



La Universidad  
**de postgrado**  
del Estado

**REPÚBLICA DEL ECUADOR**

**INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES  
UNIVERSIDAD DE POSTGRADO DEL ESTADO**

**VII MAESTRÍA EN ALTA GERENCIA**

**ANÁLISIS DEL IMPACTO DEL SISTEMA DE RECAUDACIÓN TRIBUTARIO  
ECUATORIANO: PERIODO VOLUNTARIO, A PARTIR DEL ENFOQUE DEL  
CUADRO DE MANDO INTEGRAL DURANTE EL PERIODO 2009 - 2011**

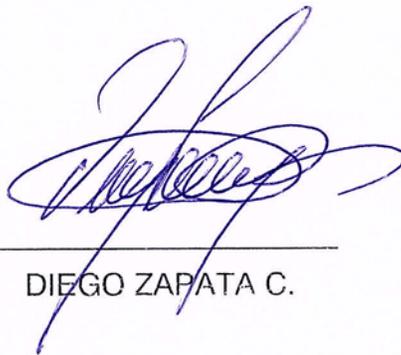
Tesis para optar  
al Título de Magister en Alta Gerencia

Autor: Diego Oswaldo Zapata Cabrera  
Director: Patricio Fernando Salazar Pazmiño

Quito, Octubre 2013

## AUTORÍA

Yo, Diego Oswaldo Zapata Cabrera con CI: 1715300107, declaro que las ideas, juicios, valoraciones, interpretaciones, consultas bibliográficas, definiciones y conceptualizaciones expuestas en el presente trabajo; así cómo, los procedimientos y herramientas utilizadas en la investigación, son de absoluta responsabilidad del autor de la Tesis.



---

DIEGO ZAPATA C.

## **Resumen**

La investigación del impacto del sistema de recaudación tributario: periodo voluntario entre los años 2009 y 2011, en la Administración Tributaria y en la percepción de los contribuyentes, busca contribuir al fortalecimiento y mejora de los procesos internos de la Administración Tributaria para implantar procedimientos efectivos para así optimizar consecutivamente la gestión de cobro. El estudio de las unidades estratégicas de la Administración Tributaria, el análisis de los procesos y ejecutores de las etapas del flujo de gestión y cobro a través de un Cuadro de Mando Integral, y la investigación del efecto de la Ley Reformatoria para la Equidad Tributaria en Ecuador vigente desde 2008, constituyen para la Administración Tributaria instrumentos para establecer metas a mediano y largo plazo. El análisis de la gestión de cobro en las Administraciones Tributarias Interamericanas y la comparación de las herramientas tecnológicas en los sistemas de recaudación, son esenciales para la adopción de buenas prácticas tributarias en los procesos de: innovación, gestión y operativos que forman parte de la cadena de valor de la institución.

## **Abstract**

The research of the impact of the tax collection system in the tax administration and taxpayers perception: voluntary period between 2009 and 2011, seeks to contribute to the strengthening and improvement of the internal processes of the Tax Administration to implement effective procedures to optimize consecutively the collection management. The study of the strategic units of the Tax Administration, the analysis of processes and executors of the collection management activities through a scorecard, and the investigation of the effects of the law reform for the tax equity in Ecuador since 2008, are tools for the Tax Administration to define medium- and long-term goals. The analysis of inter-American Tax Administrations collection management systems and the comparison of the technological systems of tax collection, are essential for the adoption of best practices in innovation, management and operations processes that are part of the value chain of the institution.

**Palabras Claves:** Cuadro de Mando Integral; Recaudación Tributaria; Cobranzas; Desarrollo y Aprendizaje; Procesos Internos del Negocio; Contribuyente; Financiera.

