudarán al analista en la validación, búsqueda de diferencias y al respaldo documentado de la información ingresada por tercero en comparación con la información proporcionada por contribuyente sea mediante anexos o la documentación presentada al ingreso del trámite o por providencia abierta.

2.7. MARCO LEGAL

2.7.1. Generalidades sobre la Retención del Impuesto al Valor Agregado

El Impuesto al Valor Agregado se paga por la transferencia de bienes y por la prestación de servicios. Se denomina Impuesto al Valor Agregado por ser un gravamen que afecta a todas las etapas de comercialización pero exclusivamente en la parte generada o agregada en cada etapa.

La Retención del IVA es la obligación que tiene el comprador de bienes o servicios gravados, de no entregar el valor total del IVA generado en la compra, sino realizar un porcentaje de retención por concepto de IVA, de conformidad con la ley para luego depositar en las Arcas Fiscales el valor retenido a nombre del vendedor, para quien este valor constituye un anticipo del pago de su impuesto.

2.7.2. Agentes de Retención.

El artículo 63, literal b) de la Codificación de la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno y sus Reformas, define los agentes de retención del Impuesto al Valor Agregado a los siguientes:

“1. Las entidades y organismos del sector público; las empresas públicas y las privadas consideradas como contribuyentes especiales por el Servicio de Rentas Internas; por el IVA que deben pagar por sus adquisiciones a sus proveedores de bienes y servicios cuya transferencia o prestación se encuentra gravada, de conformidad con lo que establezca el reglamento;

2. Las empresas emisoras de tarjetas de crédito por los pagos que efectúen por concepto del IVA a sus establecimientos afiliados, en las mismas condiciones en que se realizan las retenciones en la fuente a proveedores; y,

3. Las empresas de seguros y reaseguros por los pagos que realicen por compras y servicios gravados con IVA, en las mismas condiciones señaladas en el numeral anterior.

Los agentes de retención del Impuesto al Valor Agregado (IVA), retendrán el impuesto en los porcentajes que, mediante resolución, establezca el Servicio de Rentas Internas. Los citados agentes declararán y pagarán el impuesto retenido mensualmente y entregarán a los establecimientos afiliados el correspondiente comprobante de retención del impuesto al valor agregado (IVA), el que le servirá como crédito tributario en las declaraciones del mes que corresponda.; y,

2.7.3. Crédito Tributario por Retenciones de IVA

Antes de referirme al Crédito Tributario por Retenciones de IVA, es preciso citar el artículo 66 de la Codificación de la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno, con relación al crédito tributario, que dispone:

“El uso del crédito tributario se sujetará a las siguientes normas:

1.- *Los sujetos pasivos del impuesto al valor agregado IVA, que se dediquen a: la producción o comercialización de bienes para el mercado interno gravados con tarifa doce por ciento (12%), a la prestación de servicios gravados con tarifa doce por ciento (12%), a la transferencia de bienes y prestación de servicios a las instituciones del Estado y empresas públicas que perciben ingresos exentos del impuesto a la renta, o a la exportación de bienes y servicios, tendrán derecho al crédito tributario por la totalidad del IVA, pagado en las adquisiciones locales o importaciones de los bienes que pasen a formar parte de su activo fijo; o de los bienes, de las materias primas o insumos y de los servicios necesarios para la producción y comercialización de dichos bienes y servicios;*

2.- *Los sujetos pasivos del IVA que se dediquen a la producción, comercialización de bienes o a la prestación de servicios que en parte estén gravados con tarifa cero por ciento (0%) y en parte con tarifa doce por ciento (12%) tendrán derecho a un crédito tributario, cuyo uso se sujetará a las siguientes disposiciones:*

- a) Por la parte proporcional del IVA pagado en la adquisición local o importación de bienes que pasen a formar parte del activo fijo;*
- b) Por la parte proporcional del IVA pagado en la adquisición de bienes, de materias primas, insumos y por la utilización de servicios;*
- c) La proporción del IVA pagado en compras de bienes o servicios susceptibles de ser utilizado mensualmente como crédito tributario se establecerá relacionando las ventas gravadas con tarifa 12%, más las Exportaciones, más las ventas a las instituciones del Estado y empresas públicas, con el total de las ventas.*

Si estos sujetos pasivos mantienen sistemas contables que permitan diferenciar, inequívocamente, las adquisiciones de materias primas, insumos y servicios gravados con tarifas doce por ciento (12%) empleados exclusivamente en la producción, comercialización de bienes o en la prestación de servicios gravados con tarifa doce por ciento (12%); de las compras de bienes y de servicios gravados con tarifa doce por ciento (12%) pero empleados en la producción, comercialización o prestación de servicios gravados con tarifa cero por ciento (0%), podrán, para el primer caso, utilizar la totalidad del IVA pagado para la determinación del impuesto a pagar.

No tienen derecho a crédito tributario por el IVA pagado, salvo en la parte en la que sean proveedores de bienes o servicios con tarifa cero a las instituciones del Estado y empresas públicas, en las adquisiciones locales e importaciones de bienes o utilización de servicios realizados por los sujetos pasivos que produzcan o vendan bienes o presten servicios gravados en su totalidad con tarifa cero, ni en las

adquisiciones o importaciones de activos fijos de los sujetos que produzcan o vendan bienes o presten servicios gravados en su totalidad con tarifa cero.

En general, para tener derecho al crédito tributario el valor del impuesto deberá constar por separado en los respectivos comprobantes de venta por adquisiciones directas o que se hayan reembolsado, documentos de importación y comprobantes de retención.

Como regla de aplicación general y obligatoria, se tendrá derecho a crédito tributario por el IVA pagado en la utilización de bienes y servicios gravados con este impuesto, siempre que tales bienes y servicios se destinen a la producción y comercialización de otros bienes y servicios gravados.

En el caso de que el sujeto pasivo tenga crédito tributario originado por las ventas a instituciones del Estado y empresas públicas, que no pueda ser recuperado hasta seis meses posteriores a la declaración, podrá solicitar la devolución a la Administración Tributaria; siendo aplicable a esta devolución lo establecido en esta ley para la devolución del IVA a exportadores.” (lo subrayado es mío)

Por otra parte el artículo 68 de la Codificación de la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno, dispone:

*“**Liquidación del impuesto.**- Los sujetos pasivos del IVA obligados a presentar declaración efectuarán la correspondiente liquidación del impuesto sobre el valor total de las operaciones gravadas. Del impuesto liquidado se deducirá el valor del crédito tributario de que trata el artículo 66 de esta Ley.”*

El artículo 69 de la Codificación de la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno, señala:

*“**Pago del impuesto.**- La diferencia resultante, luego de la deducción indicada en el artículo anterior, constituye el valor que debe ser pagado en los mismos plazos previstos para la presentación de la declaración.*

Si la declaración arroja saldo a favor del sujeto pasivo, dicho saldo será considerado crédito tributario, que se hará efectivo en la declaración del mes siguiente.

Los valores así obtenidos se afectarán con las retenciones practicadas al sujeto pasivo y el crédito tributario del mes anterior si lo hubiere.”

Cuando por cualquier circunstancia evidente se presuma que el crédito tributario resultante no podrá ser compensado con el IVA causado dentro de los seis meses inmediatos siguientes, el sujeto pasivo podrá solicitar al Director Regional o Provincial del Servicio de Rentas Internas la devolución o la compensación del crédito tributario originado por retenciones que le hayan sido practicadas. La devolución o compensación de los saldos del IVA a favor del contribuyente no constituyen pagos indebidos y, consiguientemente, no causarán intereses. (lo subrayado y negrita es mío)

El artículo 121 del Reglamento para la Aplicación de la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno y sus Reformas, dispone:

“Sustento del crédito tributario.- El proveedor de bienes y servicios a quien se le haya retenido el IVA, tiene derecho a crédito tributario. Únicamente los comprobantes de retención en la fuente del IVA, emitidos conforme con las normas de la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno y del Reglamento de Comprobantes de Venta y de Retención, originales o sus copias certificadas, justificarán el crédito tributario de los contribuyentes, que lo utilizarán para compensar con el IVA pagado según su declaración mensual. El contribuyente deberá mantener en sus archivos dichos documentos por el período establecido en el Art. 94 del Código Tributario.

Los sujetos pasivos registrarán en su contabilidad, los respectivos auxiliares que formen parte de la cuenta de mayor, para el registro de crédito tributario por retenciones del IVA, así como también del detalle completo de las retenciones efectuadas.” (lo subrayado es mío)

El artículo 130 del Reglamento para la Aplicación de la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno y sus Reformas, dispone:

“Liquidación del impuesto.- Los sujetos pasivos liquidarán mensualmente el impuesto aplicando las tarifas del 12% y del 0% sobre el valor total de las ventas o prestación de servicios, según corresponda. Del impuesto resultante, se deducirá la proporción del impuesto que corresponda por los insumos, materias primas, bienes y servicios gravados con tarifa 12% adquiridos en el mes y utilizados en la producción de los bienes y servicios proporcionados por el contribuyente.

La diferencia resultante, luego de realizadas las operaciones indicadas en el inciso anterior, constituye el valor del impuesto causado en el mes o el valor del crédito tributario a aplicarse en el siguiente mes.

Se deducirá luego el saldo del crédito tributario del mes anterior si lo hubiere, así como las retenciones en la fuente que le hayan sido efectuadas, con lo que se tendrá el saldo de crédito tributario para el próximo mes o el valor a pagar. En el caso de terminación de actividades de una sociedad el saldo pendiente del crédito tributario se incluirá en los costos.” (lo subrayado es mío)

Respecto al crédito tributario por Retenciones de IVA, el artículo 146 del Reglamento para la Aplicación de la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno y sus Reformas, dispone:

“Crédito tributario por retenciones del IVA.- El sujeto pasivo en su declaración, utilizará como crédito tributario la totalidad de las retenciones en la fuente que se le hayan efectuado por concepto del IVA.”

Porcentajes de Retención de IVA

El artículo 119 del Reglamento para la Aplicación de la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno y sus Reformas, expresa:

*“**Porcentajes de retención.**- Cuando el sector público y los contribuyentes especiales adquieran bienes gravados con tarifa 12%, retendrán el 30% del valor IVA causado en la adquisición.*

Para el caso de la prestación de servicios gravados con tarifa 12%, el porcentaje de retención será el 70% del valor del IVA causado en la prestación del servicio.

Iguals porcentajes aplicarán los agentes de retención cuando los proveedores de bienes y servicios sean personas naturales no obligadas a llevar contabilidad, excepto cuando se trate de servicios prestados por profesionales con instrucción superior, o de arrendamiento de inmuebles de personas naturales no obligadas a llevar contabilidad, caso en el cual, la retención será del ciento por ciento del IVA causado.

Se retendrá la totalidad del IVA causado, cuando el adquirente de bienes o servicios haya emitido una liquidación de compra de bienes o prestación de servicios.” (lo subrayado es mío)

2.7.4. Documentos Fuente

Son los documentos de respaldo de las transacciones efectuadas por los contribuyentes que deben exigirse o entregarse en todos los casos cuando se adquiera o transfiera un bien o servicio. En resumen, se trata del sustento de la contabilidad del contribuyente que debe conservarlo durante el plazo de seis años, de conformidad con el Artículo 94 del Código Tributario. Al respecto el Reglamento de Comprobantes de Venta y Retención establece los siguientes documentos fuente:

Facturas:

Las facturas son comprobantes de venta que sustentan la transferencia de un bien o la prestación de un servicio. Son utilizadas cuando la transacción se realiza con personas jurídicas o con personas naturales que necesiten sustentar crédito tributario del IVA, y en operaciones de exportación. La factura debe contener información del vendedor, del adquirente y de la transacción deduciendo los impuestos; así como los datos de la imprenta autorizada, de la autorización de la Factura y de su caducidad.

Notas o boletas de venta:

Las notas o boletas de venta son comprobantes de venta utilizados en transacciones con consumidores o usuarios finales. No sustentan crédito tributario de IVA. Son emitidas por el proveedor del bien o por quien presta un servicio, en transacciones con consumidores finales. Son emitidas por el proveedor del bien o por quien presta un servicio.

Liquidación de compras de bienes y prestación de servicios:

Las liquidaciones de compras de bienes o prestación de servicios sustentan la adquisición, puesto que son emitidas por el adquirente. Se utilizan cuando el comprador adquiera bienes o servicios a extranjeros no residentes y a personas naturales imposibilitadas de emitir un comprobante de venta. Solo pueden ser emitidas por las sociedades y personas naturales obligadas a llevar contabilidad para sustentar crédito tributario de IVA.

Tiquetes emitidos por máquinas registradoras:

Los tiquetes emitidos por máquinas registradoras se entregan únicamente en transacciones con consumidores o usuarios finales, puesto que no permiten la identificación del comprador. Son emitidos por el proveedor del bien o por quien presta un servicio, en forma automática a través de las máquinas registradoras calificadas y autorizadas por el SRI.

Otros documentos autorizados:

También son documentos autorizados aquellos emitidos por las instituciones financieras, el Documento Único de Aduanas y los boletos aéreos, siempre que cuenten con el RUC o Cédula de Identidad, razón social o nombre del comprador y el desglose del IVA. Deben contener como mínimo: RUC o Cédula de Identidad y razón social o nombre del comprador y el desglose del IVA.

Los documentos complementarios a los comprobantes de venta son los siguientes:

Notas de crédito:

Las notas de crédito son “documentos que se emiten para anular operaciones, aceptar devoluciones y conceder descuentos o bonificaciones. Es emitido por el mismo contribuyente que emitió la factura u otro comprobante de venta original. Las notas de crédito deben contener información del emisor, de la transacción, del comprobante de venta al que hace referencia e identificación de quien la recibe

Notas de débito:

Las notas de débito son documentos que se emiten para cobrar intereses de mora y recuperar costos y gastos realizados por el vendedor luego de la emisión del comprobante de venta. Emite el mismo contribuyente que emitió la factura u otro comprobante de venta original.

Las notas de débito deben contener información del emisor, de los costos, gastos o intereses, del comprobante de venta al que hace referencia e identificación de quien la recibe”.⁵¹

Formato de Factura:

Ilustración 28

⁵¹ Servicio de Rentas Internas, Reglamento de Comprobantes de Venta y Retención.

AUTOMÓVILES NACIONALES S.A.		RUC 1790182345001	
AUTOMAN		Factura	
		Nº. 002 - 001-0000251	
MATRIZ: Av. 6 de Diciembre N24-50 y Gral. Foch Quito		Nº. Autorización	
SUCURSAL: Luis Plaza Danin 818 y M. Alcivar Guayaquil		1047844855	
Sr. (es): _____		Fecha de Emisión: _____	
RUC o CI: _____		Guía de emisión: _____	
Dirección: _____			
Cantidad	Descripción	Precio Unitario	Valor de Venta
Válido para su emisión hasta 10/2006		Sub total 12%	
		Sub total 0%	
		Descuento	
		Sub total	
		IVA 12%	
		VALOR TOTAL	
Carlos Angel Bolívar Mora/Imprenta Bolívar			
RUC: 1710501420001 / Nº. Autorización 2540 Original: Adquiriente/Copia: emisor			

Fuente: Página Web del Servicio de Rentas Internas.

Comprobantes de Retención

Los comprobantes de retención son documentos que acreditan las retenciones de impuestos realizadas por los compradores de bienes o servicios a los proveedores de los mismos. Pueden ser impresos en imprentas autorizadas, quienes se encargan de solicitar al SRI la autorización para el contribuyente, o a través de sistemas computarizados, previa la autorización expresa del SRI.

Los comprobantes de retención deberán contener de manera general la información completa sobre el comprador y vendedor del bien o servicio de acuerdo a la normativa vigente

Ilustración 29

Almacenes RIO S.A.		RUC 1790182345001			
Rio Center		COMPROBANTE DE RETENCION			
MATRIZ: Av. 6 de Diciembre N9-02 Quito		N°. 004 - 003-0000095			
SUCURSAL: Av. Juan Tanca Marengo Guayaquil		N°. Autorización 1047844855			
Sr.(es): _____		Fecha de emisión: _____			
RUC: _____		Tipo de comprobante de venta: Factura			
Dirección: _____		N° de comprobante de venta: 001-001-0000001			
Ejercicio fiscal	Base imponible para la retención	Impuesto	Código del Impuesto	% de retención	Valor retenido
Firma del agente de retención			Válido para su emisión hasta 05/2006		
Carlos Angel Bolívar Mora / Imprenta Bolívar			Original: Sugeto pasivo retenio		
RUC: 1710501420001 / N°. Autorización 254			Copia: Agente de retención		

Fuente: Página Web del Servicio de Rentas Internas.

2.7.5. Declaración y Pago

El Artículo 131 del Reglamento de Aplicación de la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno y sus Reformas, establece:

*“**Declaración del impuesto.-** Las personas naturales, las sociedades y las empresas del sector público que habitualmente efectúen transferencias de bienes o presten servicios gravados con tarifa 12% del Impuesto al Valor Agregado y aquellos que realicen compras por las que deban efectuar la retención en la fuente del Impuesto al Valor Agregado, están obligados a presentar una declaración mensual de las operaciones gravadas con este tributo, realizadas en el mes inmediato anterior y a liquidar y pagar el Impuesto al Valor Agregado causado, en la forma y dentro de los plazos que establece el presente Reglamento.*

Quienes transfieran bienes o presten servicios gravados únicamente con tarifa 0%, así como aquellos que estén sujetos a la retención total del IVA causado, presentarán declaraciones semestrales; sin embargo, si tales sujetos pasivos deben actuar también como agentes de retención del IVA, obligatoriamente sus declaraciones serán mensuales.

Las obligaciones mencionadas en los incisos anteriores, deberán ser cumplidas aunque en uno o varios períodos no se hayan registrado ventas de bienes o prestaciones de servicios, no se hayan producido adquisiciones o no se hayan efectuado retenciones en la fuente por el Impuesto al Valor Agregado.

Las declaraciones se efectuarán en los formularios o en los medios que establezca el Servicio de Rentas Internas y se los presentará con el pago del impuesto hasta las fechas previstas en el Art. 77 de este Reglamento.” (lo subrayado es mío)

Respecto al plazo para declarar y pagar el Impuesto al Valor Agregado el Artículo 77 del Reglamento de Aplicación de la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno y sus Reformas, estipula: “*Los agentes de retención del Impuesto a la Renta, presentarán la declaración de los valores retenidos y los pagarán en el siguiente mes, hasta las fechas que se indican a continuación, atendiendo al noveno dígito del número del Registro Único de Contribuyentes - RUC:*”

Si el noveno dígito es Fecha de vencimiento

(hasta el día)

<i>1</i>	<i>10 del mes siguiente</i>
<i>2</i>	<i>12 del mes siguiente</i>
<i>3</i>	<i>14 del mes siguiente</i>
<i>4</i>	<i>16 del mes siguiente</i>
<i>5</i>	<i>18 del mes siguiente</i>
<i>6</i>	<i>20 del mes siguiente</i>
<i>7</i>	<i>22 del mes siguiente</i>
<i>8</i>	<i>24 del mes siguiente</i>
<i>9</i>	<i>26 del mes siguiente</i>
<i>0</i>	<i>28 del mes siguiente</i>

Cuando una fecha de vencimiento coincida con días de descanso obligatorio o feriados, aquella se trasladará al siguiente día hábil.

Los contribuyentes que tengan su domicilio principal en la Provincia de Galápagos, podrán presentar las declaraciones correspondientes hasta el 28 del mes siguiente sin necesidad de atender al noveno dígito del Registro Único de Contribuyentes.”

Las declaraciones del Impuesto al Valor Agregado deben realizarse a través del Formulario 104 vigente desde el mes de febrero de 2008 de conformidad con la Resolución NAC-DGER2008-0034 publicada en el Registro Oficial 242 del 29 de diciembre de 2007. A continuación se presenta un resumen de los casos en que no procede la retención del Impuesto al Valor Agregado:

Ilustración 30

CASOS EN QUE NO PROCEDE LA RETENCIÓN DE IVA				
AGENTE DE RETENCIÓN	Empresas e Instituciones Públicas	Contribuyentes Especiales	Sociedades	Personas Naturales y Sucesiones Indivisas Obligadas a Llevar Contabilidad
Empresas e Instituciones Públicas	NO RETIENE	NO RETIENE		
Contribuyentes Especiales	NO RETIENE	NO RETIENE		
Sociedades	NO RETIENE	NO RETIENE	NO RETIENE	NO RETIENE
Personas Naturales y Sucesiones Indivisas Obligadas a Llevar Contabilidad	NO RETIENE	NO RETIENE	NO RETIENE	NO RETIENE

Fuente: La autora.

2.7.6. Infracciones y Sanciones

El Artículo 50 de la Codificación de la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno Interno, establece:

“El incumplimiento de las obligaciones de efectuar la retención, presentar la declaración de retenciones y entregar los comprobantes a favor del retenido, será sancionado con las siguientes penas:

1.- De no efectuarse la retención o de hacerla en forma parcial, el agente de retención será sancionado con multa equivalente al valor total de las retenciones que debiendo hacérselas no se efectuaron, más el valor que correspondería a los intereses de mora. Esta sanción no exime la obligación solidaria del agente de retención definida en el Código Tributario;

2.- El retraso en la presentación de la declaración de retención será sancionado de conformidad con lo previsto por el artículo 100 de esta Ley; y,

3.- La falta de entrega del comprobante de retención al contribuyente será sancionada con una multa equivalente al cinco por ciento (5%) del monto de la retención, y en caso de reincidencia se considerará como defraudación de acuerdo con lo previsto en el Código Tributario.

El incumplimiento de las obligaciones de efectuar la retención, presentar la declaración de retenciones, depositar los valores retenidos y entregar los comprobantes a favor del retenido, será sancionado con las siguientes penas:

1.- De no efectuarse la retención, de hacerla en forma parcial o de no depositar los valores retenidos, el agente de retención será obligado a depositar en las entidades autorizadas para recaudar tributos el valor total de las retenciones que debiendo hacérselas no se efectuaron, o que realizadas no se depositaron, las multas e intereses de mora respectivos, sin perjuicio de las demás sanciones establecidas en el Código Tributario;

2.- El retraso en la presentación de la declaración de retención será sancionado de conformidad con lo previsto por el artículo 100 de esta Ley. El retraso en la entrega de los tributos retenidos dará lugar a la aplicación de los intereses de que trata el artículo 20 del Código Tributario, sin perjuicio de las demás sanciones previstas en dicho Código; y,

3.- La falta de entrega del comprobante de retención al contribuyente será sancionada con una multa equivalente al cinco por ciento (5%) del monto de la retención, y en caso de reincidencia se considerará como defraudación de acuerdo con lo previsto en el Código Tributario.