# Índice

<b>CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>6</b>
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....	7
1.1.1. <i>Planteamiento del problema</i> .....	7
1.1.1.1. Síntomas y Causas .....	8
1.2. OBJETIVOS.....	9
1.2.1. <i>Objetivo General</i> .....	9
1.2.1.1. Objetivos Específicos.....	9
1.3. SUSTENTO TEÓRICO .....	9
1.4. ESTRUCTURA DE LA INVESTIGACIÓN .....	12
1.4.1. <i>Variables</i> .....	13
<b>CAPÍTULO 2. CONTROL DE GESTIÓN ESTRATÉGICA .....</b>	<b>14</b>
2.1. CUADRO DE MANDO INTEGRAL .....	14
2.1.1. <i>Perspectiva Desarrollo y Aprendizaje</i> .....	15
2.1.2. <i>Perspectiva Procesos Internos del Negocio</i> .....	16
2.1.3. <i>Perspectiva Cliente (Contribuyente)</i> .....	23
2.1.4. <i>Perspectiva Financiera</i> .....	24
<b>CAPÍTULO 3. SISTEMA DE RECAUDACIÓN TRIBUTARIO ECUATORIANO .....</b>	<b>26</b>
3.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	26
3.2. GESTIÓN Y TÉCNICAS DE COBRO: CONTROL DE DEUDA Y PERSUASIVA.....	27
3.2.1. <i>Control de Deuda</i> .....	27
3.2.1.1. Registro y Verificación de obligaciones.....	28
3.2.1.2. Títulos de Crédito.....	29
3.2.1.3. Registro Facilidades de Pago .....	31
3.2.1.4. Compensación Deudas.....	33
3.2.1.5. Registro de Acciones Interpuestas.....	34
3.2.2. <i>Cobro Persuasivo</i> .....	39
3.3. ANÁLISIS DE LOS SISTEMAS DE RECAUDACIÓN TRIBUTARIA INTERAMERICANOS: PERIODO VOLUNTARIO .....	41
3.3.1. <i>República Dominicana - Dirección General de Impuestos Internos</i> .....	41
3.3.1.1. Cobro voluntario.....	42
3.3.1.2. Facilidades de pago .....	42
3.3.1.3. Servicios electrónicos .....	42
3.3.1.4. Sistema de apoyo en cobranzas .....	43
3.3.1.5. Medios electrónicos para el cobro.....	43
3.3.2. <i>Brasil - Secretaria da Receita Federal</i> .....	43
3.3.2.1. Cobranzas Administrativa .....	43
3.3.2.2. Beneficios domicilio tributario electrónico .....	44
3.3.2.3. Medición del resultado de la cobranza .....	44
3.3.3. <i>Argentina – Administración Gubernamental de Ingresos Públicos</i> .....	45
3.3.3.1. Cobranzas.....	45
3.3.4. <i>Colombia - Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales</i> .....	46
3.3.4.1. Cobro persuasivo .....	46
3.3.4.2. Facilidades de pago .....	47
3.3.5. <i>Perú – Superintendencia Nacional de Administración Tributaria</i> .....	47
3.3.5.1. Recaudación voluntaria.....	47
<b>CAPÍTULO 4. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.....</b>	<b>48</b>
4.1. CONFORMACIÓN DE LAS UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGOCIO .....	48
4.1.1. <i>UEN 1: Control Tributario</i> .....	48
4.1.2. <i>UEN 2: Asistencia al Contribuyente</i> .....	49
4.1.3. <i>UEN 3: Excelencia Organizacional y Servicios de Tecnología de Información</i> .....	51
4.2. ANÁLISIS DE MACROAMBIENTE: ESTRUCTURA DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS.....	53
4.3. CICLO DE VIDA.....	54
4.4. NIVEL DE ATRACTIVO DEL MERCADO .....	55
4.5. ANÁLISIS PEEA.....	55
4.6. IMPACTO SOBRE LA VARIACIÓN DE LA RECAUDACIÓN ENTRE LOS AÑOS 2009 Y 2011 .....	61
4.6.1. <i>Recaudación gestión de Cobro año 2009</i> .....	62

4.6.2. Recaudación gestión de Cobro año 2010.....	63
4.6.3. Recaudación gestión de Cobro año 2011.....	64
4.7. INVESTIGACIÓN DE CAMPO.....	65
4.7.1. Resultados Percepción del Contribuyente.....	68
4.8. CUADRO DE MANDO INTEGRAL: ESTABLECIMIENTO DE MEDIDAS Y METAS.....	75
4.8.1. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.....	75
4.8.2. Perspectiva de los Procesos Internos.....	76
4.8.3. Perspectiva Cliente (Contribuyente).....	77
4.8.4. Perspectiva Financiera.....	77
<b>CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>78</b>
5.1. CONCLUSIONES.....	78
5.2. RECOMENDACIONES.....	80

## Tablas

Tabla 1: Indicadores Desarrollo y Aprendizaje.....	16
Tabla 2: Indicadores Procesos Innovación.....	17
Tabla 3: Indicadores Procesos de Gestión.....	18
Tabla 4: Indicadores Procesos Operativos.....	19
Tabla 5: Documentos Generados.....	21
Tabla 6: Indicadores Financieros Recaudación.....	25
Tabla 7: Factores Críticos del Éxito.....	53
Tabla 8: Calidad del ambiente.....	54
Tabla 9: Factores Ciclo de Vida.....	54
Tabla 10: Factores Ciclo de Vida – Administración Tributaria.....	54
Tabla 11: Nivel de atractivo del mercado.....	55
Tabla 12: Análisis PEEA - Control Tributario.....	56
Tabla 13: Análisis PEEA - Asistencia al Contribuyente.....	58
Tabla 14: Análisis PEEA - Excelencia Organizacional y Servicios de Tecnología de Información.....	60
Tabla 15: Recaudación Cobranzas.....	62
Tabla 16: Número de encuestas por Ciudad.....	67
Tabla 17: Conocimiento de Servicios.....	68
Tabla 18: Costos Indirectos de Tributación.....	69
Tabla 19: Calidad de los Servicios.....	70
Tabla 20: Tiempo de Respuesta Servicios en Línea.....	71
Tabla 21: Relación SRI - Contribuyente.....	72
Tabla 22: Imagen SRI.....	73
Tabla 23: Capacitación Tributaria.....	74
Tabla 24: Medida – Meta Aprendizaje y Crecimiento.....	75
Tabla 25: Medida – Meta Procesos Internos.....	76
Tabla 26: Medida – Meta Cliente (Contribuyente).....	77
Tabla 27: Medida – Meta Financiera.....	77

## Ilustraciones

Ilustración 1: Análisis PEEA - Control Tributario.....	57
Ilustración 2: Análisis PEEA - Asistencia al Contribuyente.....	59
Ilustración 3: Análisis PEEA - Excelencia Organizacional y Servicios de Tecnología de Información.....	61
Ilustración 4: Conocimiento de Servicios.....	68
Ilustración 5: Costos Indirectos de Tributación.....	69
Ilustración 6: Calidad de los Servicios.....	70
Ilustración 7: Tiempo de Respuesta Servicios en Línea.....	71
Ilustración 8: Relación SRI - Contribuyente.....	72
Ilustración 9: Imagen SRI.....	73
Ilustración 10: Capacitación Tributaria.....	74

## Capítulo 1. Introducción

Analizar el impacto del sistema de recaudación tributario ecuatoriano: periodo voluntario, a partir del enfoque del cuadro de mando integral, durante el periodo 2009 a 2011, permitirá desarrollar un concepto de estrategia organizacional que integre la totalidad de la Administración Tributaria, analizar el funcionamiento y su estructura, el comportamiento humano de sus integrantes y conocer sus distintas áreas funcionales.

Esta investigación busca contribuir a la importante labor que desarrollan los diferentes programas y organismos vinculados a la Administración Pública y a la promoción de la recaudación tributaria, con la finalidad de analizar el impacto del sistema de recaudación tributario: periodo voluntario en la Administración Tributaria y en los contribuyentes, para potenciar la mejora de los procesos de cobro en sus etapas previas al inicio de la acción coactiva.

Considerando las facultades establecidas en la Ley de Creación del Servicio de Rentas Internas Art. 2 Numeral 2 «Efectuar la determinación, recaudación y control de los tributos internos del Estado y de aquellos cuya administración no esté expresamente asignada por Ley a otra autoridad» (Registro Oficial No. 206 de 2 de diciembre de 1997); y el concepto de obligación tributaria establecido en el Código Tributario Art. 15 «Obligación tributaria es el vínculo jurídico personal, existente entre el Estado o las entidades acreedoras de tributos y los contribuyentes o responsables de aquellos, en virtud del cual debe satisfacerse una prestación en dinero, especies o servicios apreciables en dinero, al verificarse el hecho generador previsto por la ley» (Código Tributario, 9na Codificación, Registro Oficial Suplemento No. 38 de 14 de Junio de 2005, modificado el 26 de Septiembre de 2012); se crea la necesidad de contar con un sistema de recaudación tributario, que facilite al sujeto pasivo (Persona

natural o Jurídica) dentro del periodo voluntario (control de deuda<sup>1</sup> y cobranza persuasiva) justifiquen sus deudas tributarias.

La recaudación de cobranzas ha tenido un incremento importante desde el año 2008, como consecuencia del mejoramiento del proceso de control de deuda y la implementación de procesos masivos de persuasión de cartera en el periodo voluntario. Por esta cognición es ineludible identificar de qué manera el periodo voluntario del sistema de recaudación tributario ecuatoriano produjo un efecto en la visión y estrategia de la Administración Tributaria Ecuatoriana a través del Servicio de Rentas Internas durante los años 2009 a 2011.

## **1.1. Planteamiento del problema y delimitación de la Investigación**

### **1.1.1. Planteamiento del problema**

Fundamentado en la facultad recaudadora establecida en el Código Tributario Art. 15, el Servicio de Rentas Internas efectúa las acciones de cobro a través de procesos de naturaleza administrativa con la finalidad de gestionar la recuperación de los saldos de las deudas tributarias que se encuentren en firme.

La etapa de control de deuda y la cobranza persuasiva no son instancias para la determinación de la obligación, sino para el cobro de la misma cuando el sujeto pasivo no se aviene al pago total o parcial.

Para conocer el impacto de la gestión de cobro en las etapas de control de deuda y persuasiva es necesario analizar a través de un sistema de administración (Cuadro de Mando Integral - Balanced Scorecard) los métodos de cobro en el periodo voluntario, las técnicas para generar riesgo, los métodos que optimicen la

---

<sup>1</sup> En la etapa de control de deuda se realiza la verificación de la información ingresada por las Unidades Generadoras de Obligaciones en los procesos de control.

gestión de cobro, los métodos para gestionar deudas representativas y principalmente las acciones para garantizar y hacer más eficiente el cobro.

Por tal razón y de acuerdo a lo sostenido anteriormente se plantea el siguiente problema de investigación:

¿De qué manera el periodo voluntario del sistema de recaudación tributario ecuatoriano produce un efecto en la visión y estrategia de la Administración Tributaria Ecuatoriana durante los años 2009 a 2011?

#### **1.1.1.1. Síntomas y Causas**

- La Administración Tributaria requiere de una investigación orientada a conocer el periodo voluntario del sistema de recaudación tributario ecuatoriano para: identificar el impacto de los diferentes procesos de las etapas del flujo de cobro previo a la ejecución coactiva, potenciar una sistematización de las gestiones a realizar en cada etapa considerando periodicidad, temporalidad en la emisión de obligaciones, efectividad de la gestión de control de deuda y persuasiva, acciones y capacidad estimada.
- Al analizar el impacto del sistema de recaudación tributario ecuatoriano: periodo voluntario, a partir del enfoque del cuadro de mando integral durante el periodo 2009 a 2011, se pretende conocer la situación en que se desarrolla la actividad del Servicio de Rentas Internas, analizar las estrategias de recaudación utilizadas y la efectividad de sus resultados y esencialmente controlar el desarrollo y el cumplimiento de los objetivos a través del establecimiento de indicadores.

## **1.2. Objetivos**

### **1.2.1. Objetivo General**

Analizar el impacto del sistema de recaudación tributario: periodo voluntario en la Administración Tributaria y en los contribuyentes para potenciar la mejora de los procesos de cobro en sus etapas previas al inicio de la acción Coactiva.