En caso de concurrencia de infracciones, se aplicarán las sanciones que procedan según lo previsto por el Libro Cuarto del Código Tributario.” (lo subrayado es mío)

El Artículo 100 del mismo cuerpo legal, establece: “**Cobro de multas.**- Los sujetos pasivos que, dentro de los plazos establecidos en el reglamento, no presenten las declaraciones tributarias a que están obligados, serán sancionados sin necesidad de resolución administrativa con una multa equivalente al 3% por cada mes o fracción de mes de retraso en la presentación de la declaración, la cual se calculará sobre el impuesto causado según la respectiva declaración, multa que no excederá del 100% de dicho impuesto.

Para el caso de la declaración del impuesto al valor agregado, la multa se calculará sobre el valor a pagar después de deducir el valor del crédito tributario de que trata la ley, y no sobre el impuesto causado por las ventas, antes de la deducción citada.

Cuando en la declaración no se determine Impuesto al Valor Agregado o Impuesto a la renta a cargo del sujeto pasivo, la sanción por cada mes o fracción de mes de retraso será equivalente al 0.1% de las ventas o de los ingresos brutos percibidos por el declarante en el período al cual se refiere la declaración, sin exceder el 5% de dichas ventas o ingresos. Estas sanciones serán determinadas, liquidadas y pagadas por el declarante, sin necesidad de resolución administrativa previa.

Si el sujeto pasivo no cumpliere con su obligación de determinar, liquidar y pagar las multas en referencia, el Servicio de Rentas Internas las cobrará aumentadas en un 20%. Las sanciones antes establecidas se aplicarán sin perjuicio de los intereses que origine el incumplimiento y, en caso de concurrencia de infracciones, se aplicarán las sanciones que procedan según lo previsto por el Libro Cuarto del Código Tributario. Para el cómputo de esta multa no se tomarán en cuenta limitaciones establecidas en otras normas” (lo subrayado es mío).

A continuación, un cuadro resumen preparado y publicado en la página web por el Servicio de Rentas Internas relativo a las principales multas que el sujeto pasivo debe liquidar por la presentación tardía de declaraciones.

Ilustración 31

SANCIONES POR INFRACCIONES							
DECLARACIONES TARDIAS							
INFRACCIONES	IMPUESTO A LA RENTA ANUAL	RETENCIONES EN LA FUENTE	IMPUESTO AL VALOR AGREGADO		RETENCIONES DE IVA MENSUALES	IMPUESTO A LOS CONSUMOS	IMPUESTO A LA RENTA POR
			MENSUAL	SEMESTRAL			
SI CAUSA IMPUESTO	3% del impuesto causado, por mes o fracción, máximo hasta el 100% del impuesto causado	3% del impuesto causado, por mes o fracción, máximo hasta el 100% del impuesto causado	3% del impuesto a pagar, por mes o fracción, máximo hasta el 100% del impuesto a pagar	-	3% del impuesto causado, por mes o fracción, máximo hasta el 100% del impuesto causado	3% del impuesto causado, por mes o fracción, máximo hasta el 100% del impuesto causado	SI EL HECHO GENERADOR SE PRODUJO HASTA ANTES DEL 10 DE ABRIL DEL 2000
SI LA DECLARACION NO CAUSA IMPUESTOS	SI SE HUBIEREN GENERADO INGRESOS	SI NO SE HUBIEREN PRODUCIDO RETENCIONES	SI SE HUBIEREN PRODUCIDO VENTAS	SI SE HUBIEREN PRODUCIDO VENTAS	SI NO SE HUBIEREN PRODUCIDO RETENCIONES	SI NO SE HUBIERE FABRICADO O IMPORTADO BIENES	3% del impuesto causado, por mes o fracción, máximo hasta el 100% del impuesto causado
	0,1% de los ingresos brutos, por mes o fracción, máximo hasta el 5% de dichos ingresos	15 dólares por declaración	0,1% de las ventas registradas durante el período, que corresponda la declaración	0,1% de las ventas registradas durante el período, que corresponda la declaración	15 dólares por declaración		SI EL HECHO GENERADOR SE PRODUJO DESPUES DEL 10 DE ABRIL DEL 2000
	SI NO SE HUBIEREN GENERADO INGRESOS	MULTA EN CASOS ESPECIALES	SI NO SE HUBIEREN PRODUCIDO VENTAS	SI NO SE HUBIEREN PRODUCIDO VENTAS	MULTA EN CASOS ESPECIALES	5 dólares por declaración	Se sujetarán a la sanción de 2.5 dólares , por mes o fracción, máximo hasta 250 dólares
	Para las sociedades: 10 dólares por cada declaración, cuando no hayan percibido ingresos	En el caso de sociedades sin fines de lucro , legalmente constituidas y de organismos del estado , con excepción de las empresas del sector público, se sujetarán a la sanción de 1 dólar por declaración	2 dólares por declaración	5 dólares por declaración , inclusive si se le ha realizado la retención del 100% del IVA	En el caso de sociedades sin fines de lucro , legalmente constituidas y de organismos del estado , con excepción de las empresas del sector público, se sujetarán a la sanción de 1 dólar por declaración		
ANEXOS							
INFRACCIONES	RETENCIONES EN LA FUENTE	RELACION DE DEPENDENCIA			TRANSACCIONAL	IMPUESTO A LOS CONSUMOS	IMPUESTO A LA RENTA POR
PRESENTACION TARDIA	Se sujetarán a la sanción de 10 dólares por anexo	Se sujetarán a la sanción de 10 dólares por anexo			Se sujetarán a la sanción de hasta 100 uvc's por anexo	Se sujetarán a la sanción de hasta 100 uvc's por anexo	Se sujetarán a la sanción de 2.5 dólares , por mes o fracción, máximo hasta 250 dólares
RECTIFICATORIA DE INFORMACION (RECARGA)	Se sujetarán a la sanción de 20 dólares por cada recarga de cada anexo	Se sujetarán a la sanción de 20 dólares por cada recarga de cada anexo			Se sujetarán a la sanción de hasta 100 uvc's por anexo	-	

Fuente: Página Web del Servicio de Rentas Internas.

CAPITULO III

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO CONTINUO, EN BASE AL ANÁLISIS DE LOS PROCESOS ACTUALES DENTRO DEL DEPARTAMENTO DE RECLAMOS Y ANÁLISIS DEL IMPACTO FINANCIERO QUE TIENEN LAS RETENCIONES DE IVA EN LAS EMPRESAS DE SERVICIO.

El presente capítulo tiene como objetivo analizar el proceso de atención al contribuyente por parte del Departamento de Reclamos, para resolver trámites de devolución de crédito tributario del IVA, generado por retenciones en la fuente, a fin de identificar los diversos problemas, en cuanto a personal, tecnología, espacio físico, tiempos y costos.

El proceso en estudio se realizará en base al impacto que éste genera en el departamento, obteniendo como resultado las respectivas actividades básicas, así como las actividades de apoyo (SRI), las cuales sirven de soporte para el desarrollo de las peticiones ingresadas, logrando representar los respectivos niveles de eficiencia tanto en tiempos como en costos detallados en los cursogramas.

Adicionalmente, se analizó el efecto financiero que generan las retenciones en la fuente del Impuesto al Valor Agregado, a aquellos contribuyentes que proveen bienes o servicios a los contribuyentes calificados como Especiales por el Servicio de Rentas Internas y se demuestra como la implementación de mi herramienta de mejoramiento continuo, mejora el flujo de efectivo en dichas empresas.

3.1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE DEVOLUCIÓN DE CRÉDITO TRIBUTARIO DEL IVA, GENERADO POR RETENCIONES EN LA FUENTE

Antes de iniciar el análisis del proceso, es necesario realizar un inventario ó detalle de los pasos que se realizan actualmente para contestar los Reclamos Administrativos de Devolución de Crédito Tributario del IVA, generado por retenciones en la fuente, cabe indicar que dicho proceso es realizado por el Departamento de Reclamos del Servicio de Rentas Internas:

➤ Verificación Inicial del trámite

- Recepción del trámite por el analista.
- Verificación de datos registrados en la guía de entrega vs. físicos recibidos.
- Ingresos de datos en la base individual de trámites.
- Impresión de papeles de trabajo: RUC, Lista Blanca, Trámites por contribuyente, Declaraciones.

➤ Análisis de la petición previo a la revisión de documentos

- Revisión del trámite para identificar si requiere abrirse providencia.
- Leer la petición.
- Verificar si el trámite está legitimado y completo.
- Revisar la documentación presentada y determinar si necesita abrirse prueba.
- Si el trámite está completo y no necesita abrirse providencia.
- Levantamiento de base para envío a revisión de comprobantes.
- Envío de la base de revisión de comprobantes vía mail al encargado del equipo de apoyo.
- Entrega de comprobantes de retención a revisor responsable.

➤ **Revisión de documentos**

- Ingreso de la documentación a revisar.
- Revisión y ordenamiento de la base de datos.
- Obtención de la información proporcionada por terceros.
- Cruce de información con terceros.
- Constatación física de comprobantes.
- Unificación de la información.
- Elaboración e impresión del informe.
- Entrega del informe al analista.

➤ **Análisis de la petición ingresada**

- Recepción del informe de revisión.
- Extracción del detalle de las declaraciones del Discoverer.
- Preparación de los papeles de trabajo.
- Impresión de papeles de trabajo.
- Revisión de información contable vs. Declaraciones.

➤ **Elaboración del documento de respuesta**

- Elaboración de la resolución y razón de notificación.
- Ingreso e impresión de datos en el sistema Workflow y SAD.
- Finalización del documento incluyendo el No. de resolución obtenido del sistema Workflow.
- Revisión de forma y fondo de la resolución.
- Impresión de la resolución y razones de notificación.
- Creación e impresión del Checklist.
- Creación e impresión de memo para envío de expediente a Secretaría.
- Firmas y preparación de expediente.

➤ Supervisión del documento de respuesta

- Entrega del trámite resuelto a la supervisora del equipo.
- Recepción del trámite por la supervisión.
- Revisión del fondo y forma de la resolución vs. el expediente.
- Registro del trámite en la base de datos.
- Entrega del trámite al Responsable del Área.

Después de haber detallado los pasos que siguen los analistas para la resolución de los Reclamos de Pago Indebido o Pago en Exceso, es necesario realizar el cálculo del costo por minuto que el Servicio de Rentas Internas invierte en éste proceso.

3.1.1 Análisis del costo por minuto (personal y operativo)

En la siguiente tabla se detalla el sueldo por minuto de los funcionarios que laboran en el Departamento de Reclamos, para lo cual se encuestó a los funcionarios dependiendo el equipo al que pertenecen para conocer su ingreso mensual; además se calculó el costo de operación por minuto y costo total por minuto.

Para poder calcular el sueldo por minuto de cada funcionario se utilizó la siguiente fórmula:

$$\text{Sueldo por minuto} = \frac{\text{Total anual}}{12 \text{ meses} \times 30 \text{ días} \times 8 \text{ horas} \times 60 \text{ minutos}}$$

Para el cálculo de costo de operación por minuto del Departamento de Reclamos, la fórmula es la siguiente:

$$\begin{aligned} & \text{Costo de operación por minuto} \\ & = \frac{\text{Costo anual de operación}}{12 \text{ meses} \times 30 \text{ días} \times 24 \text{ horas} \times 60 \text{ minutos}} \end{aligned}$$

El Costo Total por minuto se lo obtuvo de la siguiente manera:

$$\begin{aligned} & \text{Costo total por minuto} \\ & = \text{sueldo por minuto} + \text{costo de operación por minuto} \end{aligned}$$

3.1.1.1 Tabla del Costo del Personal

Ilustración 32

N	EQUIPO	Sueldo Mensual Básico de los analistas	Sueldo Anual	Décimo Tercero	Décimo Cuarto	Vacaciones	Aporte Patronal IESS	Fondos de Reserva	TOTAL ANUAL	COSTO POR MINUTO
1	Naturales	\$ 234,00	\$ 2.808,00	\$ 234,00	\$ 218,00	\$ 234,00	\$ 341,17	\$ 233,91	\$ 4.069,08	\$ 0.023
2	Jurídicas	\$ 410,00	\$ 4.920,00	\$ 380,00	\$ 218,00	\$ 410,00	\$ 597,78	\$ 409,84	\$ 6.935,62	\$ 0.040
3	Legal	\$ 480,00	\$ 5.760,00	\$ 450,00	\$ 218,00	\$ 480,00	\$ 699,84	\$ 479,81	\$ 8.087,65	\$ 0.047
4	Secretaría	\$ 410,00	\$ 4.920,00	\$ 380,00	\$ 218,00	\$ 410,00	\$ 597,78	\$ 409,84	\$ 6.935,62	\$ 0.040

Fuente: La autora

3.1.1.2 Tabla del Costo de Operación

Ilustración 33

RUBROS	VALOR		COSTO DE OPERACIÓN POR MINUTO
	MENSUAL	ANUAL	
Depreciación	\$ 626,66	\$ 7519,92	\$ 0,015
Servicios Básicos	\$ 315,23	\$ 3782,76	\$ 0,007
Internet	\$ 15	\$ 180	\$ 0,000
Mantenimiento	\$ 165,85	\$ 1990,2	\$ 0,004
Materiales de Aseo	\$ 200	\$ 2400	\$ 0,005
Suministros de Oficina	\$ 300	\$ 3600	\$ 0,007
Capacitación	\$ 300	\$ 3600	\$ 0,007
Almuerzo	\$ 315	\$ 3780	\$ 0,007
Transporte	\$ 1890	\$ 22680	\$ 0,044
TOTAL	\$ 4127,74	\$ 49532,88	0,096

Fuente: La autora

3.1.1.3 Tabla del Costo de Operación y de Personal

Ilustración 34

EQUIPOS	SUMA DE COSTO POR MINUTO	SUMA DE COSTO DE OPERACIÓN POR MINUTO	SUMA DE COSTO TOTAL
Naturales	\$ 0,023	\$ 0,096	\$ 0,119
Jurídicas	\$ 0,040	\$ 0,096	\$ 0,136
Legal	\$ 0,047	\$ 0,096	\$ 0,143

Fuente: La autora

En conclusión, el Servicio de Rentas Internas invierte **\$0.136** por minuto para resolver los trámites de Devolución de Crédito Tributario del IVA, generado por retenciones en la fuente.

3.1.2 Matriz del proceso actual de devolución de crédito tributario del IVA, generado por retenciones en la fuente

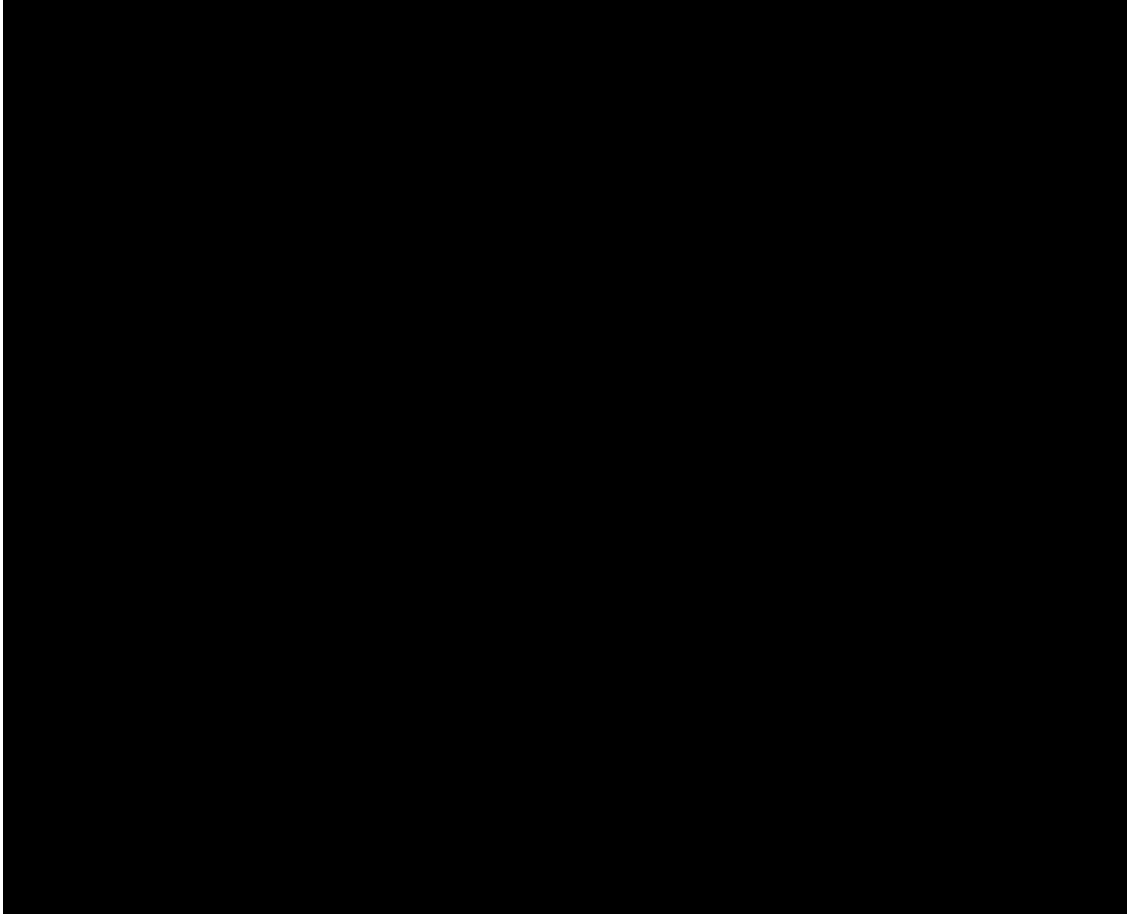
Para la elaboración de la matriz se necesitará el costo de operación y personal que se detalló en el numeral 3.1.1, mismo que refleja un costo de **\$0.136** por minuto y la diagramación que detallo a continuación

3.1.2.1 Diagramación y simbología

El Diagrama de Procesos, permite identificar los problemas, detectar errores, necesidades, conflictos y desviaciones que suceden dentro del Departamento de Reclamos.

Como se menciona en el capítulo uno, el diagrama de procesos se fundamenta en una simbología, la cual se expresa a continuación:

Ilustración 35



Fuente: CELA, José. *Calidad, qué es, cómo hacerla?*. Ediciones Gestión 2000.

Con el propósito de realizar el levantamiento de las actividades de los subprocesos se va utilizar el siguiente formato.

Ilustración 36



CURSOGRAMA ANALÍTICO DE LA INFORMACIÓN
PROYECTO AMAUTA - EXCELENCIA OPERACIONAL
DEPARTAMENTO DE PROCESOS

PROCESO: _____ CÓDIGO: _____
 PROCEDIMIENTO: _____ FECHA: ____ / ____ / ____
 OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO: _____

ACTIVIDADES	TIPO DE ACTIVIDAD (MARQUE CON UNA "X")					DURACIÓN (TIEMPO PROMEDIO)		EJECUTOR
	○	□	⇄	▽	D	DÍAS / HORAS / MINUTOS	%	
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								
11								
12								
13								
14								
15								
16								
17								
18								
19								
20								
21								
22								
23								
24								
25								
26								
27								
28								
29								
30								
31								
32								
33								
34								
35								
36								
37								
38								
39								
40								
TOTAL ACTIVIDADES	0	0	0	0	0	0.00	0%	
% VOLUMEN	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%			
% TIEMPO	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%			

	VOLUMEN	TIEMPO
% TRABAJO EFECTIVO	0.00%	0.00%
% DESPERDICIO	0.00%	0.00%

Símbolo	Concepto
○	Actividades de operación
□	Actividades de inspección
⇄	Actividades de transporte
▽	Actividades de archivo
D	Actividades de demora o espera

Fuente: La autora.

A continuación, el desarrollo de la matriz.

Ilustración 37






**DEPARTAMENTO DE RECLAMOS DEL
S.R.I.**

Entrada: Trámites asignados por validación
Frecuencia: Mensual
Eficiencia de Tiempo: 11,74%

**Trámites de Devolución de Crédito
Tributario del IVA**

Nombre del Proceso: Emisión del documento de respuesta
Salida: Emisión del documento de respuesta
Volumen: 11
Eficiencia en costos: 11,74%

Tiempo: 3.084 minutos
Costo: \$412,95






	ACTIVIDADES	TIPO DE ACTIVIDAD					TIEMPO EN MINUTOS		COSTO EN \$	
							AV	NAV	AV	NAV
1	Recepción del trámite por el analista			X				2		0,27
2	Verificación de datos registrados en la guía vs. Físicos recibidos		X					2		0,27
3	Ingresos de datos en la base individual de trámites	X					2		0,27	
4	Impresión de papeles de trabajo: RUC, Lista blanca, Trámites por contribuyente					X		10		1,34
5	Revisión de trámite para identificar la apertura de la providencia		X					15		2,01
6	Levantamiento de base para envío o revisión de comprobantes	X					5		0,67	
7	Envío de la base de revisión de comprobantes vía mail al encargado del análisis			X				2		0,27
8	Entrega de comprobantes de retención a revisor responsable			X				3		0,40
9	Preparación de la documentación a revisar	X					10		1,34	
10	Revisión y ordenamiento de la base de datos		X					184		24,64
11	Obtención de la información proporcionada por terceros					X		40		5,36
12	Cruce de información con terceros	X					10		1,34	
13	Constatación física de comprobantes	X						2400		321,36
14	Unificación de la información	X					120		16,07	
15	Elaboración e impresión del informe	X					20		2,68	
16	Entrega del informa al analista			X				5		0,67
17	Recepción del informe de revisión			X				2		0,27
18	Extracción del detalle de las declaraciones del Discoverer	X					20		2,67	
19	Preparación de los papeles de trabajo	X					30		4,02	
20	Impresión de papales de trabajo					X		10		1,34
21	Revisión de información contable vs. Declaraciones		X					10		1,34
22	Elaboración de la resolución y razón de la notificación	X					120		16,07	
23	Ingreso e impresión de datos en el sistema Workflow y SAD	X					10		1,34	

24	Finalización del documento	X	—	—	—		2		0,27	
25	Revisión de forma y fondo de la resolución		X					8		1,07
26	Impresión de la resolución y Razones de Notificación					X		10		1,34
27	Creación e impresión del Checklist	X					5		0,67	
28	Creación e impresión de memo para envío de expediente a secretaria	X					3		0,40	
29	Firmas y preparación de expediente	X					2		0,27	
30	Entrega del trámite resuelto a la supervisora del equipo			X				2		0,27
31	Revisión de forma y fondo de la resolución vs. El expediente		X					15		2,01
32	Registro del trámite en la base de datos	X					3		0,40	
33	Entrega del trámite al responsable del área			X				2		0,27
TOTAL ACTIVIDADES		16	6	7	0	4	362	2722	48,47	364,48
% VOLUMEN		48,48%	18,18%	21,21%	0,00%	12,12%				

	VOLUMEN	TIEMPO	COSTO
% TRABAJO EFECTIVO	48,48%	11,74%	11,74%
% TRABAJO DESPERDICADO	51,52%	88,26%	88,26%

Fuente: La autora

Referencias:

AV:	Actividades que agregan valor
NAV:	Actividades que no agregan valor
	Operación
	Inspección
	Transporte
	Almacenamiento
	Demora

3.1.3 Explicación de la Matriz del proceso actual de devolución de crédito tributario del IVA, generado por retenciones en la fuente

A continuación, procederé a dar una explicación concisa y detallada sobre el análisis realizado al proceso actual de Devolución de Crédito Tributario del IVA, generado por retenciones en la fuente, asignado al Departamento de Reclamos de la Regional Norte del Servicio de Rentas Internas.