#### **1.2.1.1. Objetivos Específicos**

- Determinar la influencia del sistema de recaudación tributario ecuatoriano: periodo voluntario en el desempeño financiero de la Administración Tributaria Ecuatoriana para establecer técnicas de análisis de riesgos de cobro de las deudas como mecanismo para priorizar actuaciones.
- Analizar los procesos internos del sistema de recaudación tributario para implantar procedimientos efectivos para optimizar la gestión de cobro.
- Comparar los procesos de aprendizaje y crecimiento de la Administración Tributaria entre los años 2009 y 2011 para potenciar las acciones ejecutivas de cobro.
- Identificar la percepción del contribuyente sobre el sistema de recaudación tributario para determinar la importancia de la gestión de control de deuda y persuasiva.

## **1.3. Sustento Teórico**

Para empezar a desarrollar un análisis teórico sobre la problemática general del impuesto y de las políticas fiscales tributarias en el Ecuador, es necesario considerar los procesos del Servicio de Rentas Internas; conocer su estructura, la relación de la

Administración Tributaria con los contribuyentes y comparar las políticas fiscales entre los años 2009 y 2011.

En el contexto del sistema de recaudación tributario, el Servicio de Rentas Internas, al ser una entidad técnica, con las facultades establecidas en la Ley de Creación del Servicio de Rentas Internas, asume la facultad recaudadora.

La Administración Tributaria, basada en la facultad recaudadora; registra en el Sistema Nacional de Cobranzas los saldos determinados y autodeterminados pendientes de los sujetos pasivos y su exigibilidad, con la finalidad de gestionar el cobro de las deudas tributarias.

Uno de los objetivos del Servicio de Rentas Internas es recuperar las obligaciones exigibles de una manera eficiente y efectiva, mediante el establecimiento de políticas, procedimientos y estrategias que permitan optimizar esta gestión; mantener la base de datos actualizada de la gestión de cobranzas, del saldo de las cuentas por cobrar al contribuyente y de la documentación legal que respalde dicha gestión; así como recuperar las obligaciones exigibles de una manera rápida y eficiente evitando en lo posible el inicio de acciones legales de cobranzas (Proceso Coactivo).

Dentro del sistema de recaudación tributario ecuatoriano, el periodo voluntario está determinado por un proceso de gestión de control de deuda y cobro persuasivo. Esta gestión permite lograr objetivos de gestión tributaria y recuperación de cartera, haciendo que la gestión de cobro previo a la ejecución coactiva tienda a convertirse en uno de los instrumentos de mayor auge para la Administración Tributaria y la generación de imagen de riesgo de la Institución, mediante la mejor utilización de herramientas de gestión y cobro, el menor costo y tiempo de recuperación y el crecimiento de la cultura de pago puntual.

Después de alcanzar a entender los procesos del Servicio de Rentas Internas y su estructura, es importante comprender la relación de la Administración Tributaria con los contribuyentes. Para entender esta relación es necesario desarrollar una reflexión teórica sobre si existe o no una cultura tributaria en el Ecuador.

El nivel de cultura tributaria ha sido un tema trascendental para la Administración Tributaria, el Servicio de Rentas Internas, ha desarrollado un proceso de capacitación y asistencia permanente al contribuyente dado que la sociedad ecuatoriana aún posee una cultura tributaria limitada y esto se refleja en el cumplimiento de sus obligaciones tributarias. Esta situación puede ser producto tanto del desconocimiento de las normas, como de la cobertura de los servicios tributarios prestados por el SRI y la complejidad de los procedimientos.

Considerando que el cumplimiento tributario refleja el nivel de cultura tributaria en un país, según información estadística del Servicio de Rentas Internas, en el Ecuador antes del año 2009 la evasión estaba en el orden del 61% en el pago del Impuesto a la Renta y 40% en el pago del Impuesto al Valor Agregado, para finales del año 2011 este porcentaje se ubicó en el 40% de evasión en el pago del Impuesto a la Renta y 20% en el pago del Impuesto al Valor Agregado. Esto nos demuestra que el fomento de la cultura tributaria a través de la asistencia y capacitación a los contribuyentes y el mejoramiento de los canales de servicio que ha venido emprendiendo la Administración Tributaria han permitido incrementar el grado de satisfacción de los contribuyentes y sustancialmente incrementar la cultura y moral tributaria.

Para analizar las políticas fiscales entre los años 2009 y 2011 es importante destacar el impacto de la Ley Reformatoria para la Equidad Tributaria en Ecuador, vigente desde el año 2008; procurando un sistema tributario más equitativo, privilegiando la capacidad de pago mediante el fortalecimiento de los impuestos directos, estructurados de forma progresiva, que graven la renta de los contribuyentes con la intención de redistribuir la riqueza.

#### **1.4. Estructura de la Investigación**

El método a utilizarse en la investigación para conocer el impacto del sistema de recaudación tributario ecuatoriano: periodo voluntario, durante el periodo 2009 a 2011 es el estudio exploratorio, a través de este estudio se pretende establecer la situación en que se desarrolla la actividad del Servicio de Rentas Internas, analizar las estrategias de recaudación utilizadas y sus resultados. Una vez obtenidos estos resultados se utilizará el estudio descriptivo el cual permitirá describir el diseño del sistema de administración (cuadro de mando integral), para medir lo que realmente se está haciendo para que la estrategia general de la Administración Tributaria se cumpla, finalmente se empleará el estudio explicativo que ayudará a explicar por qué el diseño de un cuadro de mando integral y con qué parámetros de medición se evaluará a la organización en cada una de sus perspectivas.

A continuación las actividades a realizarse en el presente proyecto de investigación:

- Conocer los efectos de la gestión administrativa en el periodo 2009 a 2011 y la influencia del sistema de recaudación tributario ecuatoriano: periodo voluntario en el desempeño financiero de la Administración Tributaria Ecuatoriana.
- Analizar en base a información estadística y documental, las estrategias de cobro utilizadas por el Servicio de Rentas Internas, comparar resultados obtenidos durante el periodo 2009 a 2011 y visualizar nuevas estrategias de cobro para la Administración Tributaria.
- Determinar por razón de encuestas y muestreo por conveniencia a 383 contribuyentes de las ciudades de: Quito, Cuenca, Ambato, Portoviejo, Machala, Riobamba, Loja y Guayaquil, la percepción del contribuyente sobre el sistema de recaudación tributario. Para determinar el tamaño de la muestra se tomó un nivel de confianza del 95%, el cual dio en la tabla z un valor de

1,96; considerando una población de 128.171 contribuyentes con deudas tributarias firmes.

- Utilizar herramientas de medición administrativas y financieras, para identificar de qué manera el periodo voluntario del sistema de recaudación tributario ecuatoriano produjo un efecto en la visión y estrategia de la Administración Tributaria Ecuatoriana durante los años 2009 a 2011.

#### **1.4.1. Variables**

- Indicadores de recaudación, de asistencia al contribuyente y de control de deuda, que permitan analizar el impacto del sistema de recaudación tributario: periodo voluntario en la Administración Tributaria y en los contribuyentes.
- Metodología propuesta por Roberts S. Kaplan y David P. Norton para determinar el impacto que tiene el periodo voluntario del sistema de recaudación tributario sobre la eficiencia de la administración tributaria ecuatoriana.
- El ámbito de la investigación es el territorio nacional y se tomará las estadísticas de recaudación correspondientes al periodo 2009 a 2011.

## Capítulo 2. Control de Gestión Estratégica

### 2.1. Cuadro de Mando Integral

Para definir el alcance del análisis del impacto de la gestión de cobro persuasivo entre los años 2009 y 2011 es necesario examinar a través de un sistema de administración (Balanced Scorecard), que permita medir lo que realmente se está haciendo para que la estrategia general de la Administración Tributaria se cumpla; a través de un cuadro de mando integral se puede estudiar a la organización desde varias perspectivas (Kaplan & Norton, 2000: 69, 89, 123, 161):

- Desarrollo y aprendizaje
- Procesos internos del negocio
- Cliente
- Financiera

Considerando que cada perspectiva se basa en la anterior, para el caso de la Administración Tributaria, si se capacita correctamente a los funcionarios del Servicio de Rentas Internas (desarrollo y aprendizaje), estos harán que la institución ejecute eficientemente sus procesos (procesos internos del negocio); una institución funcionando mejor proporciona mejor atención a sus clientes (contribuyentes) y contribuyentes que perciben los atributos del servicio que presta la Administración Tributaria cumplen con sus obligaciones tributarias (financiero).

En la construcción de un cuadro de mando se pueden seleccionar varios objetivos estratégicos para cada perspectiva, los objetivos estratégicos se agrupan según su perspectiva y pueden conformar una relación de causa y efecto entre estos.

### **2.1.1. Perspectiva Desarrollo y Aprendizaje**

Para definir la perspectiva de aprendizaje y crecimiento de la Administración Tributaria entre los años 2009 y 2011, es necesario enfocarse a los objetivos de aprendizaje y crecimiento para alcanzar la visión.

Visión que en su concepto institucional señala (Plan Estratégico SRI 2007- 2011):

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

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

Hacer bien al país porque contamos con funcionarios competentes, honestos, comprometidos y motivados. Hacer bien al país por cumplir a cabalidad la gestión tributaria, disminuyendo significativamente la evasión. Elusión y fraude fiscal (SRI, 2007).

Para identificar estos objetivos es necesario plantearse cómo debe aprender y mejorar la organización. La respuesta a esta interrogante está fundamentada en una fuerza laboral motivada y preparada, a través de la consideración de: competencias estratégicas, tecnologías estratégicas y del clima para la acción.

Dentro de las competencias estratégicas, destacan las habilidades y conocimientos de la fuerza laboral, estas habilidades están relacionadas en la Administración Tributaria con la Gestión del Talento Humano y el impulso de programas de desarrollo integral de la Gestión del Talento Humano, programas que persiguen la intención de convertir al SRI en el mejor lugar para trabajar.

Para lograr el desarrollo profesional y las habilidades de los servidores la Administración Tributaria maneja los siguientes indicadores:

**Tabla 1: Indicadores Desarrollo y Aprendizaje**

<b>COBERTURA DEL PLAN DE CAPACITACIÓN</b>
SERVIDORES CAPACITADOS EN COBERTURA / # DE SERVIDORES DE LA INSTITUCIÓN
<b>INDUCCIÓN A NUEVOS FUNCIONARIOS</b>
# DE SERVIDORES QUE RECIBEN LA INDUCCIÓN / SERVIDORES QUE INGRESAN A LABORAR EN LA INSTITUCIÓN
<b>PLAN DE CAPACITACIÓN A SERVIDORES</b>
SERVIDORES CAPACITADOS PLAN / SERVIDORES PLANIFICADOS A CAPACITAR

Fuente: Mapa Visual Operativo SRI 2011  
Elaborado: Dirección Nacional de Planificación y Coordinación SRI

### **2.1.2. Perspectiva Procesos Internos del Negocio**

Para conocer los procesos internos del sistema de recaudación tributario, periodo voluntario, es necesario identificar en qué procesos la Administración Tributaria debe acentuarse (procesos críticos) para:

- Alcanzar propuestas de valor para los contribuyentes y mejorar la cultura tributaria, propagando el uso de los ingresos por recaudación en inversión pública.
- Obtener un desempeño alto.
- Satisfacer los intereses del Estado en lo relativo al cumplimiento de metas para cumplir con el presupuesto estatal.
- Conseguir en el tiempo ventajas competitivas sostenibles.