La matriz consta de tres partes:

1. Encabezado.
2. Cuerpo.
3. Cuadro resumen.

3.1.3.1 Encabezado:

En ésta primera parte se detalla en forma general el proceso que será analizado y la eficiencia en tiempo y costo que tiene el proceso en mención:

➤ **Departamento al que pertenece el proceso:**

Departamento de Reclamos del Servicio de Rentas Internas.

➤ **Nombre del Proceso:**

Trámites de Devolución de Crédito Tributario del IVA.

➤ **Entrada:**

Trámites asignados por validación.

➤ **Frecuencia:**

Mensual.

➤ **Salida:**

Emisión de documentos de respuesta (Resoluciones).

➤ **Volumen:**

11 trámites.

➤ **Tiempo:**

El tiempo es tomado del cuerpo de la matriz, donde se detalla los minutos usados para resolver cierto volumen de trámites.

El tiempo en minutos que Agregan Valor al proceso (AV) representa **362 minutos** y el tiempo en minutos que No Agrega Valor al proceso (NAV) representa **2.722 minutos**, teniendo un tiempo real de **3.084 minutos** para la resolución de 11 trámites.

➤ **Costo:**

El costo es tomado del cuerpo de la matriz, donde se detalla el costo monetario gastado para la resolución de cierto volumen de trámites.

El costo monetario que agrega valor al proceso (AV) representa \$ **48,47** y el costo monetario que no agrega valor al proceso (NAV) representa \$ **364,48**, teniendo un costo real de \$ **412,95** para la resolución de 11 trámites.

➤ **Eficiencia en Tiempo:**

La eficiencia en tiempo, es un indicador que nos muestra que porcentaje del tiempo utilizado para la resolución de los trámites, es tiempo productivo y eficiente.

El calculo se lo realiza mediante una regla de tres; donde decimos, sí **3.084** representan el 100%, **362** ¿cuánto representará?. Por consiguiente, se multiplica 362×100 y se divide para 3.084, dándonos una respuesta del **11.74%**.

En conclusión, demuestro que el tiempo eficiente para la resolución de 11 trámites es del **11.74%**.

➤ **Eficiencia en Costo:**

La eficiencia en costo, es un indicador que nos muestra que porcentaje del costo utilizado para la resolución de los trámites, es costo productivo y bien invertido.

El calculo se lo realiza mediante una regla de tres; donde decimos, sí **\$412,95** representan el 100%, **\$48,47** ¿cuánto representará?. Por consiguiente, se multiplica $\$48,47 \times 100$ y se divide para $\$412,95$, dándonos una respuesta del 11.74%.

En conclusión, demuestro que el costo eficiente para la resolución de 11 trámites es del **11.74%**.

3.1.3.2 Cuerpo:

Ésta sin duda es la parte más importante de la matriz; ya que en esta parte se detallan todas las actividades que encierra el proceso analizado.

Se realizó el levantamiento de información, mediante entrevista verbal a los analistas y se dedujo que para el proceso analizado se lleva a cabo 33 actividades, mismas que detallo a continuación:

➤ **Actividades:**

1. Recepción del trámite por el analista.
2. Verificación de datos registrados en la guía vs. Físicos recibidos.
3. Ingresos de datos en la base individual de trámites.
4. Impresión de papeles de trabajo: RUC, Lista blanca, Trámites por contribuyente.
5. Revisión de trámite para identificar la apertura de la providencia.
6. Levantamiento de la base para envío o revisión de comprobantes.
7. Envío de la base de revisión de comprobantes vía mail al encargado del análisis.
8. Entrega de comprobantes de retención a revisor responsable.
9. Preparación de la documentación a revisar.
10. Revisión y ordenamiento de la base de datos.
11. Obtención de la información proporcionada por terceros.
12. Cruce de información con terceros.
13. Constatación física de comprobantes.
14. Unificación de la información.
15. Elaboración e impresión del informe.
16. Entrega del informa al analista.
17. Recepción del informe de revisión.
18. Extracción del detalle de las declaraciones del Discoverer.
19. Preparación de los papeles de trabajo.
20. Impresión de papales de trabajo.

21. Revisión de información contable vs. declaraciones.
22. Elaboración de la resolución y razón de la notificación.
23. Ingreso e impresión de datos en el sistema Workflow y SAD.
24. Finalización del documento.
25. Revisión de forma y fondo de la resolución.
26. Impresión de la resolución y Razones de Notificación.
27. Creación e impresión del Checklist.
28. Creación e impresión del memo para envío de expediente a secretaria.
29. Firmas y preparación de expediente.
30. Entrega del trámite resuelto a la supervisora del equipo.
31. Revisión de forma y fondo de la resolución vs. el expediente.
32. Registro del trámite en la base de datos.
33. Entrega del trámite al responsable del área.

➤ **Tipo de Actividades:**

El tipo de actividades se analiza mediante la siguiente simbología:

Operación.- Éste símbolo se utiliza para representar el cambio de una forma documento, que realiza el analista intencionalmente, en cualquiera de sus características.



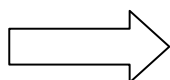
SI AGREGA VALOR (AV).

Inspección.- Éste símbolo representa la inspección que se realiza a una forma documento, para verificar su cantidad, calidad o características.



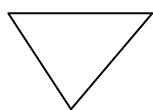
NO AGREGA VALOR (NAV).

Transporte.- Éste símbolo es utilizado para representar el movimiento de una forma o documento, excepto cuando dicho movimiento es parte de una operación o de una inspección.



NO AGREGA VALOR (NAV).

Almacenamiento.- Éste símbolo indica el momento en que una forma o documento es guardado o protegido contra un traslado no autorizado.



NO AGREGAN VALOR (NAV).

Demora.- Éste símbolo muestra el retraso de una forma o documento, cuando las condiciones de trabajo no permiten o requieren la ejecución de la siguiente acción planeada.



NO AGREGA VALOR (NAV).

➤ **Tiempo en Minutos:**

Los datos registrados en las columnas de tiempo en minutos, fueron facilitados por los funcionarios del Equipo de Personas Jurídicas del Departamento de Reclamos, quienes me manifestaron el tiempo que aproximadamente emplean para cada actividad realizada.

En conclusión, se pudo determinar de acuerdo a la actividad y al diagrama de proceso, si el tiempo empleado en dicha actividad agrega valor ó no agrega valor al proceso de Devolución de Crédito Tributario de IVA.

Por ejemplo, en la primera actividad que es:

1. Recepción del trámite por el analista, se emplea 2 minutos, es un tipo de actividad de transporte y no agrega valor al proceso (NAV).

➤ **Costo en USD**

Los datos registrados en las columnas de **Costo en USD**, fueron sacados mediante formula, misma que detallo a continuación:

El tiempo en minutos multiplicado por el costo por minuto de operación y de personal (**cuyo calculo de detalla en el numeral 3.1.1 Análisis del costo por minuto de la Pág. 134**).

Por ejemplo, en la primera actividad que es:

1. Recepción del trámite por el analista, se emplea **2 minutos**, multiplicado por el costo por minuto de operación y personal que es de **\$0,136**, nos da un resultado de **\$0,27**.

Concluyendo que para la actividad en mención se invirtió **\$0.27**, mismos que no agregaron valor al proceso (NAV).

3.1.3.3 Cuadro Resumen.

En el cuadro resumen se muestra el porcentaje del volumen, el tiempo y el costo del trabajo efectivo y el desperdiciado.

➤ Calculo del Volumen del trabajo efectivo:

El total del tipo de actividades que si agregan valor (AV) dividido para el total de las actividades.

Actividad de operación (16) dividido (/) para el total de las actividades (33)
= **0.4848%**

En conclusión, únicamente el **48.48%** del volumen de las actividades realizadas son trabajo efectivo y eficiente.

➤ Calculo del Volumen del trabajo desperdiciado:

El total del tipo de actividades que no agregan valor (NAV) dividido para el total de las actividades.

Actividad de inspección (6), actividades de transporte (7), actividades de almacenamiento (0) y actividades de demora (4) dividido (/) para el total de las actividades (33) = **0.5152%**

En conclusión, el **51.52%** del volumen de las actividades realizadas son trabajo desperdiciado e ineficiente.

➤ **Calculo del Tiempo de trabajo efectivo:**

El tiempo de trabajo efectivo es calculado de la siguiente manera:

El total del tiempo que agrega valor al proceso (362) multiplicado por 100 y dividido (/) para el tiempo total que se emplea en el proceso (3.084).
=11,74%.

En conclusión el **11.74%** del tiempo empleado en el proceso es efectivo y eficaz.

➤ **Calculo del Tiempo de trabajo desperdiciado:**

El tiempo de trabajo desperdiciado es calculado de la siguiente manera:

El total del tiempo que NO agrega valor al proceso (2.722) multiplicado por 100 y dividido (/) para el tiempo total que se emplea en el proceso (3.084).
=88.26%.

En conclusión el **88.26%** del tiempo empleado en el proceso es desperdiciado y no es efectivo ni eficaz.

➤ **Calculo del Costo de trabajo efectivo:**

El costo de trabajo efectivo es calculado de la siguiente manera:

El total del costo que agrega valor al proceso (\$48,47) multiplicado por 100 y dividido (/) para el costo total que se emplea en el proceso (\$412,95).
=11,74%.

En conclusión el **11,74%** del costo empleado en el proceso es efectivo y eficaz.

➤ **Calculo del Costo de trabajo desperdiciado:**

El costo de trabajo desperdiciado es calculado de la siguiente manera:

El total del costo que NO agrega valor al proceso (\$364,48) multiplicado por 100 y dividido (/) para el costo total que se emplea en el proceso (\$412,95).
=88,26%.

En conclusión el **88,26%** del costo empleado en el proceso es desperdiciado y no es efectivo ni eficaz.

3.1.4 Informe de novedades encontradas

**DIRECCIÓN REGIONAL NORTE DEL
SERVICIO DE RENTAS INTERNAS
DEPARTAMENTO DE RECLAMOS**

MEMO No. RNO-RECM2009-00__

PARA: Ing. Mildrey Pazmiño
Responsable del Departamento de Reclamos
DE: Cristina Ullauri
Funcionaria del Departamento de Reclamos
ASUNTO: Reclamos Administrativos de Personas Jurídicas
FECHA: Quito, 12 de Octubre del 2009

Por medio del presente pongo a su consideración los resultados obtenidos del análisis realizado al equipo de personas jurídicas; dentro del cual se encontraron las siguientes observaciones:

Novedades Cualitativas:

- Frecuencia: Mensual
- Volumen: 11
- Tiempo: 3.084 minutos
- Costo: USD 412.85
- Eficiencia en tiempo: 11.74%
- Eficiencia en costo: 11.74%

Novedades Cualitativas:

- f) El tiempo que tarda en ingresar el anexo varía de 10 a 30 días.
- g) La preparación de la base debido a la cantidad puede llevar hasta 4 días.
- h) La descarga de los valores en el sistema en promedio se demora hasta 4 horas.
- i) La constancia física de los comprobantes puede demorarse semanas.

Atentamente,

Cristina Ullauri O.

3.1.5 Resumen de la Situación Actual

Ilustración 38

SITUACIÓN ACTUAL

<u>No</u>	<u>Proceso Analizado</u>	<u>Tiempos (minutos)</u>				<u>Costos (USD)</u>				<u>Frecuencia</u>	<u>Volumen</u>
		<u>AV</u>	<u>NAV</u>	<u>Total</u>	<u>Eficiencia</u>	<u>AV</u>	<u>NAV</u>	<u>Total</u>	<u>Eficiencia</u>		
1	Reclamos Administrativos de Personas Jurídicas	362	2722	3084	11,74	48,47	364,48	412,95	11,74	Mensual	11 trámites

Fuente: La autora.

Después de haber realizado un análisis sobre la situación actual del proceso de contestación a las peticiones de la devolución de retención en la fuente del Impuesto al Valor Agregado, mismo que se analiza dentro del Equipo de Personas Jurídicas del Departamento de Reclamos Administrativos del Servicio de Rentas Internas, se ha llegado a la conclusión de que para la resolución de 11 trámites mensuales, los analistas emplean 3084 minutos con un costo aproximado de \$412.95, teniendo una eficiencia del 11.74%.

3.1.6 Mapa del Proceso

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

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

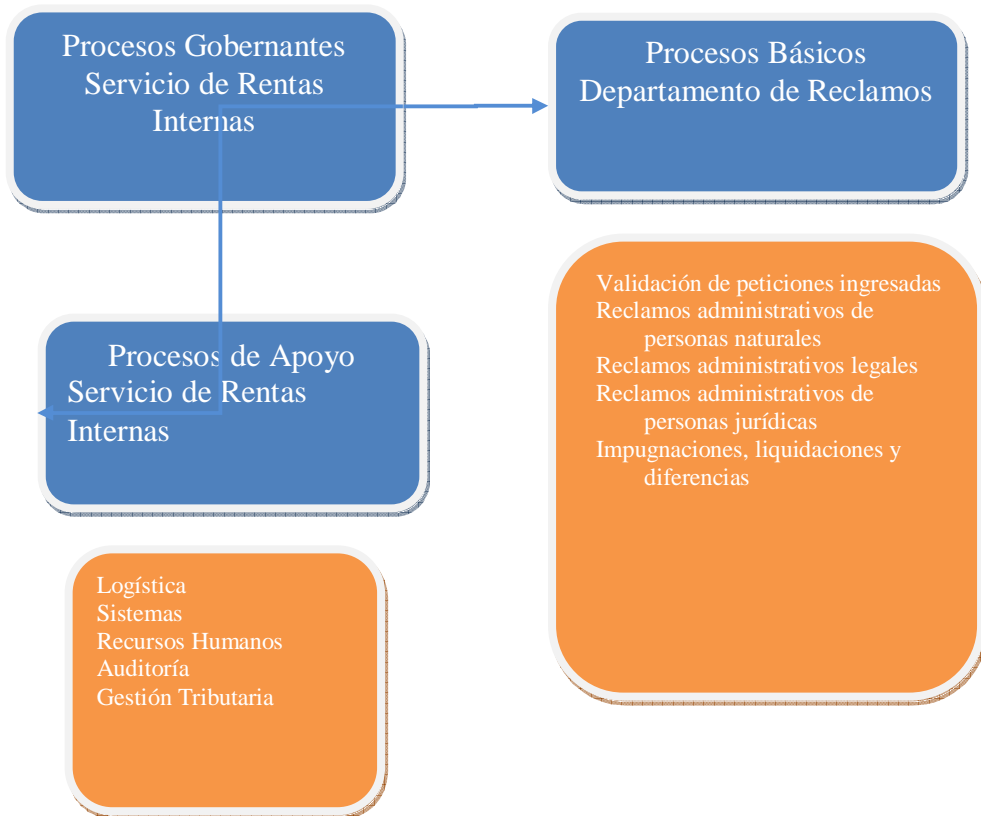
Gobernantes.- “Son aquellos que proporcionan directrices a todos los demás procesos y son realizados por la dirección o por otras entidades. Se suelen referir a las leyes, normativas,... aplicables al servicio y que no son controladas por el mismo.”

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

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

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

Ilustración 39



Fuente: Equipo de Planificación, Departamento de Reclamos, Servicio de Rentas Internas.

3.1.7 Diagrama de Calidad

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

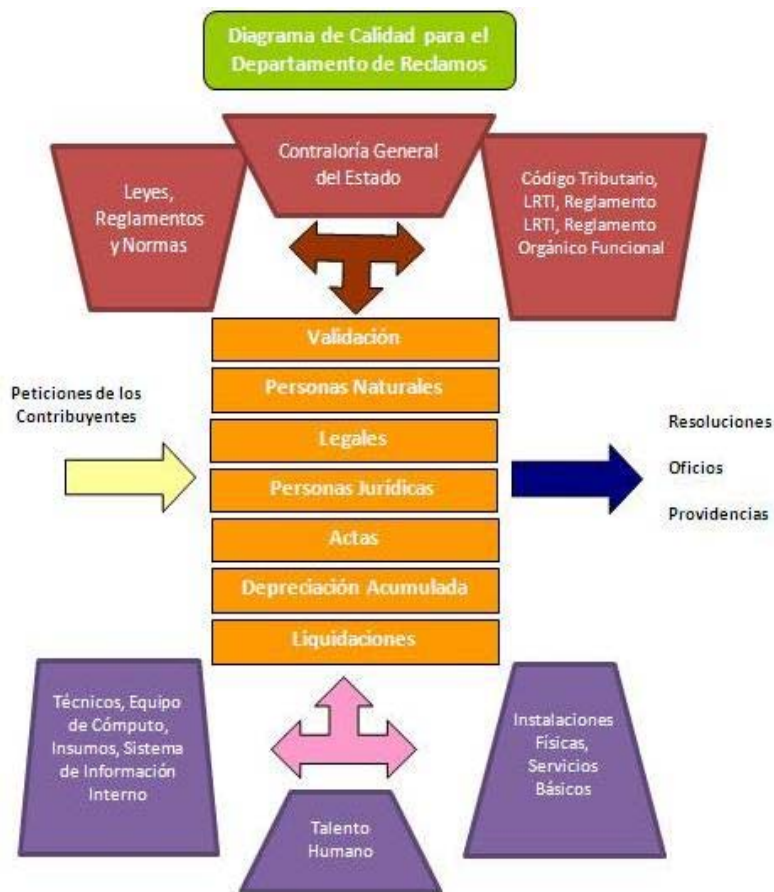
Entradas: Peticiones ingresadas por los contribuyentes.

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

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

Herramientas: Logística, sistemas y tecnología, departamentos relacionados.

Ilustración 40



Fuente: Equipo de Planificación, Departamento de Reclamos, Servicio de Rentas Internas.

3.1.8 Cadena de Valor Empresarial

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

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

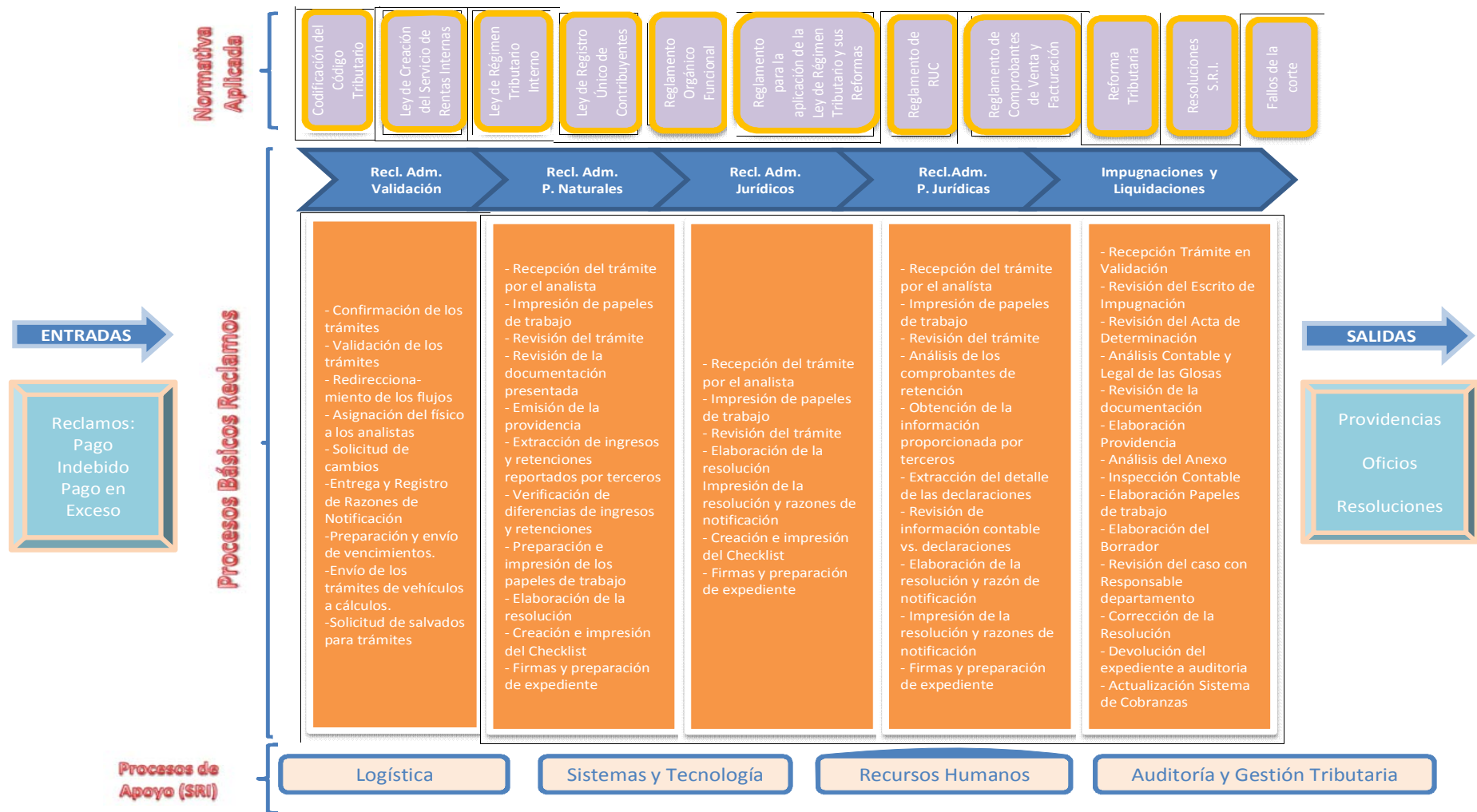
La cadena de valor categorizar las actividades que producen valor añadido en una organización. Las principales son: logística externa, producción, logística interna, ventas y marketing, mantenimiento.

Estas actividades son apoyadas por: dirección de administración, dirección de recursos humanos, investigación y desarrollo y compras.