Dentro de los procesos internos de la Administración Tributaria se destacan los siguientes: procesos de innovación a través de la Gestión Tecnológica; procesos de

gestión de los contribuyentes a través de la Asistencia al Contribuyente; procesos operativos que forman parte de la cadena de valor del SRI: Controles Extensivos, Controles Intensivos y Cobranzas.

Para evaluar los procesos de innovación a través de la Gestión Tecnológica el SRI ha definido los siguientes indicadores:

**Tabla 2: Indicadores Procesos Innovación**

<b>TIEMPO REAL DE DISPONIBILIDAD DE LAS APLICACIONES DE INTERNET</b>
TIEMPO REAL EN HORAS DE DISPONIBILIDAD DE LAS APLICACIONES INTERNET EN HORAS AL MES / TOTAL HORAS AL MES
<b>CUMPLIMIENTO DE TIEMPO DE SOLUCIÓN DE INCIDENTES TECNOLÓGICOS</b>
INCIDENTES COMPLETADOS DENTRO DEL PLAZO / INCIDENTES REGISTRADOS
<b>CUMPLIMIENTO DEL TIEMPO ESTIMADO DE PROYECTOS TECNOLÓGICOS</b>
1 - ((PROMEDIO(DÍAS LABORABLES DE RETRASO IMPUTABLES A LA DND )/PROMEDIO( DÍAS LABORABLES DEL PROYECTO EJECUTADOS A LA FECHA)))

Fuente: Mapa Visual Operativo SRI 2011  
Elaborado: Dirección Nacional de Planificación y Coordinación SRI

Con el objetivo de evaluar los procesos de gestión de los contribuyentes a través de la Asistencia al Contribuyente, la Administración Tributaria ha definido los siguientes indicadores:

**Tabla 3: Indicadores Procesos de Gestión**

<b>EJECUCIÓN BRIGADAS MÓVILES PLANIFICADAS POR DIRECCIÓN REGIONAL</b>
# DE BRIGADAS EJECUTADAS / # BRIGADAS PLANIFICADAS
<b>TIEMPO DE ESPERA PROMEDIO EN VENTANILLAS</b>
TIEMPO DE ESPERA PROMEDIO Q.MATIC POR PROCESO
<b>TRANSACCIONALIDAD EN VENTANILLA</b>
# DE CONTRIBUYENTES ATENDIDOS EN VENTANILLA / # CONTRIBUYENTES ATENDIDOS POR CAT + TU PORTAL + CORREOS+ VENTANILLA
<b>CONTRIBUYENTES NO ATENDIDOS EN CONTACT CENTER</b>
# DE LLAMADAS ABANDONADAS / # TOTAL DE LLAMADAS ENTRANTES
<b>TRANSACCIONALIDAD EN INTERNET</b>
# DE CONTRIBUYENTES ATENDIDOS EN INTERNET / # CONTRIBUYENTES ATENDIDOS POR CAT + TU PORTAL + CORREOS+ VENTANILLA

Fuente: Mapa Visual Operativo SRI 2011  
Elaborado: Dirección Nacional de Planificación y Coordinación SRI

Los procesos operativos que forman parte de la cadena de valor del SRI: Controles Extensivos, Controles Intensivos y Cobranzas Tecnológica se evalúan a través de los siguientes indicadores:

**Tabla 4: Indicadores Procesos Operativos**

<b>MONTO MEDIO EN CONTROLES EXTENSIVOS</b>
MONTO RECAUDADO Y GENERADO EN CONTROLES EXTENSIVOS / CASOS EJECUTADOS EN CONTROL EXTENSIVOS
<b>CUMPLIMIENTO DE PLAN - FEDATARIOS FISCALES</b>
# DE ACTUACIONES DE FEDATARIOS / # DE ACTUACIONES DE FEDATARIOS PROGRAMADAS
<b>PORCENTAJE NO ENTREGA DE COMPROBANTES DE VENTA (OPERATIVOS MUÉSTRALES)</b>
CONTRIBUYENTES QUE NO ENTREGAN COMPROBANTES DE VENTA / CONTRIBUYENTES INTERVENIDOS EN OPERATIVOS MUÉSTRALES
<b>CUMPLIMIENTO DE APERTURA OPORTUNA DEL PLAN DE CONTROL INTENSIVO DE GRANDES CONTRIBUYENTES</b>
CONTROLES INTENSIVOS ABIERTOS A TIEMPO / CONTROLES INTENSIVOS PROGRAMADOS
<b>CUMPLIMIENTO DE APERTURA OPORTUNA DEL PLAN DE MONITOREO DE OTROS CONTRIBUYENTES</b>
# DE MONITOREOS ABIERTOS A TIEMPO A OTROS CONTRIBUYENTES / # DE MONITOREOS PROGRAMADOS PARA ABRIR A OTROS CONTRIBUYENTES
<b>CUMPLIMIENTO DE FINALIZACIÓN DEL PROCESO DE CONTROL INTENSIVO A OTROS CONTRIBUYENTES DENTRO DEL PLAZO PROGRAMADO</b>
# DE CASOS FINALIZADOS DENTRO DEL TIEMPO PROGRAMADO DE OTROS CONTRIBUYENTES / # DE CASOS PROGRAMADOS PARA CIERRE DE OTROS CONTRIBUYENTES