Para cada actividad de valor añadido han de ser identificados los generadores de costes y valor. El marco de la cadena de valor enseguida se puso en el frente del pensamiento de gestión de empresa como una poderosa herramienta de análisis para planificación estratégica. Su objetivo último es maximizar la creación de valor mientras se minimizan los costes. De lo que se trata es de crear valor para el cliente, lo que se traduce en un margen entre lo que se acepta pagar y los costos incurridos. (www.best-seller.com).⁵²

Ilustración 41

⁵² www.best-seller.com.



Fuente: Equipo de Planificación, Departamento de Reclamos, Servicio de Rentas Interna.

3.2 ANÁLISIS FODA DEL DEPARTAMENTO DE RECLAMOS DEL SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

3.2.1 Análisis Externo

3.2.1.1 Político Legal

Para diseñar la política fiscal, el gobierno debe tomar una serie de decisiones sobre la cuantía de los impuestos directos, como el impuesto sobre la renta, y de los impuestos indirectos, (como el impuesto sobre el valor añadido). También debe determinar la suma de gastos corrientes de la administración, (como los salarios de los funcionarios públicos) y cuánto hay que gastar en los distintos bienes y servicios, como en construcción de hospitales o de carreteras.

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

Al tomar decisiones sobre la política fiscal los gobiernos están sometidos a influencias de índole política, como estimaciones sobre el volumen que debe tener el sector público o cuál será la reacción de la población ante una determinada decisión, y en su intención estará la reducción de bolsas de fraude y evitar que se produzcan otras. En la creciente economía integrada mundial, las empresas adoptan sus decisiones de localización en función de los posibles beneficios fiscales que prometan los gobiernos y de los distintos regímenes fiscales de cada país.

En sus decisiones los gobiernos también deben tener presentes las tarifas impositivas de instituciones internacionales como el Fondo Monetario Internacional (FMI, cuyos

préstamos a los países menos industrializados suelen condicionarse al cumplimiento de determinadas medidas fiscales) o a los compromisos internacionales (como las contribuciones a las Naciones Unidas o al presupuesto de la Unión Europea, Organización de Estados Americanos y otros organismos internacionales). Los gobiernos deben tener en cuenta también el grado de desempleo o de crecimiento económico, presentes y futuros del país, porque estas variables determinarán la cantidad de ingresos que se podrán obtener mediante los impuestos y los gastos necesarios para mantener el Estado de bienestar. Para afrontar los errores en las previsiones, en los presupuestos suele haber una partida de reserva para atender a gastos extraordinarios o a un menor nivel de ingresos impositivos

➤ **La Asamblea Constituyente – Reforma Tributaria**

La reforma tributaria forma parte esencial del análisis del macro ambiente ya que con esta reforma, se busca la reducción de la brecha fiscal, crear un nuevo impuesto a la educación, impuesto a la salida de capitales, eliminar la donación del impuesto a la renta e incrementar el pago del Impuesto a la Renta, entre algunos de los aspectos. Pese a las crítica y comentarios superficiales que se han desarrollados desde el nacimiento del proyecto, las acciones a tomarse contra el efecto causante al incremento es inminente, en referencia principal al Departamento de Reclamos el incremento de la base imponible y el nuevo cálculo arrojará pagos indebidos y en excesos los cuales serán ingresados hacia el departamento para su respectiva solución.

El proyecto está basado en tres pilares: equidad, redistribución y desarrollo económico lo que se busca es que tengan que pagar más los que ahora no están pagando y para ello hay la perspectiva de aumentar la base de contribuyentes incorporando unos 600 mil nuevos contribuyentes en dos años, lo que representaría para el fisco cerca de 100 millones de dólares adicionales. Por su parte el presidente de la Asociación de Municipalidades del Ecuador, Johnny Terán, criticó la eliminación de la donación del 25% del Impuesto a la Renta, pues aseguró que con ello se está recortando un rubro importante para ese sector destinado exclusivamente para la inversión en obras.

➤ **Política Aplicada**

El Gobierno Ecuatoriano, en el período presidencial que comenzó en el año 2007, busca mantener estabilidad económica pero fundamentando el desarrollo humano y crecimiento productivo, por lo que se ha planteado una política económico–social de largo plazo, orientada a privilegiar el desarrollo de las actividades productivas, elevando los niveles de competitividad de los sectores público y privado, fomentando el ahorro, racionalizando la carga tributaria y principalmente ejecutando mecanismos y acciones que reduzcan considerablemente la evasión y elusión tributaria la cual afecta la economía y la cohesión social.

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

Desarrollo de la Producción y productividad nacional

Generación de empleo digno

Posicionamiento estratégico del país en el contexto de su región y frente a la cuenca del Pacífico.

Inclusión productiva y redistribución del ingreso y la riqueza

Cohesión social, participación ciudadana y transparencia.

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

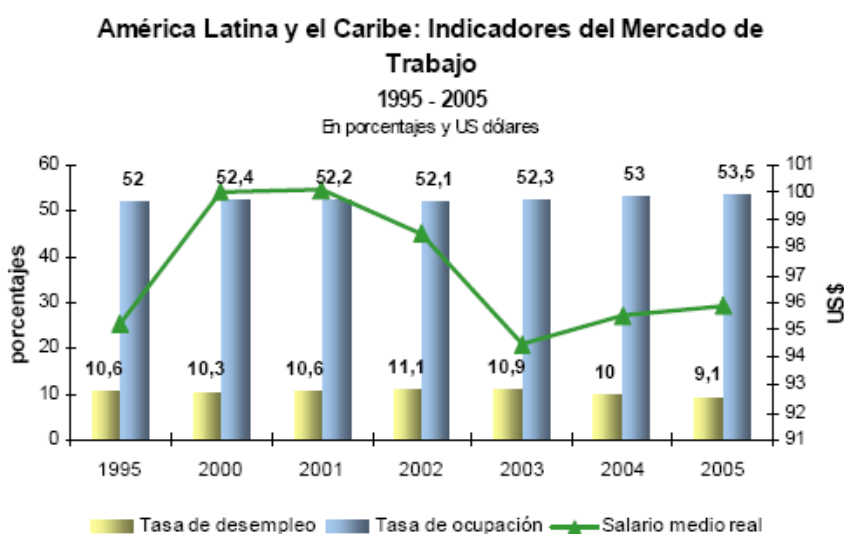
Conclusión:

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

3.2.1.2 Social

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

Ilustración 42



Fuente: CEPAL
Elaborado por: Departamento de Estudios Tributarios

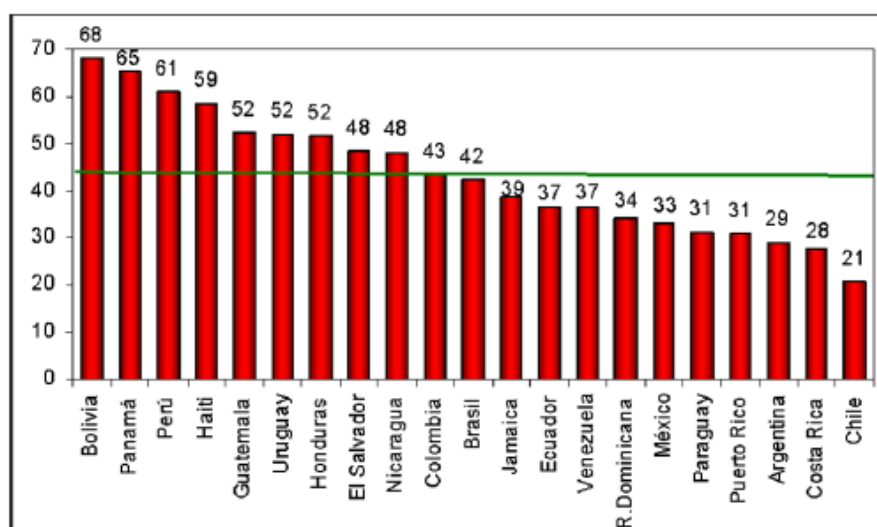
En lo que respecta al Ecuador, entre 1999 y el 2008 “el desempleo pasó del 14,4% al 10,1%; mientras que el subempleo del 56,9% al 46% resaltando que en ese período el volumen de migración hacia el exterior fue de 1.5 millones de ecuatorianos”⁵³

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

Ilustración 43

⁵³ Departamento de Estudios Tributarios, Banco Central del Ecuador.

La Economía Informal en América Latina en porcentajes del PIB



Fuente: CEPAL sobre el estudio Schneider (2006)

Conclusión:

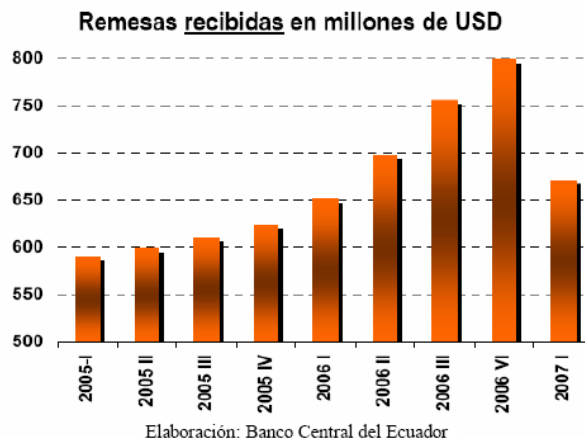
- a) Ante la disminución del nivel de desempleo y la creciente tasa de inserción de la población en el mercado laboral, las Administraciones Tributarias se han visto en la necesidad de adoptar regímenes simplificados que permitan un mayor control del cumplimiento tributario; por lo cual se la considera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

3.2.1.3 Económico

➤ Remesas

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

Ilustración 44



Fuente: CEPAL.

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

➤ **Presión Tributaria del 11% al 13%**

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

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

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

El Impuesto a la Renta y el IVA, todavía tienen importantes exoneraciones que afectan la recaudación y dificultan la administración de estos tributos.

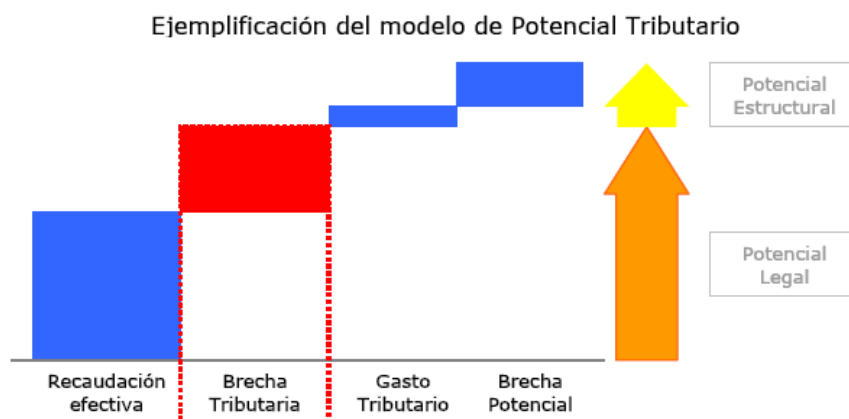
También es importante mencionar, entre los condicionantes externos, dos retos que tiene el SRI de aumentar la presión tributaria y consolidar la cultura tributaria: por un lado, el tamaño de la informalidad de la economía ecuatoriana y por otro, la complejidad y vacíos existentes en la normativa tributaria,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

➤ Cierre de Brechas Tributarias

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

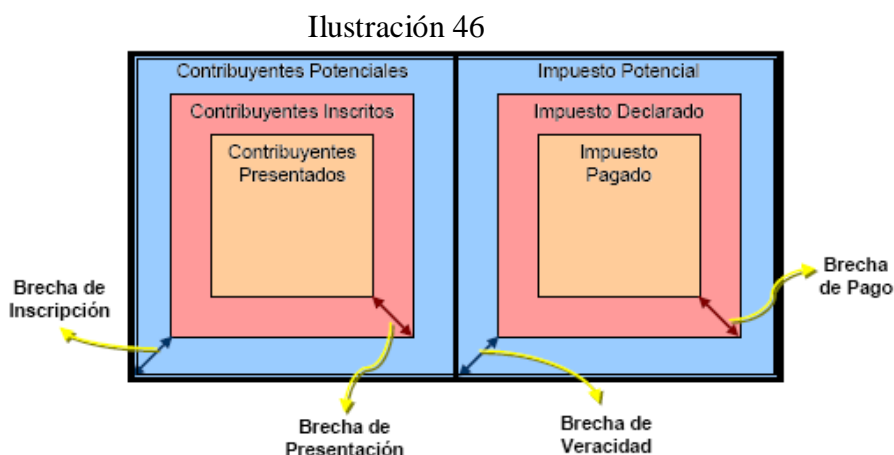
Teóricamente se puede diferenciar este potencial bajo dos perspectivas: el estructural y el legal. El potencial tributario estructural la capacidad máxima posible que soporta una economía mientras que el potencial legal el valor máximo establecido por la normativa tributaria asumiendo que ningún contribuyente violaría la ley y que los errores involuntarios sumen cero. La diferencia entre la recaudación legal y la recaudación efectiva se lo denomina Brecha Tributaria o de evasión.

Ilustración 45



Fuente: CEPAL.

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



Fuente: CEPAL.

La brecha de inscripción que refleja la falta de identificación y ubicación de los contribuyentes; la brecha de presentación de declaraciones que representa el incumplimiento en la obligación de presentación de formularios de declaración de impuestos; la brecha de veracidad entre la información declarada por los contribuyentes y su realidad económica y la brecha de pago del impuesto resultante de las liquidaciones producidas y no canceladas.

Una brecha de inscripción muy amplia (informalidad), un excesivo número de contribuyentes que no presentan declaraciones (omisos) o que pagan de menos sus obligaciones (evasores) permite suponer que el enorme esfuerzo para recaudar, que se entiende dirigido a través de acciones masivas, llega únicamente a una fracción del universo potencial de contribuyentes, restando justicia, equidad, proporcionalidad y sustentabilidad al sistema tributario.

Se debe destacar además, los altos niveles de evasión que registra el Impuesto a la Renta, que obliga a plantearse la eficiencia y equidad de un impuesto que está llamado a constituir la principal herramienta de distribución de riqueza.

Ilustración 47



Fuente: CEPAL.

Conclusión:

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

3.2.1.4 Tecnológico

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

Entre 1990 y 2008, la cobertura del servicio eléctrico se amplió del 77.7% al 94.2% de los hogares, principalmente en sector urbano, ya que el 65% del sector rural carece de electricidad, el número de hogares que dispone de servicio telefónico registró un incremento del 15.7% en 1990 al 36.2% en el 2008; en el sector urbano 28 de cada 100 viviendas cuentan con servicio telefónico mientras que en el área rural apenas 4 de cada 100.

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

Conclusión:

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

3.2.1.5 Clientela o Usuarios

Los únicos clientes del Departamento de Reclamos son los contribuyentes en calidad de personas naturales o jurídicas los cuales realizan sus respectivas peticiones.

Se puede determinar que la mayor parte de contribuyentes ingresan peticiones correspondientes al Impuesto a la Renta, la frecuencia de presentación se la realiza una vez al año, adicionalmente más del 50% de los contribuyentes conocen los requisitos necesarios para la presentación de las peticiones.

Conclusiones:

- a) Debido al incremento anual en el ingreso de peticiones y ante un eminente incremento durante el ejercicio fiscal 2008 obtenemos una **Amenaza Media**.
- b) Ante el incremento de ingresos obtenemos una **Amenaza Alta**, en vista que la frecuencia de presentación de las peticiones por parte de los contribuyente es anual.
- c) El conocimiento de los requisitos necesarios para la presentación de las peticiones en la mayor parte de los contribuyentes que ingresan sus peticiones es considerado como **Oportunidad Media**.

3.2.2 Análisis Interno

3.2.2.1 Capacidad de Gestión Empresarial

➤ Planificación

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

Conclusiones:

- a) La aplicación de valores en las actividades cotidianas de los analistas otorga una **Fortaleza Media**.
- b) El conocimiento parcial del direccionamiento estratégico genera inconvenientes en la alineación del personal con los objetivos a ser alcanzado por lo cual se genera una **Debilidad Media**.

➤ Organización

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

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

Conclusiones:

- a) El pleno conocimiento de las funciones de los analistas brindan confianza al proceso de atención de petición por lo cual se obtiene una **Fortaleza Alta**.
- b) Existe incomodidad en la distribución del espacio físico lo que ha causado el disgusto de ciertos analistas; obtenemos una **Debilidad Media**.
- c) Se considera necesario el diseño de manuales para acelerar el proceso de inducción, por tanto se obtiene una **Debilidad Alta**.
- d) La parcial documentación de los procesos ha generado en ocasiones demoras en la atención de las peticiones por tanto se obtiene una **Fortaleza Baja**.
- e) La aplicación de los procesos es total por tanto se obtiene una **Fortaleza Alta**.
- f) La colaboración entre equipos en los períodos de altos inventarios genera una eficiente respuesta de las peticiones ingresadas; por tanto obtenemos una **Fortaleza Alta**.
- g) El clima organizacional es apto para el completo desarrollo de los analistas en sus actividades cotidianas, se obtiene una **Fortaleza Alta**.

➤ **Dirección**

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

Conclusiones:

- a) La apertura de comunicación por parte de los supervisores genera confianza y aporte de soluciones ante los problemas encontrados; obtenemos una **Fortaleza Media**.
- b) El alto grado de motivación entre los analistas los hace entregarse a su trabajo y al cumplimiento de las metas planteadas, por tanto se obtiene una **Fortaleza Alta**.
- c) La comunicación bidireccional ayuda a la mejora y solución de inconvenientes por los que atraviese el analista, obtenemos una **Fortaleza Media**.

➤ **Control y Evaluación**

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

Conclusiones:

- a) La evaluación es realizada en forma mensual con el fin de controlar los despachos y mejorar los tiempos de respuesta; obtenemos una **Fortaleza Media**.
- b) El autocontrol de la actividades acelera el proceso de respuesta por tanto se obtiene una **Fortaleza Alta**.
- c) Ciertos analistas no están conformes con la evaluación efectuada y esto ha causado cierto malestar en el ambiente; se obtiene una **Debilidad Media**.
- d) El conocimiento del marco legal respalda el trabajo realizado por el analista y este factor es considerado como una **Debilidad Media** debido a que ciertos analistas aún desconocen ciertos criterios.

3.2.2.2 Capacidad Financiera

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

Conclusiones:

- a) Los analistas manifestaron que la formulación presupuestaria no cumple con los requerimientos necesarios para el funcionamiento del departamento; se obtiene una **Debilidad Media**.
- b) Las peticiones de insumos son debidamente sustentadas obteniendo una **Fortaleza Media**.
- c) El manejo del presupuesto tiene ciertas falencias que son reflejadas en su incumplimiento; se obtiene una **Debilidad Media**.
- d) Existen demoras debido al transcurso de varios departamentos para la aceptación de los recursos solicitados; obtenemos una **Debilidad Media**.

3.2.2.3 Capacidad Tecnológica

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

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

Conclusiones:

- a) El correcto manejo de los sistemas informáticos aceleran los tiempos de respuesta y emisión de providencias; se obtiene una **Fortaleza Baja**.
- b) Los analistas consideran que se debería mejorar las aplicaciones informáticas y acelerar la presentación de resultados de las mismas; se obtiene una **Fortaleza Media**.
- c) Varios de los sistemas y equipo informativo es obsoleto lo cual en ciertos analistas retarda la generación de informes; se obtiene una **Debilidad Media**.

3.2.2.4 Capacidad de Talento Humano

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

Conclusiones:

- a) Las capacitaciones recibidas en su mayor parte son aplicables a las actividades de los analistas; por tanto se obtiene una **Fortaleza Media**.
- b) La falta de capacitación permanente ha causado el disgusto de los analistas debido al poco interés demostrado por la administración en ciertos departamentos y analistas; se obtiene una **Debilidad Alta**.
- c) La mayor parte de los analistas consideran que su carga laboral es excesiva lo cual limita su capacidad de análisis debido al incremento de las peticiones y el acortamiento del tiempo de respuesta; se obtiene una **Debilidad Alta**.

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

3.2.2.5 Respecto a la atención que presta el Departamento de Reclamos

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

Se puede deducir que existen ciertos inconvenientes en secretaría los cuales pueden ser causados por desconocimiento o incumplimiento de ciertos requisitos; en una segunda instancia la atención que presta Reclamos es favorable al igual que la información que proporciona durante el análisis del trámite.

Conclusiones:

- a) Desafortunadamente la mayoría de los contribuyentes no son atendidos en el menor tiempo posible al momento de ingresar una petición o un anexo, por consiguiente obtenemos una **Amenaza Media**.
- b) El Departamento de Reclamos cumple a cabalidad con su trabajo y sus resoluciones emitidas reflejan el cumplimiento de la normativa tributaria por tanto se obtiene una **Oportunidad Media**.
- c) El Departamento de Reclamos proporciona información limitada durante el proceso de análisis y muchas veces los contribuyentes quedan con inquietudes, por tanto se obtiene una **Amenaza Media**.
- d) Dado el inventario de peticiones y el tiempo otorgado mediante norma tributaria la mayor parte de peticiones ingresadas obtienen su respectiva resolución a los 120 días de ingreso; esto ha causado el descontento en los contribuyentes al

tener que esperar más de 5 meses para obtener una respuesta; por las consideraciones expuestas se obtiene una **Amenaza Alta**.

- e) La mayor parte de los contribuyentes conocen sobre el cumplimiento de pruebas y el tiempo de presentación de los anexos; se obtiene una **Oportunidad Alta**.
- f) A pesar de su conocimiento sobre el tiempo de cumplimiento de una providencia, los contribuyentes manifiestan que el tiempo de presentación del anexo para completar la información solicitada por la administración es medianamente suficiente; por tanto obtenemos una **Amenaza Media**.

3.2.2.6 Respecto a los Procesos del Departamento de Reclamos

Finalmente analizando el producto final representado por la resolución se ha verificado que debido a que el tiempo de respuesta sobrepasa los 100 días hábiles, los procesos de respuesta son demorosos según la apreciación de los contribuyentes; tomando en consideración el contenido de la resolución desafortunadamente la lectura y comprensión causa problemas en la comprensión del contribuyente.

Conclusiones:

- a) Debido al tiempo de espera para lograr obtener una respuesta ante su petición presentados, muchos de los contribuyentes creen que el proceso de atención es demorado por tanto se obtiene una **Amenaza Alta**.
- b) Gran parte de los contribuyentes consideran que la respuesta obtenida reflejada en la resolución es poco entendible y los argumentos citados son de difícil comprensión por tal motivo el departamento a diario acude a las instalaciones para que dicha resolución sea explicada por el respectivo supervisor, de lo cual se obtiene una **Amenaza Media**.
- c) Pese a que la emisión de las resoluciones son sustentadas por datos reales y verificables; los contribuyentes manifiestan su descontento y desconfianza con

la información reflejada en la resolución por tanto se obtiene una **Oportunidad Media**.

- d) Los analistas consideran que la asignación de trámites debería cambiar con el fin de corregir y agilizar las actividades consecuentes al análisis; por tanto se obtiene una **Amenaza Alta**.
- e) Considerando los problemas con validación y otras instancias que retrasan al proceso obtenemos una **Amenaza Media**.
- f) La entrega de la petición en aproximadamente 20 días acorta el tiempo de análisis y retarda la emisión de la providencia por tanto se obtiene una **Amenaza Media**.

3.2.2.7 Respecto al envío de documentos

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

Conclusiones:

- a) En muchas ocasiones el envío de documentos son entregados a sus destinatarios en forma demorada dificultando el análisis debido a la tardanza de la información solicitada; se obtiene una **Amenaza Media**.
- b) El tiempo de notificación de la providencia reduce la rápida atención de la petición en vista que la mayor parte de pruebas son otorgadas 10 días para su respectivo cumplimiento; por tanto obtenemos una **Amenaza Media**.
- c) Afortunadamente la entrega de los certificados de no anexos agilitan la respuesta a la petición ingresada; se obtiene una **Oportunidad Alta**.

- d) Debido a que el archivo central se encuentra localizado en Calderón, la entrega de un expediente antiguo tarda una semana en ser entregado al analista obteniendo una **Amenaza Baja**.
- e) La falta de insumos han generado problemas en el desempeño normal de los analistas, muchos de estos se topan con cuellos de botellas como los de impresión, por tal motivo la hemos considerado como una **Amenaza Alta**.
- f) Existe en gran parte errores por los cuales las peticiones de requerimientos no se llegan a cumplir, se obtiene una **Amenaza Media**.

3.2.2.8 Respecto a la Comunicación

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

Conclusiones:

- a) La correcta coordinación con Secretaría agilitan la notificación de las respuestas emitidas por la Administración por tanto obtenemos una **Oportunidad Media**.
- b) Pocas son las ocasiones en que las resoluciones son devueltas luego de su salida a firmas; obtenemos una **Amenaza Baja**.

3.2.3 Hoja resumen del análisis FODA realizado al Departamento de Reclamos.

FORTALEZAS

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

OPORTUNIDADES

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

DEBILIDADES

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

AMENAZAS

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

3.3 PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO CONTINUO DEL PROCESO DE DEVOLUCIÓN DE CRÉDITO TRIBUTARIO DEL IVA, GENERADO POR RETENCIONES EN LA FUENTE.

La presente tesis tiene como objeto principal, mejorar los tiempos de respuesta que establece la Ley de Régimen Tributario Interno, para dar contestación a los Reclamos de Pago Indebido o en Exceso generados por Retenciones en la Fuente.

Con la implantación de esta propuesta de mejoramiento continuo, se demuestra que con: eficiencia, eficacia, trabajo en equipo, compromiso y una adecuada herramienta de trabajo, en donde mejoramos actividades establecidas, eliminamos actividades innecesarias, fusionamos actividades practicas y creamos actividades primordiales, se pueden mejorar los tiempos de respuesta de 120 días hábiles a 95 días hábiles.

A continuación se explica el diseño de la herramienta de mejoramiento continuo.

3.3.1 Diseño de las herramientas de mejoramiento continuo del proceso

Mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente, y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso.

Para el mejoramiento de los procesos se pueden utilizar cuatro formas que se dan a conocer a continuación:

- **Mejoramiento:** de las actividades y del proceso, en general reduciendo los tiempos y costos.
- **Fusión:** de actividades o de procesos cuando el caso así lo amerite.

- **Eliminación o supresión:** de actividades o de procesos, cuando las actividades no sean necesarias.
- **Creación:** de actividades o de procesos, cuando sea indispensable para el adecuado funcionamiento de la empresa y para la consecución de sus objetivos.

Para mejorar el proceso se utilizarán herramientas, las cuales contribuirán a la solución de los distintos problemas identificados en los procesos anteriormente analizados.

Para el efecto se utiliza las siguientes herramientas:

- Hojas ISO y Flujodiagramación
- Hoja de Mejoramiento

3.3.1.1 Hoja ISO y Flujodiagramación

La Hoja ISO es una herramienta que permite visualizar mejor los cambios que se realiza en los procesos, “en las que se detalla el objetivo y alcance del proceso, así como los responsables con sus actividades, indicando los formularios y comités, la terminología a utilizarse y los cambios que se incorporan en el proceso”⁵⁴.

Esta hoja establece ciertos parámetros de normalización para realizar la mejora del proceso y son los siguientes:

- **Proceso.** Se coloca el nombre del proceso a desarrollar.
- **Logotipo.** De la Institución que se beneficiará con el cambio
- **Código.** Se refiere a la codificación a la que pertenece el proceso, el mismo que está dado por el área o departamento que lo realiza.

⁵⁴ <http://www.miliarium.com/Páginas/Normas/pfa.htm>.

- **Objetivo.** Se refiere al objetivo del proceso a desarrollarse, y éste es el que guiará en la realización de la mejora.
- **Alcance.** Se refiere a la trayectoria del proceso, desde donde empieza hasta donde termina.
- **Responsables.** Aquí se encuentran las personas que deben realizar la actividad en mención.
- **Actividades.** Son las gestiones u operaciones que se realizan y que en conjunto formarán todo el proceso.
- **Terminología.** Al detallar el proceso mejorado puede encontrarse palabras no usuales, las mismas que serán explicadas y detalladas.
- **Relación.** Es la relación que tiene el proceso con el que le antecede y con el que le sigue.
- **Formularios.** Aquí se listan los formatos o registros que se utilizan en el proceso.
- **Elaborado por.** Está el nombre de la persona que prepara la Hoja ISO.
- **Revisado por.** Se coloca el nombre de la persona que ha revisado la hoja.
- **Aprobado.** Es la persona que aprueba la hoja con sus mejoras.
- **Cambios.** Aquí se colocan los cambios realizados en el proceso dependiendo si son mejoras, supresión, fusión o creación en las diferentes actividades.
- **Incremento de actividades que: (Agregan Valor A.V. y No Agregan Valor (N.A.V.))** Valor numérico que indica si la actividad genera valor agregado o no genera valor agregado con el fin de establecer la eficiencia en tiempo y en costo.
- **Representación gráfica.** Muestra al proceso de manera ilustrada mediante los respectivos símbolos de flujo.
- **Indicadores de gestión.** Son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización. Los indicadores de gestión suelen establecerse por los líderes del proyecto u organización, y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados.

Los indicadores de gestión suelen estar ligados con resultados cuantificables, como ventas anuales o reducción de costos en manufactura.

La flujodiagramación es la representación simbólica o pictórica de un procedimiento administrativo, también se lo denomina flujograma, carta de flujo de procedimientos, “es un diagrama que expresa gráficamente las distintas operaciones que componen un procedimiento o parte de éste, estableciendo su secuencia cronológica”.⁵⁵

Los símbolos para los diagramas que se utilizará se detallan a continuación:

Ilustración 48

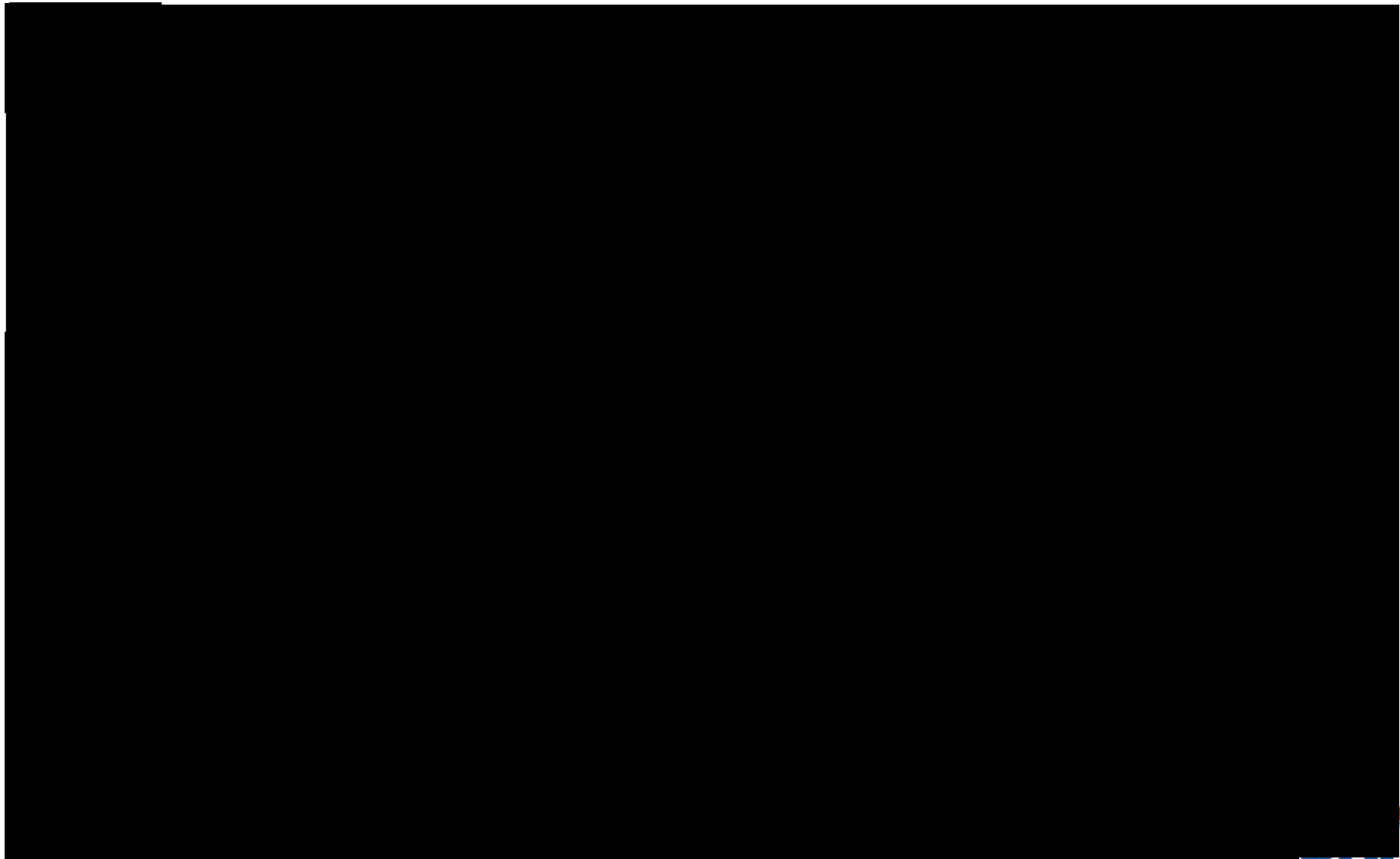
⁵⁵ Gómez Guillermo, Organización y Métodos Mc GRAW HILL México, 2002, p. 201.



Fuente: CELA, José. *Calidad, qué es, cómo hacerla?*. Ediciones Gestión 2000.

El formato a utilizarse en el Departamento de Reclamos es el siguiente:

Ilustración 49



3.3.1.2 Hoja de Mejoramiento

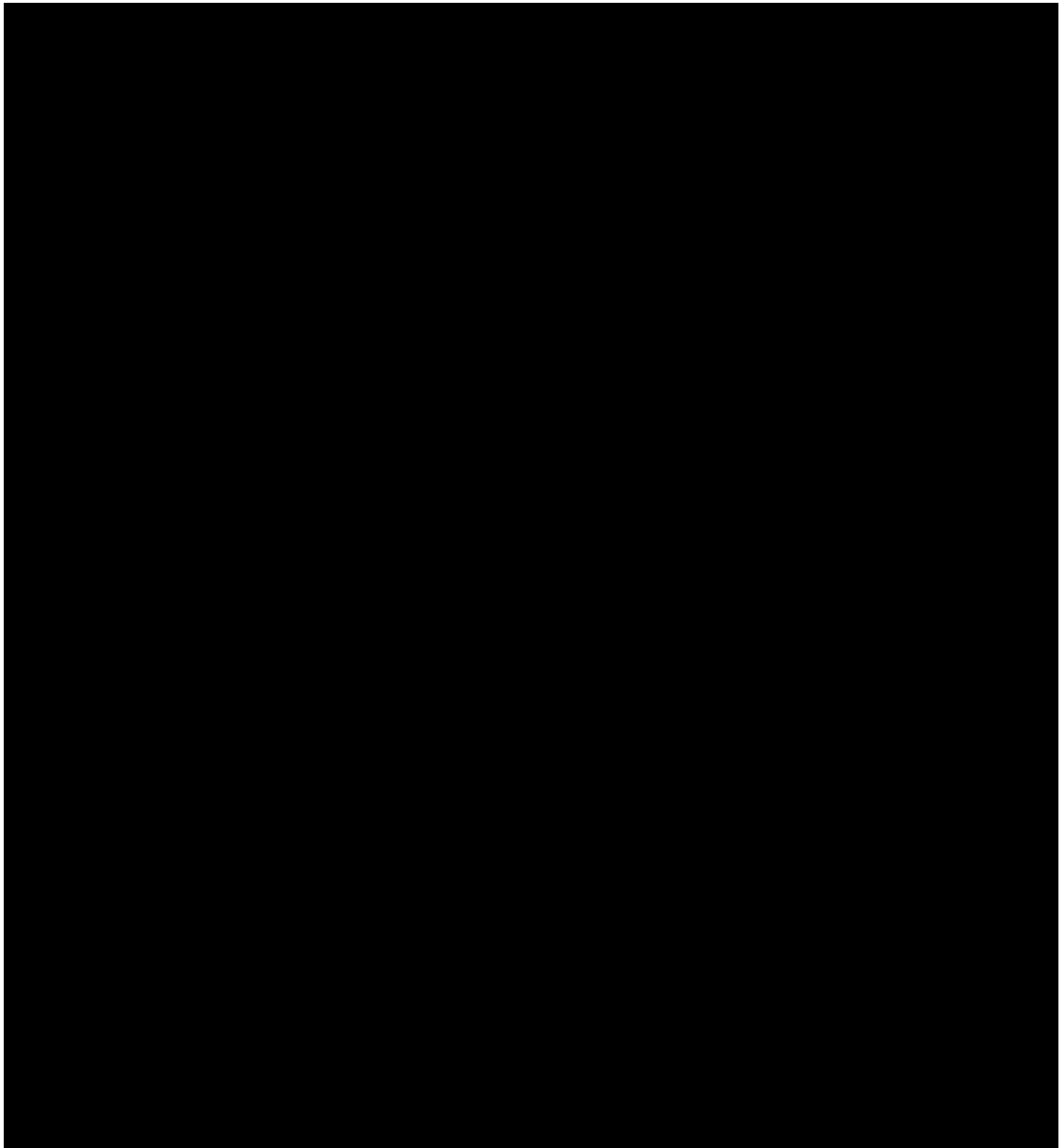
Es una herramienta que permite ver de mejor manera los problemas y las soluciones propuestas, especificando la situación actual, situación propuesta y las diferencias entre ellas, además se determinan los beneficios esperados en tiempos y observaciones si el caso lo amerita.

Contiene los siguientes campos:

- **Nombre del Proceso.** Se coloca el nombre del proceso a desarrollar.
- **Código.** Se refiere a la codificación a la que pertenece el proceso.
- **Problemas detectados.** Son los problemas detectados en el capítulo anterior cuando se realizó el análisis y otros que se hayan visto al momento de proponer la mejoría.
- **Soluciones propuestas.** Son las alternativas para superar los problemas mencionados anteriormente.
- **Situación actual.** Aquí se colocan los tiempos de la situación actual del proceso (antes del mejoramiento).
- **Propuesta.** Aquí se colocan los tiempos y costos de la situación propuesta con las correcciones y mejoras del proceso.
- **Diferencia.** Se realiza una resta entre la situación actual y propuesta de los tiempos para ver si es a favor o en contra.
- **Beneficio del proceso.** Se coloca cual es el tiempo y el costo que ahorra la empresa al mejorar los procesos, mediante una comparación y diferencias que exista, de la situación actual, y la que se propone.

El formato a utilizar como Hoja de Mejoramiento para el Departamento de Reclamos es el siguiente:

Ilustración 50


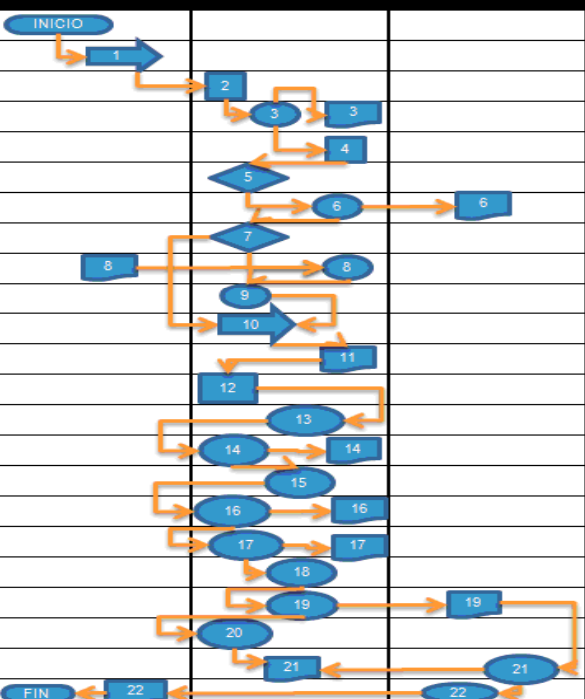


Fuente: La autora

3.3.2 Aplicación de las herramientas de mejoramiento continuo, en la Matriz de devolución de crédito tributario del IVA, generado por retenciones en la fuente

A continuación se detallan las hojas ISO y Flujogramas propuestos:

Ilustración 51

FLUJODIAGRAMACION Y HOJA ISO									
	Proceso: Reclamos Administrativos de Personas Jurídicas								
Código: RN-DREC-PB007	Fecha: 04 de Enero de 2010	Status: Propuesta							
Objetivo: Atender las peticiones ingresadas de personas naturales al generarse un pago indebido o en exceso									
Alcance: Desde: Recepción del expediente Hasta: Entrega del documento final a validación									
Entradas: Peticiones ingresadas a secretaria									
Salidas: Resoluciones, oficios, providencias, memos									
Responsable: Analistas									
Frecuencia: Mensual	Volumen: 11 trámites								
Tiempo (min): 326,5	Gasto (L/3): 43,71835								
Eficiencia en Tiempo: 72,59%	Eficiencia en Costo: 72,59%								
R#	ACTIVIDAD				TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES PROPUESTA DE MEJORA
		Validación	Analista	Supervisión	AV	NAV	AV	NAV	
									
1	Envío del expediente al analista encargado								Mejorada
2	Verificación de datos registrados en la guía de entrega								
3	Ingreso de datos en la base del analista e impresión de				5,000			0,670	
4	Revisión del expediente ingresado								
5	Verificación para emitir providencias (completar, prueba								
6	Emisión y registro de la providencia de legitimación				30,000			4,017	
7	Verificación de cumplimiento de la providencia								2,678
8	Solicitar el certificado de no anexo				5,000			0,670	Actividad creada
9	Levantamiento de la información previa al envío				5,000			0,670	Actividad creada
10	Envío de bases y documentos al equipo de revisión								
11	Recepción del informe de revisión								
12	Revisión de información contable vs. declaraciones								
13	Elaboración de la resolución y razón de notificación				60,000			8,034	
14	Ingreso e impresión de datos en el sistema Workflow y				15,000			2,009	
15	Finalización del documento, revisión de forma y fondo d				15,000			2,009	
16	Impresión de la resolución, razones de notificación y ch				15,000			2,009	Fusión
17	Creación e impresión de memo para envío de expedie				10,000			1,339	
18	Firmas y organización del expediente				5,000			0,670	
19	Entrega del trámite a supervisión y registro de despacho				2,000			0,268	Fusión
20	Indicador de gestión				5,000			0,670	Actividad creada
21	Revisión y retroalimentación del trámite resuelto				45,000			6,026	
22	Entrega al responsable y registro de despacho				20,000			2,678	
		Totales			237,00	89,50	31,7343	11,98405	
CAMBIOS		TERMINOLOGÍA			PROCESOS QUE TIENEN RELACION			FORMULARIOS	
MEJORA	1				Este proceso tiene relación con los procesos de secretaria, vehiculos y validación			Papeles de trabajo	
FUSION	2							Formato de providencias	
CREACION	3							Formato de razones de notificación	
ELIMINACION	11								
Elaborado por:		Supervisado por:			Autorizado por:				
Cristina Ullauri		Ing. Mildrey Pazmiño			Ec. Marcelo León Jara				

3.3.3 Explicación de la aplicación de la herramienta de mejoramiento continuo, en la Matriz de devolución de crédito tributario del IVA, generado por retenciones en la fuente

A continuación, procederé a dar una explicación concisa y detallada sobre los cambios que se llevaron a cabo con la herramienta de mejoramiento continuo, misma que se aplicó en el proceso de devolución de crédito tributario del IVA, generado por retenciones en la fuente, asignado al Departamento de Reclamos de la Regional Norte del Servicio de Rentas Internas, teniendo excelentes resultados.

La matriz consta de dos partes:

1. Encabezado.
2. Cuerpo.

3.3.3.1 Encabezado:

En ésta primera parte se detalla en forma general el proceso que será mejorado, la fecha en que se implanto la herramienta de mejoramiento, objetivo de la herramienta, eficiencia en tiempo y costo que tiene el proceso con la implantación de la herramienta, entre otras variables que a continuación detallaré individualmente:

➤ **Logotipo:**

Se colocó el logotipo del Servicio de Rentas Internas, que es las institución que se benefició con el cambio.

➤ **Nombre del Proceso:**

Reclamos Administrativos de Personas Jurídicas.

➤ **Código:**

Se ha creado una codificación interna para cada proceso, misma que es asignada por el departamento que lo realiza, en este caso se asignó el Código RN-DREC- PB007, siglas y numeración que significan lo siguientes: Regional Norte, Departamento de Reclamos, Proceso Bajo numeración 007.

➤ **Fecha:**

En este casillo se detalla la fecha en que se implementó la propuesta, misma que es el 04 de enero de 2010.

➤ **Status:**

Mediante esta variable, se confirma que estamos en prueba piloto, es por eso que se describe al categoría de Propuesta.

➤ **Objetivo:**

Se refiere al objetivo del proceso a desarrollarse, en este caso nuestro objetivo es atender, en menor tiempo, las peticiones ingresadas de personas jurídicas al generarse un pago indebido o en exceso.