<b>PERSUASIVAS DE COBRANZAS EFECTIVAS</b>
PERSUASIVAS DE COBRANZAS EFECTIVAS DEL MES / PERSUASIVAS DE COBRANZAS REALIZADAS DEL MES
<b>FACILIDADES DE PAGO SIN ATENCIÓN FUERA DE PLAZO</b>
FACILIDADES PENDIENTES DE CONTESTACIÓN MÁS DE 20 DÍAS / FACILIDADES INGRESADAS

Fuente: Mapa Visual Operativo SRI 2011  
 Elaborado: Dirección Nacional de Planificación y Coordinación SRI

Dentro del proceso de Cobranzas se matiza las etapas del periodo voluntario: control de deuda y persuasiva, es indispensable controlar la calidad, el costo y el tiempo de cada una de las tareas que intervienen dentro de estas etapas del proceso de cobro.

En control de deuda se realiza la verificación de la documentación que respalda el origen de las obligaciones, recibida de los diferentes departamentos generadores del SRI. Dentro de su proceso de recepción, control, verificación y análisis de obligaciones receptadas, se controla que la información registrada en el Sistema Nacional de Cobranzas concuerde con la documentación física de la deuda. El Sistema Nacional de Cobranzas (SNC) es la herramienta informática, que permite al Servicio de Rentas Internas, el control financiero tributario, mediante la contabilización de las obligaciones y pagos de los sujetos pasivos administrados.

En la etapa persuasiva todas las obligaciones que son registradas en el Sistema Nacional de Cobranzas, deben pasar por un proceso de gestión de cobro, a través de llamadas de los analistas de persuasiva de cada una de las Direcciones Regionales y de forma automática a través de llamadas por el Contact Center y envío de SMS.

En cobranzas existen actualmente 13 diferentes tipos de documentos sobre los cuales se realizan gestiones de cobro:

**Tabla 5: Documentos Generados**

DOCUMENTO	UNIDAD GENERADORA
Acta de Determinación	Auditoria Tributaria
Anticipos Renta	Cobranzas
Título de Crédito	Cobranzas
CEP's	Registro y Control de Recaudación
Débitos Rechazados	Registro y Control de Recaudación
Declaraciones	Registro y Control de Recaudación
Liquidación de Anticipos	Gestión Tributaria
Liquidación de Vehículos	Gestión Tributaria
Resolución de Recursos de Revisión	Jurídico
Resolución Administrativa	Reclamos
Resolución Sancionatoria	Gestión Tributaria
Liquidación de Pago	Gestión Tributaria
Liquidación de Multas	Gestión Tributaria

Fuente: Sistema Nacional de Cobranzas  
Elaborado: Zapata, Diego.

Los mismos que han sido agrupados por su complejidad en la recuperación en los siguientes grupos:

- Por autodeterminación del Contribuyente.
- Por determinación de la administración en monto representativo.
- Por determinación de la administración en monto menos representativo.
- Anticipos de renta pendientes.

El analista de cobranza persuasiva y el teleoperador de Contact Center gestionan telefónicamente a los contribuyentes con deudas firmes de montos considerables, informándoles el detalle de la deuda y exigiendo el pago inmediato. El analista de cobranza persuasiva y el teleoperador registran la información en el

Sistema de Cobranzas para su posterior control y seguimiento. La fase de persuasión se cumple en un lapso normal de 15 días laborables desde la recepción de información, fuera de este plazo se utiliza las herramientas tecnológicas de persuasiva masiva en campañas focalizadas.

Montos más bajos se orientará a utilizar herramientas de gestión persuasiva masiva, como IVR (respuesta interactiva de voz) y SMS.

Si después del periodo de persuasión el contribuyente no ha cancelado ni justificado su obligación, se remite la deuda a Cobranza Coactiva con los documentos respectivos.

La gestión de cobranza telefónica se ha convertido en un método de contacto eficaz y eficiente de acuerdo a los resultados de recuperación de cartera obtenidos desde el 2009, haciendo que la gestión telefónica tienda a convertirse en uno de los instrumentos de mayor auge para la Administración Tributaria y la generación de imagen de riesgo de la Institución, mediante:

- Mejor utilización de herramientas de gestión y cobro.
- Menor costo y tiempo de recuperación.
- Crecimiento de la cultura de pago puntual.

Con la gestión persuasiva realizada desde el 2009, año de afianzamiento del Contact Center Nacional de Cobranza telefónica del SRI, ubicado en la ciudad de Guayaquil, se han obtenidos resultados que han mejorado los controles en los procesos y la forma de gestión persuasiva de deudas consiguiendo los siguientes efectos:

- Disminución de la atención física en oficinas al otorgar información telefónica completa al contribuyente sobre los medios de pago y origen de las deudas.

- Fortalecimiento del trabajo de los teleoperadores volviéndolos menos informativos y más persuasivos en su labor de cobro, comunicando a los contribuyentes, las deudas que mantienen con la Administración.
- Maximización del cumplimiento de metas de recaudación en la Cobranza telefónica a Nivel Nacional.