➤ **Alcance:**

Se refiere a la trayectoria del proceso, indicando desde donde empieza hasta donde termina. En éste caso, empieza en la recepción del expediente y termina en la entrega del documento final.

➤ **Entrada:**

Peticiones ingresadas a secretaría.

➤ **Salida:**

Emisión de documentos de respuesta (Resoluciones).

➤ **Responsable:**

Se detallan las personas que deben realizar la actividad en mención, por lo general son los analistas.

➤ **Frecuencia:**

Mensual.

➤ **Volumen:**

11 trámites

➤ **Tiempo:**

El tiempo es tomado del cuerpo de la matriz, donde se detalla los minutos usados para resolver cierto volumen de trámites.

El tiempo en minutos que Agregan Valor al proceso (AV) representa **237 minutos** y el tiempo en minutos que No Agrega Valor al proceso (NAV) representan **89 minutos con 50 segundos**, teniendo un tiempo real de **326 minutos con 50 segundos**, para la resolución de 11 trámites.

➤ **Costo:**

El costo es tomado del cuerpo de la matriz, donde se detalla el costo monetario gastado para la resolución de cierto volumen de trámites.

El costo monetario que agrega valor al proceso (AV) representa \$ **31,73** y el costo monetario que no agrega valor al proceso (NAV) representa \$ **11,98**, teniendo un costo real de \$**43.71** para la resolución de 11 trámites.

➤ **Eficiencia en Tiempo:**

La eficiencia en tiempo, es un indicador que nos muestra que porcentaje del tiempo utilizado para la resolución de los trámites, es tiempo productivo y eficiente.

El calculo se lo realiza mediante una regla de tres; donde decimos, sí **326 minutos con 50 segundos** representan el 100%, **237 minutos** ¿cuánto representará?. Por consiguiente, se multiplica 237 x 100 y se divide para 326, dándonos una respuesta del **72.59%**.

En conclusión, demuestro que con la implantación de la herramienta de mejoramiento continuo, el tiempo eficiente para la resolución de 11 trámites es del **72.59%**.

➤ **Eficiencia en Costo:**

La eficiencia en costo, es un indicador que nos muestra que porcentaje del costo utilizado para la resolución de los trámites, es costo productivo y bien invertido.

El calculo se lo realiza mediante una regla de tres; donde decimos, sí \$**43,71** representan el 100%, \$**31,73** ¿cuánto representará?. Por consiguiente, se multiplica \$31,73 x 100 y se divide para \$43,71, dándonos una respuesta del **72,59%**.

En conclusión, demuestro que con la implantación de la herramienta de mejoramiento continuo, el costo eficiente para la resolución de 11 trámites es del **72,59%**.

3.3.3.2 Cuerpo:

En esta parte de la herramienta, se llevó a cabo todos los cambios necesarios para demostrar que se puede disminuir el tiempo de contestación de trámites de pago indebido ó en exceso de devolución de crédito tributario del IVA, generado por retenciones en la fuente, asignado al Departamento de Reclamos de la Regional Norte del Servicio de Rentas Internas.

Para mejorar un proceso y hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, se necesita: **eliminar** actividades que no dan valor agregado al proceso, **mejorar** las actividades reduciendo tiempos y costos, **fusionar** las actividades que amerite el proceso y **crear** actividades que son indispensables para el buen funcionamiento del proceso. Estas cuatro palabras claves me ayudaron a identificar los problemas del proceso y lograr que se reduzca el tiempo de respuesta de 120 días hábiles a 95 días hábiles.

➤ **Actividades Eliminadas:**

Se eliminaron 11 actividades que no daban valor agregado al proceso, mismas que detallo a continuación:

1. Preparación de la documentación a revisar.
2. Revisión y ordenamiento de la base de datos.
3. Obtención de la información proporcionada por terceros.
4. Cruce de información con terceros.
5. Constatación física de comprobantes.
6. Unificación de la información.
7. Elaboración e impresión del informe.
8. Entrega del informa al analista.
9. Extracción del detalle de las declaraciones del Discoverer.
10. Preparación de los papeles de trabajo.
11. Impresión de papales de trabajo.

Las actividades que mencioné anteriormente no eran indispensables para la resolución del proceso, ocupaban aproximadamente el 30% de costo y tiempo de los analistas del Servicio de Rentas Internas.

Por ejemplo se eliminó la actividad de Obtención de la información proporcionada por terceros ya que ocupaba 40 minutos del tiempo de los analistas teniendo un costo de \$5.36, cuando esa información ya se esta proporcionando con la actividad de Revisión de Información Contable vr. Declaraciones.

➤ **Actividades Mejoradas:**

Se mejoró 1 actividad, que es de total importancia para el mejoramiento del proceso en análisis; ya que es la actividad que da inicio al proceso y la detallo a continuación:

1. Recepción del trámite por el analista.

Esta actividad mejorada me ayudó en un 40% para el desarrollo de mi herramienta ya que logre que no solo se le asigne el trámite al analista, sino el expediente completo, lo cual quiere decir que el analista va ha tener un historial de ese contribuyente y se le facilitará mayormente la respuesta del trámite.

En conclusión el analista recibirá información de todos los departamentos que han atendido alguna petición relacionada con el contribuyente en análisis y es por eso que el nombre actual de la actividad mejorada es de

1. Envío del expediente al analista a cargo.

➤ **Actividades Fusionadas:**

Se realizó la fusión de cuatro actividades ya que no ameritaba utilizar ese costo y tiempo en dos de ellas, las actividades que se fusionaron fueron:

1. Impresión de la resolución y Razones de Notificación fue fusionada con creación e impresión de checklist, ya que por medio de la combinación de correspondencia el checklist se crea automáticamente.
2. La segunda actividad que se fusionó fue la de entrega del trámite resuelto a la supervisora del equipo con la de revisión de forma y fondo de la resolución, ya que se sobreentiende que si se entrega un trámite es para su revisión y aprobación de despacho.

➤ **Actividades Creadas:**

Por último dentro de la herramienta de mejoramiento continuo realicé la creación de 3 actividades, mismas que detallo a continuación:

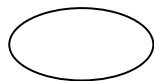
1. Verificación del cumplimiento de las providencias, esto quiere decir que sí el contribuyente no entregase en el plazo establecido por la ley, mismo que es de 10 días hábiles, la información solicitada, el trámite será negado por falta de pruebas físicas.
2. Solicitar el certificado de no anexo, se refiere a que el analista deberá solicitar al Departamento de Secretaría un certificado en el que conste la no presentación de anexos en el plazo establecido por la ley, éste anexo será el respaldo para que el analista niegue el trámite.
3. Indicador de Gestión, la creación de esta actividad ayudará al Departamento de Reclamos, en especial al proceso en análisis, a medir si se está cumpliendo con eficacia y efectividad el objetivo propuesto, mismo que es disminuir el

tiempo de respuesta a los Reclamos de Pago Indebido y en Exceso, mediante la herramienta implantada.

La simbología utilizada es la misma que se detalló en la Matriz de devolución de crédito tributario del IVA, generado por retenciones en la fuente, con la diferencia que se asignó las actividades que deben ser cumplidas por validación, por los analistas y por los supervisores:

Se detalló y numeró como deben conformarse las 22 actividades, iniciando y terminando por las personas que trabajan en el Departamento de Validación ó Secretaria.

Operación.- Éste símbolo se utiliza para representar el cambio de una forma documento, que realiza el analista intencionalmente, en cualquiera de sus características.



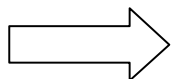
SI AGREGA VALOR (AV).

Inspección.- Éste símbolo representa la inspección que se realiza a una forma documento, para verificar su cantidad, calidad o características.



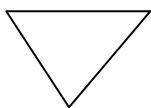
NO AGREGA VALOR (NAV).

Transporte.- Éste símbolo es utilizado para representar el movimiento de una forma o documento, excepto cuando dicho movimiento es parte de una operación o de una inspección.



NO AGREGA VALOR (NAV).

Almacenamiento.- Éste símbolo indica el momento en que una forma o documento es guardado o protegido contra un traslado no autorizado.



NO AGREGAN VALOR (NAV).

Demora.- Éste símbolo muestra el retraso de una forma o documento, cuando las condiciones de trabajo no permiten o requieren la ejecución de la siguiente acción planeada.



NO AGREGA VALOR (NAV).

➤ **Tiempo en Minutos:**

Los datos registrados en las columnas de tiempo en minutos, fueron facilitados y establecidos de acuerdo a la aplicación de la herramienta de mejoramiento continuo.

En conclusión, se pudo determinar de acuerdo a la actividad y al diagrama de proceso, si el tiempo empleado en dicha actividad agrega valor ó no agrega valor al proceso de Devolución de Crédito Tributario de IVA.

Por ejemplo, en la treceava actividad que es:

1. Elaboración de la resolución y razón de notificación, se emplea 60 minutos, es un tipo de actividad de operación y si agrega valor al proceso (AV).

➤ **Costo en USD**

Los datos registrados en las columnas de **Costo en USD**, fueron sacados mediante formula, misma que detallo a continuación:

El tiempo en minutos multiplicado por el costo por minuto de operación y de personal (**cuyo calculo de detalla en el numeral (cuyo calculo de detalla en el numeral 3.1.1 Análisis del costo por minuto de la Pág. 134).**).

Por ejemplo, en la treceava actividad que es:

1. Elaboración de la resolución y razón de notificación, se emplea **60 minutos**, multiplicado por el costo por minuto de operación y personal que es de **\$0,136**, nos da un resultado de **\$8,034**.

Concluyendo que para la actividad en mención se invirtió **\$8,034**, valor que sí agrega valor al proceso analizado (AV).

3.3.4 Matriz de Análisis Comparativo

Ilustración 52

<u>MATRIZ DEL PROCESO ACTUAL DE DEVOLUCIÓN DE CRÉDITO TRIBUTARIO DEL IVA</u>											
No	Proceso Analizado	Tiempos (minutos)				Costos (USD)				Frecuencia	Volumen
		AV	NAV	Total	Eficiencia	AV	NAV	Total	Eficiencia		
1	Reclamos Administrativos de Personas Jurídicas	362	2722	3084	11,74%	48,47	364,48	412,95	11,74%	Mensual	11 trámites
<u>MATRIZ CON LA IMPLEMENTACIÓN DE LA HERRAMIENTA DE MEJORAMIENTO CONTINUO</u>											
No	Proceso Analizado	Tiempos (minutos)				Costos (USD)				Frecuencia	Volumen
		AV	NAV	Total	Eficiencia	AV	NAV	Total	Eficiencia		
1	Reclamos Administrativos de Personas Jurídicas	237	89,5	326,5	72,59%	31,73	11,98	43,71	72,59%	Mensual	11 trámites

Referencias:

AV= Agrega Valor

NAV= No Agrega Valor

Fuente: La autora

Mediante ésta matriz se demuestra y ratifica que sí se puede disminuir el tiempo de repuesta a los trámites de 120 días hábiles a 95 días hábiles.

Tal como se puede apreciar en la gráfica anterior, en el volumen de respuesta de 11 trámites de Reclamo de Pago Indebido y en Exceso de Devolución de Crédito Tributario del IVA, existe una mejora notable con la implementación de la herramienta de Flujodiagramación y Hoja ISO.

En la situación actual se determina una eficiencia de tiempo del 11.74% y en la situación propuesta se demuestra una eficiencia de tiempo del 72.59%, lo cual indica un crecimiento de 60.85%.

En la situación actual se determina una eficiencia de costo de 11.74% y en la situación propuesta se demuestra una eficiencia de costo del 75.59 %, lo cual indica un crecimiento del 60.85%.

Ahora bien, a continuación mostraré porque dijo que los trámites pueden ser resueltos en 95 días.

El tiempo real utilizado para cada trámite con la implementación de la herramienta es de **326 minutos con 50 segundos**. La Ley de Régimen Tributario Interno establece **ocho días calendario** para dar respuesta a las providencias emitidas por la Administración Tributaria, eso quiere decir que en ocho días hábiles tengo **(8 x 8 horas x 60 minutos) 3840 minutos**; por consiguiente se necesita **4.166 minutos con 50 segundos** para resolver un trámite, este tiempo multiplicado por los **11 trámites** que tomamos de muestra nos da de **45.831 minutos con 50 segundos**, lo mismo que significa $(45.831,50 / 60/8)$ **95 días hábiles**.

Continuando con el análisis se adjuntan las hojas de mejoramiento:

Ilustración 53

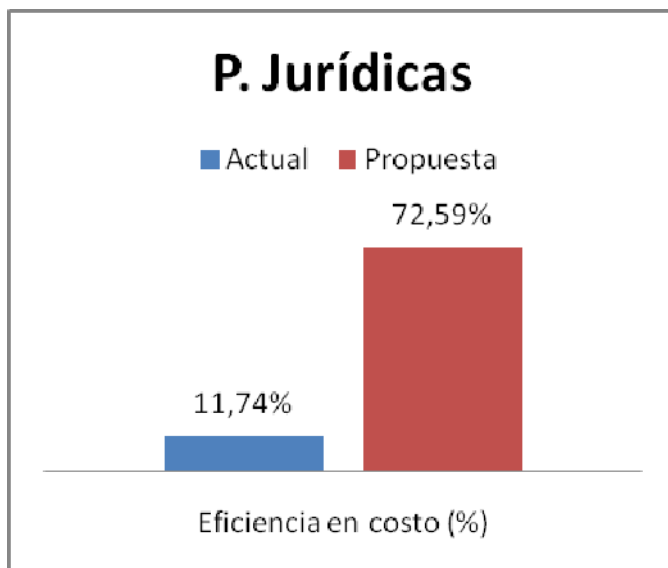
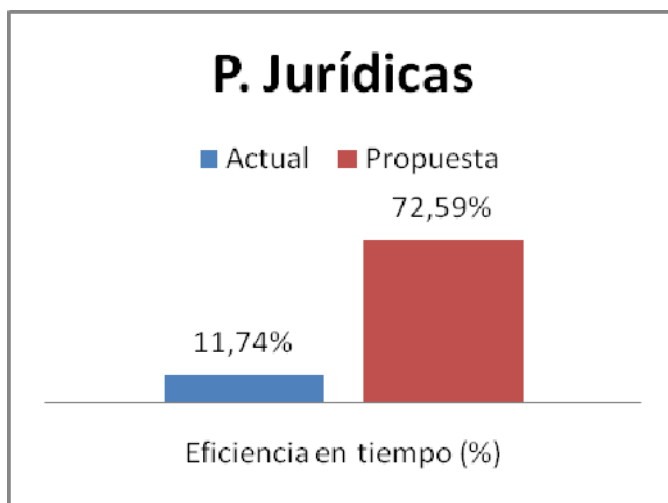
HOJA DE MEJORAMIENTO					
	Proceso	Reclamos Administrativos de Personas Jurídicas			
	Código	RNO-DREC-PB007	Fecha	04 de Enero de 2010	Status Propuesta
Objetivo:	Atender las peticiones ingresadas de personas jurídicas al generarse un pago en exceso por retenciones del IVA.				
Alcance:	Desde	Recepción de expediente			
	Hasta	Entrega de documento final a validación			
Entradas:	Peticiones ingresadas a secretaria				
Salidas:	Resoluciones, oficios, providencias, memos.				
Responsable:	Analista				
Frecuencia:	Mensual		Volumen:	11 trámites	
Tiempo (min.):	326,5		Costo (USD):	43,71835	
Eficiencia en Tiempo	72,59%		Eficiencia en Costo	72,59%	
Problemas detectados:					
Los trámites se demoran hasta un mes para su asignación al analista					
Las razones de notificación dependen del tiempo que demore el proceso de secretaría.					
No existía indicadores de gestión.					
Incremento en la elaboración de las providencias.					
Solución a los problemas:					
El compromiso adquirido con secretaria realizará la entrega máximo cinco días después de su ingreso.					
Se ha firmado un convenio con secretaría para que la notificación de la realice en un plazo máximo de 3 días.					
La persona encargada de mesa de validación realizará indicadores de gestión mensuales, sobre todos los procesos.					
Se sugirió que se turnen los analistas para que mensualmente uno de ellos se dedique únicamente al envío de providencias y trabajen con combinación de correspondencia.					
Situación Actual					
Tiempo (min.)	Costo (\$)	Eficiencia Tiempo(%)	Eficiencia Costo (%)	Frecuencia	Volumen
3084	412,95	11,74%	11,74%	Mensual	11 trámites
Situación Propuesta					
Tiempo (min.)	Costo (\$)	Eficiencia Tiempo(%)	Eficiencia Costo (%)	Frecuencia	Volumen
326,5	43,72	72,59%	72,59%	Mensual	11 trámites
Diferencia			Beneficio Esperado		
Tiempo (min.)	Costo (\$)	Eficiencia Tiempo(%)	Eficiencia Costo (%)	TIEMPO (min.)	2757,5
2757,5	369,23	60,85%	60,85%	COSTO (\$)	369,23

Fuente: La autora

3.3.5 Gráfica sobre el beneficio obtenido con la implantación de la herramienta de mejoramiento continuo

En este proceso se obtuvo un beneficio mayor al 50% debido a que en varias líneas de actividades se han implementado modelos de resolución mediante combinación de correspondencia.

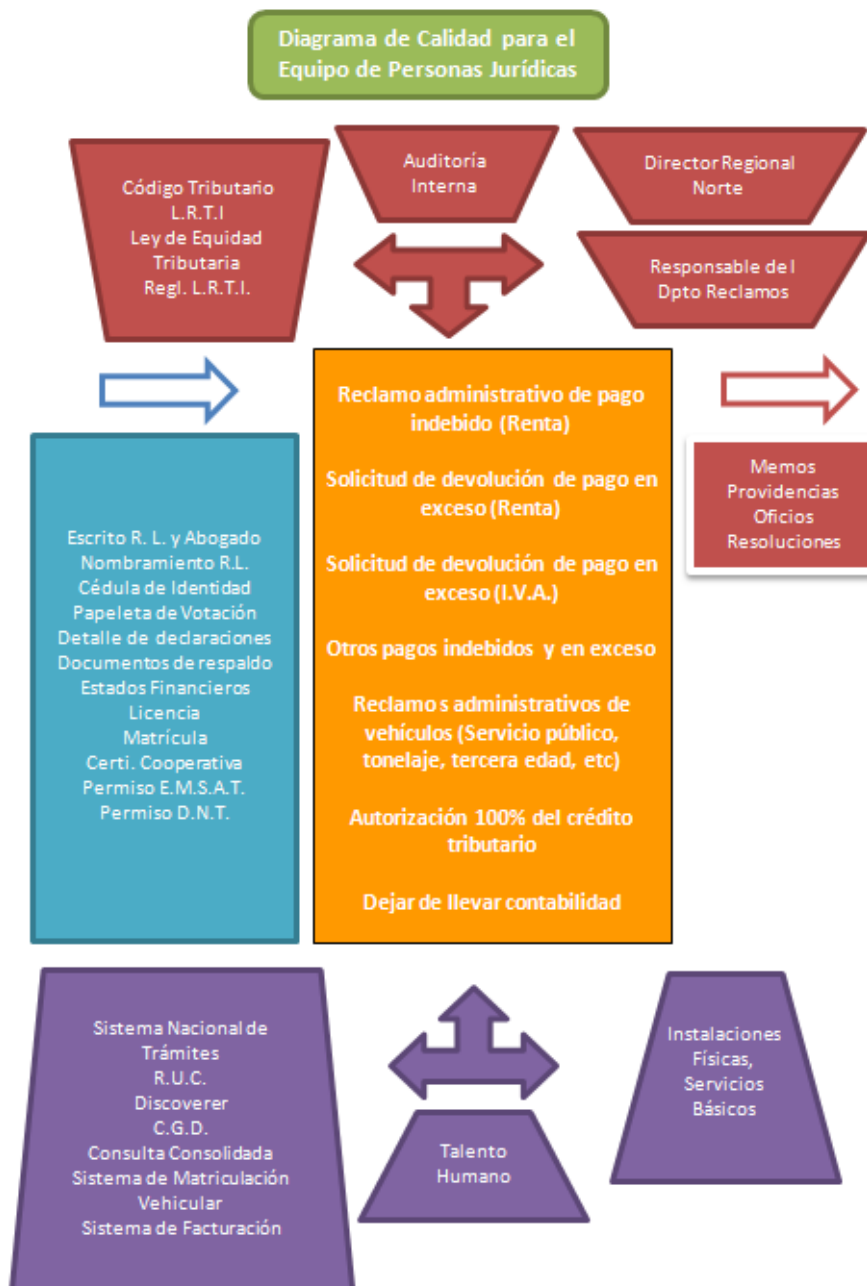
Ilustración 54



Fuente: La autora.

3.3.6 Diagrama de calidad propuesto

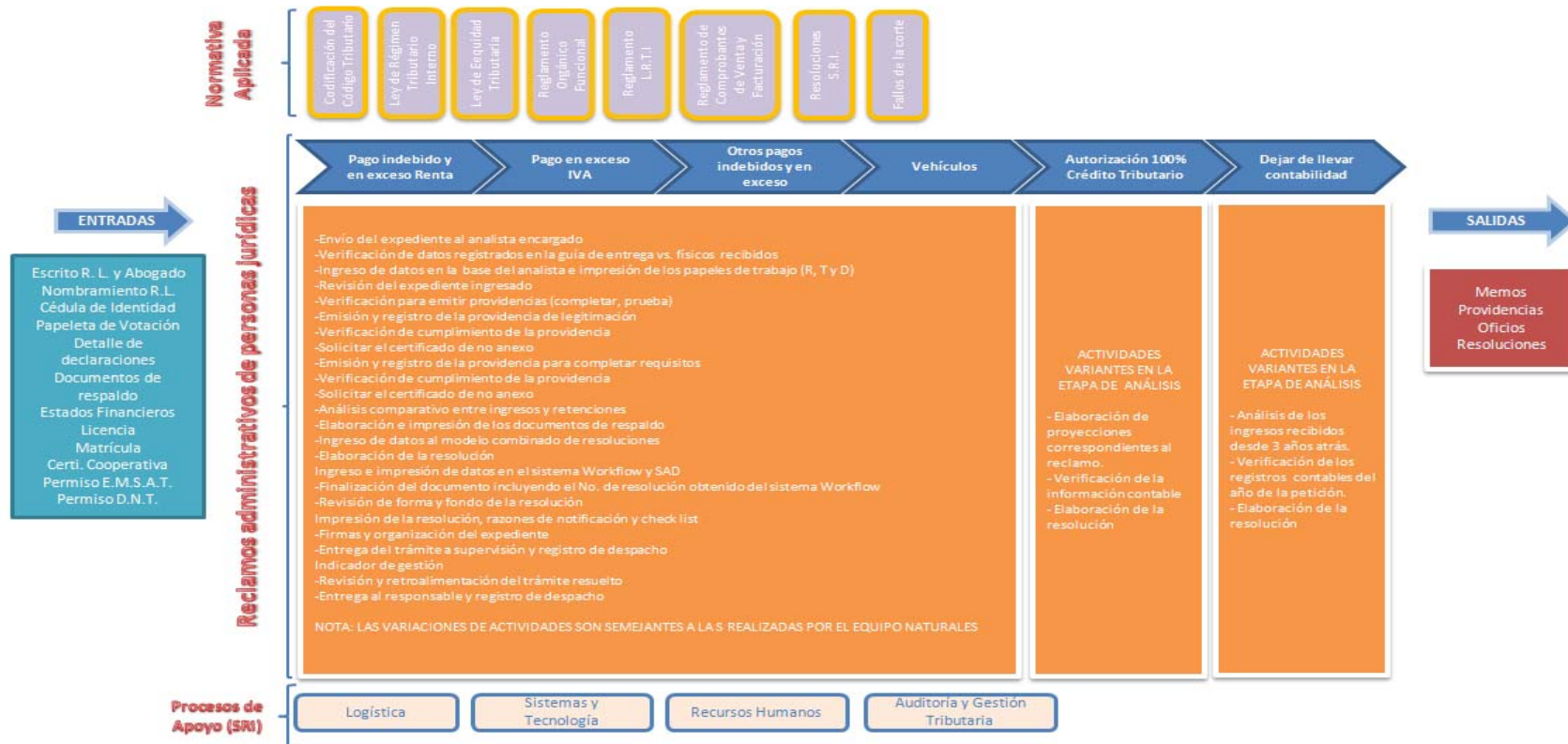
Ilustración 55



Fuente: La autora y el Área de Planificación del Departamento de Reclamos.

Ilustración 56

3.3.7 Cadena de Valor Empresarial propuesto



Fuente: La autora y el Área de Planificación del Departamento de Reclamos.

3.4 FACTORES DE ÉXITO A ALCANZAR

Factores de éxito son aquellos parámetros como el sentido de la competencia, la comunicación efectiva, el trabajo en equipo, la creatividad y la disciplina, que combinándolos y aplicándolos en momentos oportunos fueron posicionando a la organización dentro del mercado.

En resumen se puede decir, que los factores de éxito es lo positivo que el Departamento de Reclamos, en especial del equipo de Personas Jurídicas, quiere lograr en referencia a clientes internos o funcionarios, proveedores, autoridades, el personal etc.

Es probable que algunos de los factores más determinantes del éxito que pueda tener el Departamento de Reclamos corresponderían a su imagen frente a los demás departamentos y ante el contribuyente; y su capacidad de trabajo en equipo ejercido con alta competitividad.

Contribuyentes	Alcanzar la mayor satisfacción y confianza en los contribuyentes mediante informativos que generen cultura tributaria y aporten a la interacción del contribuyente con la entidad tributaria con el fin de reducir costos e incrementar la presión tributaria; para que los impuestos administrados sean reflejados dentro del Presupuesto General del Estado.
Financiero	Distribuir de manera eficiente con la adecuada utilización de los recursos asignados para las actividades previstas; bajo una correcta planeación presupuestaria, que optimice el desarrollo y colaboren con el cumplimiento de objetivos y metas planteadas.
Gestión de Procesos	Desarrollo y estandarización de procesos modernos, actualizados y automatizados bajo un estricto control tendiente a la mejora continua de los mismos impulsando al departamento al alcance de altos índices de calidad, basados en la eliminación de actividades que no generan valor agregado.
Departamentos Relacionados	Impulsar la correcta y oportuna comunicación e interacción con los departamentos de apoyo que conozcan sus necesidades y expectativas; con facultad para superar las dificultades al adecuarse a las necesidades cambiantes del contribuyente.
Funcionarios	El verdadero desarrollo de la entidad tributaria se respalda en su personal comprometido, motivado, capacitado y conocedor de las reformas tributarias.

3.5 INDICADORES DE GESTIÓN

El desempeño de una empresa debe medirse en términos de resultados y el uso de indicadores obedece a la necesidad de disponer de un marco de referencia para evaluar los resultados de la gestión de una organización.

Indicador.- es un punto en una estadística simple o compuesta que refleja rasgo importante de un sistema dentro de un contexto de interpretación, “establece una relación cuantitativa entre dos cantidades que corresponden a un mismo proceso o procesos diferentes”⁵⁶.

Índices de gestión.- son una unidad de medida gerencial que “permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia.”⁵⁷ Los indicadores son elementos informativos del control de cómo funciona una actividad, pues hacen referencia a parámetros estables que sirven de magnitud de comprobación del funcionamiento de ésta. Son los elementos básicos de las técnicas de control de gestión.

Hay distintas clases de indicadores, entre las cuales tenemos a los de eficiencia, eficacia, cumplimiento calidad y de productividad.

3.5.1 Indicador de eficiencia

Elemento de estadística que permite identificar la relación que existe entre las metas alcanzadas, tiempo y recursos consumidos con respecto a un estándar, “una norma o una situación semejante. Posibilita dimensionar el logro del máximo de resultados con el mínimo de recursos utilizados.”⁵⁸

Tal como muestra la Gráfica de Indicadores de Gestión que detallo a continuación, en la primera actividad se mide los recursos utilizados desde su ingreso en secretaría

⁵⁶ http://andresnaranjo.typepad.com/implementando/2007/03/la_cadena_de_va.html.

⁵⁷ SERNA, Humberto. (1994), *Planeación y Gestión Estratégica*, Legis Editores Colombia p.243.

⁵⁸ <http://www.indetec.gob.mx/e-financiero1/glosario.asp?letter>.

hasta llegar a reclamos, demostrando que se utilizó el mínimo de recursos en los trámites que ingresaron el 11 de enero y se entregaron el 13 de enero del 2010, cumpliendo de esta forma con el **Indicador Eficiencia**.

3.5.2 Indicador de eficacia

El indicador de eficacia mide el logro de los resultados propuestos. “Nos indica si se hicieron las cosas que se debían hacer, los aspectos correctos del proceso.”⁵⁹

En la Gráfica de Indicadores de Gestión, también se muestra en la segunda actividad los días transcurridos desde su ingreso en validación hasta la entrega física del expediente, demostrando que los trámites que fueron validados el 14 de enero fueron entregados el 15 de enero del 2010, cumpliendo con el **Indicador de Eficacia**.

3.5.3 Indicador de cumplimiento

Con base en que el cumplimiento tiene que ver con la conclusión de una tarea. Los indicadores de cumplimiento están relacionados con las razones que indican el grado de consecuencia de tareas y/o trabajos.

Se puede determinar en la Gráfica de Indicadores de Gestión, que se ha culminado de manera objetiva y responsable el envío de las resoluciones a secretaría, para su respectiva notificación, llegando de esta forma a comprobar y verificar el **Indicador de Cumplimiento**

3.5.4 Indicador de calidad

El Indicador de Calidad es una herramienta importante para evaluar el rendimiento de una empresa o de un área de trabajo determinada. “La formulación de este indicador responde a un concepto integral de la calidad, ya que no sólo se ocupa de la

⁵⁹ <http://www.monografias.com/trabajos11/plantac/plantac.shtml>.

faz estrictamente productiva, sino también de los aspectos referidos al desenvolvimiento del personal.”⁶⁰

En la tabla de Indicadores de Gestión, se puede verificar cuantas resoluciones fueron regresadas de las despachadas, de esta forma mediremos el **Indicador de Calidad**. En este caso y hasta la presente fecha se pudo determinar que 2 resoluciones de 11 fueron regresadas, de esta manera se muestra que los analistas están cumpliendo con calidad su trabajo.

3.5.5 Indicador de productividad

El indicador de productividad es el que relaciona trabajo con el recurso tiempo, se puede medir la productividad mediante la satisfacción de los clientes. “La productividad se define como la relación entre insumos y productos, en las empresas que miden su productividad, la fórmula que se utiliza con más frecuencia es: Productividad: Número de unidades producidas/Insumos empleados.”⁶¹

Este indicador lo podré medir al final del proceso, ya que si logramos despachar los 11 trámites en el tiempo establecido, podré decir que todo se cumplió a cabalidad. Cabe recalcar que hasta la fecha los tiempos establecidos se están cumpliendo con objetividad. Lo cual significa que sí hasta el 25 de mayo se ha cumplido con la notificación de los 11 trámites, hemos cumplido con el **Indicador de Productividad**.

A continuación se representa los indicadores de gestión aplicables al proceso analizado y estudiado:

⁶⁰ http://www.arroyito.net/cae/indice_calidad.htm.

⁶¹ <http://www.monografias.com/trabajos6/prod/prod.shtml#como>.

3.5.6 Gráfica de Indicadores de Gestión

<u>Actividades</u>		<u>Explicación</u>	<u>Rastreo del Proceso</u>		<u>Responsables</u>	<u>Resultados Esperados</u>	<u>Indicador logrado.</u>
Ingreso del trámite por Secretaría	Tiempo de llegada a l Departamento de Reclamos	Mide los días transcurridos desde su ingreso en secretaría hasta llegar a Reclamos	días hab (f. secretaría-f. reclamos)	Prom.=(11-ene-2010)-(13-ene-2010)	Departamento de Secretaría (Nelly Mejía)	3 días	Eficacia Eficiencia
Validación	Tiempo de asignación a los analistas	Mide los días transcurridos desde validación hasta la entrega física del expediente	días hab (f. validación-f. analista)	Prom.=(14-ene-2010)-(15-ene-2010)	Mesa de Validación del D. de Reclamos (Patricia Logroño)	2 días	Eficacia Eficiencia
Análisis	Tiempo de Notificación de providencias	Mide los días transcurridos desde la fecha de emisión de la providencia hasta su notificación	días hab (f. emisión-f. notificación)	Prom.=(18-ene-2010)-(20-ene-2010)	Analistas del Equipo Jurídico del D. de Reclamos	3 días	Eficacia Eficiencia
Validación	Tiempo de entrega de anexos y certificados de no anexos	Mide el tiempo transcurrido desde el ingreso del anexo o emisión del certificado	días hab (f. secretaría-f. analista)	Prom.=(21-ene-2010)-(05-feb-2010)	Mesa de Validación del D. de Reclamos (Patricia Logroño)	12 días	Eficacia Eficiencia
Revisión	Revisión de documentos	Determina el número de días necesarios para la revisión	(N. de comprobantes para revisar)/1500 comprobantes	Revisión=(30.000/1500) Prom.=(08-feb-2010)-(09-mar-2010)	Analistas del Equipo Jurídico del D. de Reclamos	20 días	Eficacia Eficiencia
Análisis	Tiempo de análisis de los trámites	Mide el tiempo promedio de entrega con el respectivo documento de respuesta	días hab (f. analista-f. validación)	Prom.=(10-mar-2010)-(12-mayo-2010)	Analistas del Equipo Jurídico del D. de Reclamos	45 días	Eficacia Eficiencia
Análisis	Calidad de Resolución	Determinar el número de resoluciones despachadas y regresadas	(N. de trámites sin error)/(N. de trámites atendidos) x 100	Dev= (2/11) x 100	Analistas del Equipo Jurídico del D. de Reclamos	Más del 80%	Calidad
Validación	Tiempo de envío de la resolución a secretaría	Mide los días transcurridos desde la resolución emitida a su despacho	días hab (f. validación-f. secretaría)	Prom.=(13-mayo-2010)-(18-mayo-2010)	Analistas del Equipo Jurídico del D. de Reclamos	4 días	Eficacia Cumplimiento
Despacho del trámite por Secretaría	Tiempo de envío de secretaría al contribuyente	Mide los días transcurridos desde el despacho a la notificación	días hab (f. secretaría-f. notificación)	Prom.=(19-may-2010)-(25-mayo-2010)	Departamento de Secretaría (Nelly Mejía)	4 días	Eficacia Productividad
Holgura						2 días	
TOTAL						95 días	

3.6 ANÁLISIS DEL IMPACTO FINANCIERO QUE TIENEN LAS EMPRESAS SUJETAS A RETENCIONES DE IVA

El presente análisis se refiere al efecto financiero que generan las retenciones en la fuente del IVA a aquellos contribuyentes que proveen bienes o servicios a los contribuyentes calificados como Especiales.

Este análisis muestra el impacto financiero que tienen las retenciones dentro de una empresa de prestación de servicios y demuestra que la creación de mi herramienta de mejoramiento continuo no únicamente ayuda a reducir el tiempo y costo del Servicio de Rentas Internas; si no que también mejorar el flujo de caja de las empresas que son sujetas a retenciones.

A continuación mostrare como afecta a la liquidez de una empresa que se le rembolsa su dinero en 120 días y en 95 días hábiles.

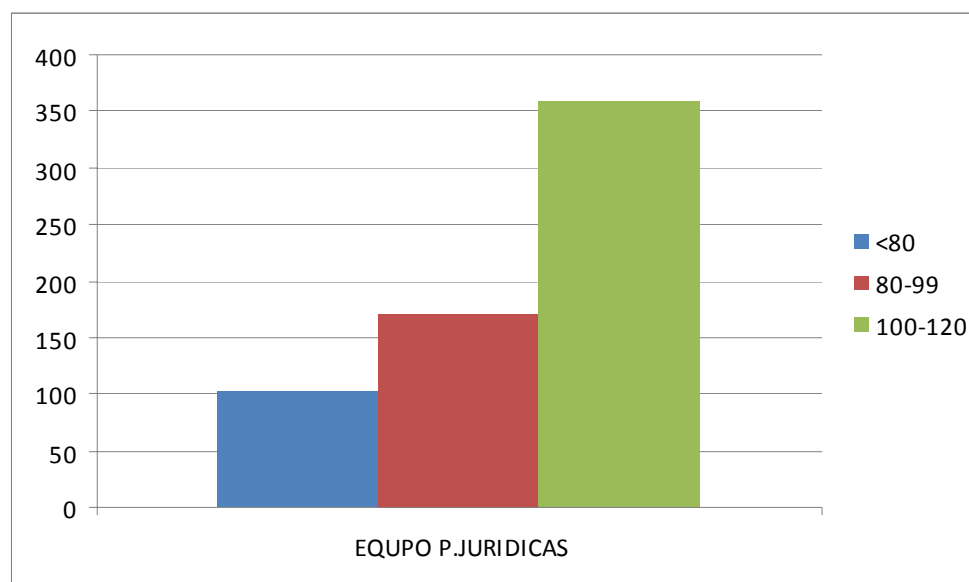
Respecto a las retenciones del Impuesto al Valor Agregado, es preciso citar que, si las empresas tienen reducidos márgenes de comercialización o los volúmenes de ventas a contribuyentes especiales son significativos, repercute directamente su liquidez, principalmente por la imposibilidad de compensar en su totalidad, el IVA pagado en las compras más el IVA retenido, con el IVA cobrado respectivamente en las ventas, generando así crédito tributario a favor del contribuyente el cual se va acumulando progresivamente.

Para el efecto financiero, se utilizarán datos supuestos de una empresa inexistente, la empresa materia de análisis es “EMPRESA XX”, domiciliada en la ciudad de Quito, cuya actividad económica principal es el alquiler de inmuebles destinados al almacenaje de mercaderías, que presta sus servicios en su mayoría a contribuyentes especiales quienes le retienen el 70% por concepto de Impuesto al Valor Agregado.

Se ha tomado información de la base de despachos del Departamento de Reclamos Administrativos y se ha podido confirmar que aproximadamente el 50% de los trámites correspondientes al equipo de Personas Jurídicas, son despachados entre los 100 y 120 días hábiles.

Cuenta de No. Trámite	días			Total general
	<80	80-99	100-120	
Equipo Salida				
EQUPO P.JURIDICAS	102	171	360	633
Total general	102	171	360	633

Ilustración 57



Fuente: La autora.

Con la finalidad de analizar objetivamente el efecto financiero de las retenciones del Impuesto al Valor Agregado que se puede presentar en una empresa de servicios, he determinado indicar el impacto que tiene las retenciones, tomando en cuenta compras y ventas fijas, durante el ejercicio fiscal 2008, he iniciando el análisis donde no se registra un saldo de crédito tributario del mes anterior.

Para mayor entendimiento, y a efectos de facilitar el presente análisis, a continuación presenté un detalle de las liquidaciones del Impuesto al Valor Agregado (artículo 130 del Reglamento para la Aplicación de la Ley de Régimen Tributario y sus Reformas),

correspondientes al período comprendido entre el mes de enero al mes de diciembre del 2008.

Ilustración 58

CONCEPTO	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6
Ventas	\$10.000,00	\$10.000,00	\$10.000,00	\$10.000,00	\$10.000,00	\$10.000,00
Compras	\$8.000,00	\$8.000,00	\$8.000,00	\$8.000,00	\$8.000,00	\$8.000,00
TOTAL IMPUESTO	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00
SUBTOTAL CREDITO TRIBUTARIO DEL MES	\$960,00	\$960,00	\$960,00	\$960,00	\$960,00	\$960,00
IMPUESTO RESULTANTE DEL MES (TOTAL IVA)	\$240,00	\$240,00	\$240,00	\$240,00	\$240,00	\$240,00
CRÉDITO TRIBUTARIO DEL MES	-	-	-	-	-	-
(-) SALDO CRÉDITO TRIBUTARIO DEL MES ANTERIOR	-	\$600,00	\$1.200,00	\$1.800,00	\$2.400,00	\$3.000,00
(-) RETENCIONES EN LA FUENTE DE IVA QUE LE HAN SIDO EFECTUADAS	\$840,00	\$840,00	\$840,00	\$840,00	\$840,00	\$840,00
<u>SALDO CREDITO TRIBUTARIO PARA EL PRÓXIMO MES</u>	\$600,00	\$1.200,00	\$1.800,00	\$2.400,00	\$3.000,00	\$3.600,00
RESUMEN IMPOSITIVO (SUBTOTAL A PAGAR)	-	-	-	-	-	-
RETENCIONES SUJETAS A DEVOLUCIÓN	-	-	-	-	-	-

CONCEPTO	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12
Ventas	\$10.000,00	\$10.000,00	\$10.000,00	\$10.000,00	\$10.000,00	\$10.000,00
Compras	\$8.000,00	\$8.000,00	\$8.000,00	\$8.000,00	\$8.000,00	\$8.000,00
TOTAL IMPUESTO	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00
SUBTOTAL CREDITO TRIBUTARIO DEL MES	\$960,00	\$960,00	\$960,00	\$960,00	\$960,00	\$960,00
IMPUESTO RESULTANTE DEL MES (TOTAL IVA)	\$240,00	\$240,00	\$240,00	\$240,00	\$240,00	\$240,00
CRÉDITO TRIBUTARIO DEL MES	-	-	-	-	-	-

(-) SALDO CRÉDITO TRIBUTARIO DEL MES ANTERIOR	\$3.600,00	\$4.200,00	\$4.800,00	\$5.400,00	\$6.000,00	\$6.600,00
(-) RETENCIONES EN LA FUENTE DE IVA QUE LE HAN SIDO EFECTUADAS	\$840,00	\$840,00	\$840,00	\$840,00	\$840,00	\$840,00
<u>SALDO CREDITO TRIBUTARIO PARA EL PRÓXIMO MES</u>	<u>\$4.200,00</u>	<u>\$4.800,00</u>	<u>\$5.400,00</u>	<u>\$6.000,00</u>	<u>\$6.600,00</u>	<u>\$7.200,00</u>
RESUMEN IMPOSITIVO (SUBTOTAL A PAGAR)	-	-	-	-	-	-
RETENCIONES SUJETAS A DEVOLUCIÓN	-	-	-	-	-	-

Fuente: La autora.

Como se puede apreciar en el ejemplo, la empresa de servicios, que para fines de aprendizaje la llamaré EMPRESA XX, dentro del giro ordinario de su actividad económica, adquiere bienes y servicios gravados con tarifa 12% de IVA, sin embargo es objeto de Retenciones en la Fuente del Impuesto al Valor Agregado del 70%, las mismas que no pudieron ser compensadas con el IVA generado en sus Ventas, determinando al 31 de diciembre de 2008 un saldo a favor (creciente) por la cantidad de USD. 7.200,00.

Cabe señalar que de conformidad con el Artículo 121 del Reglamento para la Aplicación de la Ley de Régimen Tributario y sus Reformas, únicamente sustentan crédito tributario, y por ende, son objeto de reconocimiento (devolución en los casos que existan retenciones excesivas) por parte del Servicio de Rentas Internas, aquellos comprobantes que cumplan las normas establecidas en la Ley de Régimen Tributario Interno y en el Reglamento de Comprobantes de Venta y de Retención.

3.6.1 Análisis del flujo de caja por efecto de las retenciones de IVA.

A continuación presento el flujo de efectivo de la “EMPRESA XX.”, mediante el cual se puede establecer los siguientes escenarios:

Ilustración 59

FLUJO DE EFECTIVO SITUACIÓN ACTUAL (RETENCIONES 70% IVA)

CONCEPTO	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6
SALDO INICIAL	\$0	\$1.400,00	\$2.800,00	\$4.200,00	\$5.600,00	\$7.000,00
INGRESOS EN EFECTIVO	\$10.360,00	\$10.360,00	\$10.360,00	\$10.360,00	\$10.360,00	\$10.360,00
SALIDAS DE EFECTIVO	\$8.960,00	\$8.960,00	\$8.960,00	\$8.960,00	\$8.960,00	\$8.960,00
SALDO FINAL DE CAJA	\$1.400,00	\$2.800,00	\$4.200,00	\$5.600,00	\$7.000,00	\$8.400,00
Retenciones del IVA	\$840,00	\$840,00	\$840,00	\$840,00	\$840,00	\$840,00
%Retención respecto a lo disponible	60%	30%	20%	15%	12%	10%

FLUJO DE EFECTIVO SITUACIÓN ACTUAL (RETENCIONES 70% IVA)

CONCEPTO	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12
SALDO INICIAL	\$8.400,00	\$9.800,00	\$11.200,00	\$12.600,00	\$14.000,00	\$15.400,00
INGRESOS EN EFECTIVO	\$10.360,00	\$10.360,00	\$10.360,00	\$10.360,00	\$10.360,00	\$10.360,00
SALIDAS DE EFECTIVO	\$8.960,00	\$8.960,00	\$8.960,00	\$8.960,00	\$8.960,00	\$8.960,00
SALDO FINAL DE CAJA	\$9.800,00	\$11.200,00	\$12.600,00	\$14.000,00	\$15.400,00	\$16.800,00
Retenciones del IVA	\$840,00	\$840,00	\$840,00	\$840,00	\$840,00	\$840,00
%Retención respecto a lo disponible	9%	8%	7%	6%	5%	5%

Fuente: La autora.

En el mes de enero de 2008, a la empresa “EMPRESA XX.” le efectuaron retenciones de IVA por el valor de **USD. 840,00**, valor que representa un 60%, respecto al saldo del efectivo de **USD. 1.400,00** presentado en dicho período.

Durante el año 2008 los ingresos en efectivo de “EMPRESA XX.” ascendieron a **USD. 109.200,00**, y las retenciones efectuadas por parte de los contribuyentes especiales **USD. 10.080,00**, las cuales representan el 9%.

En consecuencia podemos observar que el total de las retenciones de IVA que le han efectuado durante el período 2008 (USD. 10.080,00), incide directamente en la liquidez de “EMPRESA XX.”.

Motivo por el cual podemos anotar que la administración tributaria debe considerar el disminuir el tiempo de respuesta, de 120 días hábiles, para las peticiones de la devolución de retención en la fuente del Impuesto al Valor Agregado, ya que se ha demostrado que el dinero que le retienen a las empresas de servicio afecta directamente a su liquidez y rentabilidad.

Sin duda el efecto financiero que causan las actuales tarifas de Retención del Impuesto al Valor Agregado a las empresas que transfieren bienes o prestan servicios a Contribuyentes Especiales, radica básicamente en la afectación de la liquidez financiera de las mismas, tomando en cuenta que se produce una excesiva retención del impuesto, que si bien es cierto el contribuyente tiene derecho a su restitución o a su compensación directa, no hay que dejar de considerar que este tipo de peticiones actualmente son atendidas por parte del Servicio de Rentas Internas dentro del plazo de ciento veinte días hábiles (en base al Artículo 134 de la Codificación del Código Tributario referente a Aceptación Tácita o Silencio Administrativo).

➤ **Al respecto los Artículos 21 y 22 de la Codificación del Código Tributario, establecen:**

Art. 21.- “Intereses a cargo del sujeto pasivo.- La obligación tributaria que no fuera satisfecha en el tiempo que la ley establece, causará a favor del respectivo sujeto activo y sin necesidad de resolución administrativa alguna, el interés anual equivalente a 1.5 veces la tasa activa referencial para noventa días establecida por el Banco Central del Ecuador, desde la fecha de su exigibilidad hasta la de su extinción. Este interés se calculará de acuerdo con las tasas de interés aplicables a cada período trimestral que dure la mora por cada mes de retraso sin lugar a liquidaciones diarias; la fracción de mes se liquidará como mes completo.

Este sistema de cobro de intereses se aplicará también para todas las obligaciones en mora que se generen en la ley a favor de instituciones del Estado, excluyendo las

instituciones financieras, así como para los casos de mora patronal ante el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

Art. 22.- Intereses a cargo del sujeto activo.- Los créditos contra el sujeto activo, por el pago de tributos en exceso o indebidamente, generarán el mismo interés señalado en el artículo anterior desde la fecha en que se presentó la respectiva solicitud de devolución del pago en exceso o del reclamo por pago indebido.

Cuando por cualquier circunstancia evidente se presuma que el crédito tributario resultante no podrá ser compensado con el IVA causado dentro de los seis meses inmediatos siguientes, el sujeto pasivo podrá solicitar al Director Regional o Provincial del Servicio de Rentas Internas la devolución o la compensación del crédito tributario originado por retenciones que le hayan sido practicadas.

Por otra parte, cabe señalar que la mencionada devolución o compensación que se refiere el Artículo 69 de la Codificación de la Ley de Régimen Tributario Interno, se refiere exclusivamente al valor de Retenciones en la Fuente del Impuesto al Valor Agregado que una vez realizada la liquidación del impuesto resultaron excesivas, debido a que el Crédito Tributario No es sujeto a devolución ya que este último, en el caso de terminación de actividades de una sociedad, el saldo pendiente se incluirá en sus costos de conformidad con el Artículo 130 del Reglamento para la Aplicación de la Ley de Régimen Tributario y sus Reformas.

3.6.2 Análisis respecto al tiempo de devolución de Reclamos de Pago Indebido ó en Exceso.

Para el presente análisis me enfocaré únicamente a la situación comercial de la EMPRESA XX, es decir, a las retenciones de IVA que le han sido efectuadas por la prestación de Servicios, consecuentemente no me voy a referir al porcentaje de retención del 30% por el IVA pagado por contribuyentes especiales en la adquisición de bienes, sino únicamente al 70% por concepto de retención de IVA en la adquisición de Servicios.

Partiendo de lo expuesto anteriormente, y basándome en el caso particular de la empresa objeto de mi análisis, se puede apreciar que el porcentaje de retención del 70% en la adquisición de servicios no se ajusta a la realidad financiera de la empresa, debido a que, si bien es cierto (como su nombre lo indica), el IVA se genera en cada una de las etapas de comercialización (valor agregado), sin embargo para las empresas de servicios, en una economía dolarizada, resulta difícil reducir los saldos a favor que se generan, porque generalmente sus márgenes de comercialización (margen de utilidad) mantienen brechas muy pequeñas o son insuficientes para la compensación del crédito tributario de IVA.

Antes de referirme a la normativa actual, es preciso citar como antecedentes que el Servicio de Rentas Internas anteriormente daba el tratamiento de Pago en Exceso de conformidad con el Artículo 123 de la Codificación del Código Tributario, que establece: “**Pago en exceso.**- Se considerará pago en exceso aquel que resulte en demasía en relación con el valor que debió pagarse al aplicar la tarifa prevista en la ley sobre la respectiva base imponible. La administración tributaria, previa solicitud del contribuyente, procederá a la devolución de los saldos en favor de éste, que aparezcan; como tales en sus registros, en los plazos y en las condiciones que la ley y el reglamento determinen, siempre y cuando el beneficiario de la devolución no haya manifestado su voluntad de compensar dichos saldos con similares obligaciones tributarias pendientes o futuras a su cargo.

Si el contribuyente no recibe la devolución dentro del plazo máximo de seis meses de presentada la solicitud o si considera que lo recibido no es la cantidad correcta, tendrá derecho a presentar en cualquier momento un reclamo formal para la devolución, en los mismos términos previstos en este Código para el caso de pago indebido.

Analizando brevemente lo estipulado en el artículo precedente es preciso citar que la normativa anterior a la Ley de Equidad Tributaria aplicable a la devolución de las retenciones en exceso de IVA establecía el derecho de los contribuyentes de presentar un Reclamo Formal y posteriormente un Recurso de Revisión en los casos que considere que la cantidad reconocida no sea la correcta o en justa medida, es

decir, existían dos instancias adicionales a favor del contribuyente para su defensa, que con la normativa actual no se encuentran claramente definidas debido a que se da la figura de petición.

En consecuencia de lo establecido he considerado conveniente que se establezca un plazo de noventa y cinco días hábiles para la atención de este tipo de peticiones por parte del Servicio de Rentas Internas y que el contribuyente pueda presentarlas en períodos bimensuales para ayudar a mejorar la liquidez de las empresas sujetas a retención en la fuente del IVA.

Es notable el efecto financiero positivo en relación a la liquidez de la empresa, conforme se demuestra en el siguiente cuadro:

3.6.3 Análisis del Flujo de Caja de la empresa con la implantación de la herramienta de mejoramiento continuo

Para efecto de comparaciones detallaremos:

Flujo de Caja con devolución de retenciones a los 120 días hábiles.

Flujo de Caja con devolución de retenciones de IVA a los 90.

Ilustración 60

FLUJO DE EFECTIVO DEVOLUCIÓN DE LAS RETENCIONES EXCESIVAS A LOS 120 DÍAS

CONCEPTO	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12
SALDO INICIAL	\$0	\$1.400,00	\$2.800,00	\$4.200,00	\$5.600,00	\$7.000,00	\$8.400,00	\$9.800,00	\$16.240,00	\$17.640,00	\$19.040,00	\$20.440,00
INGRESOS EN EFECTIVO	\$10.360,00	\$10.360,00	\$10.360,00	\$10.360,00	\$10.360,00	\$10.360,00	\$10.360,00	\$10.360,00	\$10.360,00	\$10.360,00	\$10.360,00	\$10.360,00
(+) INGRESO POR DEVOLUCIONES DE RETENCIONES DE IVA EXCESIVAS								\$5.040,00				
SALIDAS DE EFECTIVO	\$8.960,00	\$8.960,00	\$8.960,00	\$8.960,00	\$8.960,00	\$8.960,00	\$8.960,00	\$8.960,00	\$8.960,00	\$8.960,00	\$8.960,00	\$8.960,00
SALDO FINAL DE CAJA	\$1.400,00	\$2.800,00	\$4.200,00	\$5.600,00	\$7.000,00	\$8.400,00	\$9.800,00	\$16.240,00	\$17.640,00	\$19.040,00	\$20.440,00	\$21.840,00

FLUJO DE EFECTIVO DEVOLUCIÓN DE LAS RETENCIONES EXCESIVAS A LOS 95 DÍAS

CONCEPTO	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12
SALDO INICIAL	\$0	\$1.400,00	\$2.800,00	\$4.200,00	\$5.600,00	\$12.040,00	\$13.440,00	\$14.840,00	\$16.240,00	\$22.680,00	\$24.080,00	\$25.480,00
INGRESOS EN EFECTIVO	\$10.360,00	\$10.360,00	\$10.360,00	\$10.360,00	\$10.360,00	\$10.360,00	\$10.360,00	\$10.360,00	\$10.360,00	\$10.360,00	\$10.360,00	\$10.360,00
(+) INGRESO POR DEVOLUCIONES DE RETENCIONES DE IVA EXCESIVAS					\$5.040,00				\$5.040,00			
SALIDAS DE EFECTIVO	\$8.960,00	\$8.960,00	\$8.960,00	\$8.960,00	\$8.960,00	\$8.960,00	\$8.960,00	\$8.960,00	\$8.960,00	\$8.960,00	\$8.960,00	\$8.960,00
SALDO FINAL DE CAJA	\$1.400,00	\$2.800,00	\$4.200,00	\$5.600,00	\$12.040,00	\$13.440,00	\$14.840,00	\$16.240,00	\$22.680,00	\$24.080,00	\$25.480,00	\$26.880,00

Fuente: La autora

3.6.4 Análisis comparativo entre la situación actual y la situación propuesta.

En conclusión, en base al mencionado supuesto podemos establecer, que la reducción de 25 días hábiles, para el caso de la EMPRESA XX , generaría beneficiosamente un crecimiento del capital de hasta un 72% mensual del saldo del crédito tributario por retenciones en la fuente de IVA que no pudieron ser compensadas con el IVA ventas, conforme se demuestra en la matriz adjunto. Adicionalmente, se demuestra que al final del año existe un crecimiento del 23% de su capital.

En conclusión, la implementación de la herramienta de mejoramiento continuo no solo beneficiaría al Servicio de Rentas Internas; sí no también a las empresas de servicio que día a día tributan por el bienestar de nuestro país.

Ilustración 61

<u>SALDO FINAL DE CAJA (retenciones devueltas en 95 días)</u>	1400	2800	4200	5600	12040	13440	14840	16240	22680	24080	25480	26880
<u>SALDO FINAL DE CAJA (retenciones devueltas en 120 días)</u>	1400	2800	4200	5600	7000	8400	9800	16240	17640	19040	20440	21840
<u>CRECIMIENTO DE FLUJO DE CAJA</u>	-	-	-	-	0,72	0,60	0,51	-	0,29	0,26	0,25	0,23

Fuente: La autora.

CAPITULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. CONCLUSIONES

Luego de haber realizado el estudio sobre el proceso de atención al contribuyente, para resolver trámites de Devolución de Crédito Tributario del IVA, generado por retenciones en la fuente, la presente tesis en base a su contenido ha generado las siguientes conclusiones:

1. Primordialmente se deja constancia de que la información presentada en esta tesis es de estricta exclusividad y considerada como reservada para el uso público de su contenido total o parcial; siendo los mismos penados por el Código Civil en el caso de incumplirse con la recomendación.
2. Se excluye de la restricción del uso de la información presentada a los funcionarios del Departamento de Reclamos; así como a los demás funcionarios que conforman el Servicio de Rentas Internas previa autorización otorgada por el responsable a cargo del departamento.
3. El Servicio de Rentas Internas es la única entidad autónoma encargada de la administración de los impuestos en el Ecuador, su principal función comprende el aporte de los impuestos recaudados en el Presupuesto General del Estado así como de crear una fuerte cultura tributaria en sus contribuyentes.
4. Al ser una entidad pública su estructura organizacional es completamente jerárquica (vertical); por lo que toda documentación emitida se la realiza mediante memos, resoluciones, oficios, etc, siguiendo la respectiva cadena de mando y de responsabilidad.

5. En base a la investigación realizada al Departamento de reclamos se concluye que el recurso primordial con el que cuenta el departamento lo comprende sus funcionarios altamente comprometidos con la institución, los cuales son capaces de trabajar en equipo, ser solidarios, tomar decisiones en el momento oportuno y trabajar bajo presión con altas cargas laborales durante el año.
6. Su problemática radica en 3 aspectos fundamentales: falta de procesos establecidos y estratégicos para facilitar y evitar la doble elaboración de tareas por parte de los analistas, el incremento anual constante mayor al 100% y la falta de conocimiento sobre leyes tributarias vigentes.
7. Se concluye que el incremento de la presión fiscal ha dado muy buenos resultados a partir de las reformas descritas en la Ley de Equidad, incrementando nuestra base de contribuyentes proporcionando un mayor control a la administración y siendo más justos al momento del pago de impuestos por parte de los contribuyentes.
8. La estructura del plan estratégico contempla el crecimiento del talento humano, el desarrollo y adaptación de tecnología e información, impulsa la gestión por procesos controlados y estandarizados, fortalece el cumplimiento de objetivos y metas planteadas y se encamina hacia la eficiencia fiscal y la responsabilidad social.
9. Dentro del inventario de procesos se pudo determinar grandes falencias dentro de las actividades del departamento las cuales no se encontraban debidamente documentadas y el proceso de capacitación de los nuevos funcionarios la realizaban los mismos funcionarios asignando el tiempo destinado a la resolución de peticiones; además no se contaba con diagramas de calidad o mapeos de procesos.
10. Dentro del análisis del proceso se puede determinar que los trámites de Devolución de Crédito Tributario del IVA, generado por retenciones en la fuente son de baja eficiencia tanto en tiempo como en costos.

11. El establecimiento de indicadores de gestión en todas las etapas de los respectivos procesos ejecutados han reflejado que las actividades realizadas requieren de acuerdos y compromisos serios con los departamentos relacionados.
12. Las retenciones del Impuesto al Valor Agregado, en las empresas que mantienen reducidos márgenes de comercialización o los volúmenes de sus ventas a contribuyentes especiales son significativos, repercuten directamente en su liquidez, principalmente por la imposibilidad de compensar en su totalidad el IVA pagado en las compras más el IVA retenido, con el IVA cobrado respectivamente en las ventas, generando así crédito tributario a favor del contribuyente el cual se va acumulando progresivamente.
13. El porcentaje de retención del 70% en la adquisición de servicios no se ajusta a la realidad financiera de las empresas, debido a que, si bien es cierto (como su nombre lo indica), el IVA se genera en cada una de las etapas de comercialización (valor agregado), para las empresas de servicios, en una economía dolarizada, resulta difícil reducir los saldos a favor que se generan, porque generalmente sus márgenes de comercialización (margen de utilidad) mantienen brechas muy pequeñas o son insuficientes para la compensación del crédito tributario de IVA.
14. El contribuyente tiene derecho a la restitución o a la compensación directa del exceso de IVA retenido, sin embargo este tipo de trámites actualmente son atendidos por parte del Servicio de Rentas Internas dentro del plazo de ciento veinte días hábiles, sin tomar en cuenta los efectos financieros que produce en el flujo de caja al contribuyente, es decir, se prevé la necesidad de automatizar el proceso o mejorar la calidad del servicio por parte de la Administración Tributaria.

15. La reducción de la retención del IVA en Servicios generaría efectos positivos relativos a la liquidez de los contribuyentes, sin afectar la recaudación de impuestos por parte del Servicio de Rentas Internas.
16. Es necesario señalar que gran parte de los cambios propuestos en esta tesis ya están siendo aplicados tanto en la ejecución y control de las actividades; así como en la organización y dirección del responsable y los supervisores.

4.2. RECOMENDACIONES

En base a las conclusiones expuestas anteriormente, y del análisis y la ejecución de actividades de la organización y gestión propuesta se desprenden las siguientes recomendaciones:

1. Presentar la información obtenida al responsable del departamento y supervisores a cargo, para establecer mediante reunión de Staff las acciones a ser consideradas y establecidas para la implantación de un programa de control de procesos y el diseño de cuadros de comando integral que mantengan informado al responsable del departamento para una adecuada toma de decisiones.
2. Proveer de sistemas informáticos actualizados y ágiles a los funcionarios del Departamento de Reclamos para implantar el proceso propuesto y efectivizar los cruces de información y la elaboración de las resoluciones.
3. Capacitar al personal periódicamente en lo referente a leyes, actualizaciones, programas informáticos y desarrollo profesional.
4. Reducir el porcentaje de retención del IVA en Servicios del 70% al 50% con la finalidad de generar efectos positivos relativos a la liquidez de los contribuyentes, y disminuir los recursos y costos operativos, por parte del

Servicio de Rentas Internas, destinados a la atención de este tipo de trámites, los cuales podrían ser enfocados en los procesos de control.

5. Reformar la normativa vigente con la finalidad de que se establezca un plazo de noventa días hábiles en base al nuevo proceso, para la atención de este tipo de peticiones por parte del Servicio de Rentas Internas y que el contribuyente pueda presentarlas en períodos bimensuales para ayudar a mejorar la liquidez de las empresas sujetas a retención en la fuente del IVA.
6. Se debe instalar formalmente acuerdos entre los departamentos relacionados para que el flujo no se estanque en tiempo muerto al esperar la información de otros departamentos.
7. El Departamento de Reclamos al atender más del 50% de las peticiones ingresadas al Servicio de Rentas Internas deberá ser el pionero en el desarrollo de nuevas tecnologías que beneficien al contribuyente.
8. Implantar manuales de inducción del proceso propuesto y capacitar a los nuevos funcionarios; estos manuales deberán ser interactivos, de amplia explicación y fácil comprensión; con lo cual cada equipo ahorrará el tiempo destinado a la inducción personal.
9. Respecto al planeamiento estratégico se recomienda documentarlo y difundirlo a los integrantes del departamento y se deja en consideración que las actualizaciones del mismo estará a cargo del equipo de calidad y operatividad del departamento.
10. Se deberá considerar las actividades críticas de cada actividad para la formulación de herramientas que acorten los tiempos de espera y reduzcan el papeleo innecesario.

11. Difundir los requisitos necesarios para la presentación de una petición mediante una campaña visual, radial, televisiva y electrónica; con lo cual el departamento reducirá la emisión de providencias considerablemente.
12. La eficiencia del departamento al finalizar la etapa de inventario y análisis tanto en costos como en tiempo bordea el 55%, a partir de lo cual se procedió a la mejora de los procesos las cuales principalmente se basarían en la eliminación de las actividades que no agregan valor.
13. Actualizar permanentemente los criterios jurídicos a nivel nacional tanto con los departamentos de reclamos de cada regional, así como con las secretarías regionales y la secretaría nacional; con esto se evitarán tratos discriminatorios y requerimientos innecesarios.
14. Impulsar el crecimiento personal y profesional de cada funcionario mediante un sistema de cumplimiento de metas coordinado con el departamento de recursos humanos y la dirección nacional; que motive a los analistas a superar las metas planteadas y a ver reflejado ese trabajo de forma económica.
15. Adicionalmente, como recomendaciones generales a la Administración Tributaria podemos citar, que se realice un análisis de factibilidad de la Devolución Automática del IVA pagado en exceso por concepto de retenciones en la fuente de IVA, o a su vez se mejore el actual procedimiento de devolución

BIBLIOGRAFÍA

- ANDREU - RICART – VALOR. Estrategia y Sistemas de información. McGraw-Hill. España. 1996.
- CELA, José. Calidad, qué es, cómo hacerla?. Ediciones Gestión 2000 S.A. Barcelona. 1997.
- CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. Mc Graw Hill. México. 2000.
- Codificación del Código Tributario.
- GONZÁLEZ, Juan. Manual de Círculos de Calidad. Pedro y Pablo. Cuenca. Ecuador. 1990.estratégicos para hacer Reingeniería de procesos, Imprenta Efecto Gráfico.
- HAMMER – CHAMPY, Reingeniería, Grupo Editorial Norma. Bogotá, Colombia. 1994.
- HARRINGTON, James. Mejoramiento de los Procesos de la Empresa. Bogotá. 1994.
- Leyes y Reglamentos relacionados con la normativa tributaria.
- Ley de Creación del Servicio de Rentas Internas.
- Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno.
- Ley de Registro Único de Contribuyentes.

- MARIÑO, Hernando. Planeación Estratégica de la Calidad Total. TM Editores. Colombia. 1996.
- MARIÑO, Hernando. Gerencia de Procesos, Alfaomega, Editores. Colombia. 2001.
- MEJIA García Braulio, Gerencia de Procesos, Eco ediciones, Colombia, Septiembre 2000.
- MORRIS – BRANDON, Reingeniería. McGraw-Hill. Bogotá. 1994.
- Normas Ecuatorianas de Contabilidad.
- Normas Ecuatorianas de Auditoría.
- PORTER, Michael E. Ventaja Competitiva. Compañía Editorial Continental. México. 1996.
- POZO, Jaime. Control Total de la Calidad. Editorial Futuro Latinoamericano S.A. Monterrey. 1983.
- Reglamento a la Ley de Creación del Servicio de Rentas Internas.
- Reglamento Orgánico Funcional.
- Reglamento para la aplicación de la Ley de Régimen Tributario y sus Reformas.
- Reglamento de RUC.
- Reglamento de Comprobantes de Venta y Facturación.

- SPENDOLINI, Michael. Benchmarking. Grupo Editorial Norma. Bogotá. 1994.
- TRISCHLER William, Mejorar el valor añadido en los procesos, Ediciones Gestión 2000, Barcelona 1998.

Direcciones Internet:

- http://psfd.ictnet.es/castella/ofe_form.html
- <http://sri.gov.ec.html>
- http://web.jet.es/amozarrain/gestion_integrada.html
- http://web.jet.es/amozarrain/implantar_procesos.html
- <http://www.espol.edu.ec/gye/>
- <http://www.icfes.gov.co/revistas/ingeinve/No37/Art8.html>
- <http://www.monografias.com/trabajos3/comotesis/comotesis.shtml>
- <http://www.monografias.com/trabajos/mejorcont/mejorcont.shtml>
- <http://www.gnt.com.ec>