### **2.1.3. Perspectiva Cliente (Contribuyente)**

Para analizar la percepción del contribuyente sobre el sistema de recaudación tributario es necesario preliminarmente: identificar los grupos de contribuyentes, puntualizar los resultados que se esperan de los contribuyentes e identificar la propuesta de valor a ofrecer.

El segmento de contribuyentes en los cuales se enfoca la Administración Tributaria son:

- Grandes Contribuyentes:
- Grupos económicos:
- Personas Naturales:
- Exportadores:
- Contribuyentes Especiales:
- Proveedores del sector público:
- RISE (Régimen Impositivo Simplificado)

Una vez identificados los grupos de contribuyentes es imprescindible puntualizar los resultados que se esperan de estos grupos, acentuándose los siguientes:

- Cumplir voluntariamente con la inscripción en el Registro Único de Contribuyentes.
- Efectuar a tiempo la presentación y pago de declaraciones.
- Declarar verazmente en los formularios dispuestos por Ley.

Puntualizados los resultados que se esperan de los contribuyentes, es necesario identificar la propuesta de valor ofrecida por el SRI. Esta propuesta integra los siguientes productos de valor entregados al contribuyente:

- Fomento de la cultura tributaria a través asistencia, capacitación y difusión.
- Orientación a la ciudadanía en conceptos relacionados con la tributación.
- Implementación de servicios de tecnología de información adecuados.

Para definir esta perspectiva se debe continuar con la elección de la estrategia que permita la satisfacción del contribuyente y la concientización de la importancia de beneficio social y económico de los tributos.

#### **2.1.4. Perspectiva Financiera**

Para el análisis del impacto del sistema de recaudación tributario ecuatoriano: periodo voluntario, a partir del enfoque del cuadro de mando integral durante el periodo 2009 a 2011, es preciso considerar su influencia en el desempeño financiero de la Administración Tributaria Ecuatoriana a través de la recaudación de Cobranzas entre los años 2009 y 2011, estimando el porcentaje correspondiente a pagos realizados sobre obligaciones determinadas por la Administración Tributaria en sus procesos determinativos y sancionatorios, al igual que lo correspondiente a autodeterminaciones del contribuyente como son aquellas declaraciones presentadas y no pagadas (Débitos y CEP's rechazados), así como los Anticipos de Impuesto a la Renta.

Para puntualizar esta perspectiva es necesario definir: la estrategia de crecimiento de la recaudación en el periodo voluntario y la estrategia de eficiencia de los procesos de cobro.

Entre los años 2009 y 2011, de la cartera total registrada en el Sistema Nacional de Cobranzas, más del 50% de las deudas tributarias correspondían a

obligaciones sobre las cuales se encontraba suspendida su acción de cobro por encontrarse impugnadas o reclamadas, mientras que menos del 35% se encontraba en estados en proceso de cobro, sobre estas obligaciones se impulsó mejoras en los procesos de control de deuda y acciones de cobro persuasivo automáticas, como estrategia para buscar la eficiencia en los procesos de cobro, dando énfasis en campañas de envío de e-mails recordatorios de deuda, acciones persuasivas telefónicas vía agente e IVR (respuesta interactiva de voz) realizado por el Contact Center, lo que permitió el incremento del número de contribuyentes con deudas que fueron atendidos en las diferentes oficinas de cobranzas y de esta manera la justificación de obligaciones.

La estrategia de generación de riesgo aplicada por la Administración Tributaria en los procesos de cobro, permitió el crecimiento de la recaudación acumulada de Cobranzas, 228,83 millones de dólares para el año 2009, 250,05 millones de dólares para el año 2010 y 330,50 millones de dólares para el año 2011.

Para evaluar la perspectiva financiera la Administración Tributaria maneja los siguientes indicadores:

**Tabla 6: Indicadores Financieros Recaudación**

CUMPLIMIENTO DE META DE RECAUDACIÓN
RECUPERACIÓN DE DEUDA GESTIONABLE

Fuente: Mapa Visual Operativo SRI 2011  
Elaborado: Dirección Nacional de Planificación y Coordinación SRI

## Capítulo 3. Sistema de Recaudación Tributario Ecuatoriano

### 3.1. Estructura Organizacional

El Servicio de Rentas Internas está conformado por una Dirección Nacional para el establecimiento de políticas, ocho Direcciones Regionales y 16 Direcciones Provinciales alineadas a las operaciones, con una administración desconcentrada en las 24 provincias del país, cuenta con 46 oficinas de atención al contribuyente:

- Regional Centro I: Tungurahua, Cotopaxi y Pastaza
- Regional Centro II: Chimborazo y Bolívar
- Regional del Austro: Azuay, Cañar y Morona Santiago
- Regional El Oro: El Oro
- Regional Litoral Sur: Guayas, Los Ríos, Galápagos y Santa Elena
- Regional Manabí: Manabí
- Regional Norte: Pichincha, Carchi, Imbabura, Sucumbíos, Orellana, Esmeraldas, Napo y Santo Domingo de los Tsáchilas
- Regional Sur: Loja y Zamora Chinchipe

Desde el 2 de diciembre de 1997, fecha de publicación en el Registro Oficial de la Ley No 41, correspondiente a la creación del Servicio de Rentas Internas, su estructura organización ha evolucionado con el propósito de consolidar un modelo funcional que permita la administración del riesgo a través de la gestión por procesos.

Los impuestos administrados por el Servicio de Rentas son los siguientes:

- Impuesto a la Propiedad de Vehículos Motorizados
- Impuesto a la Renta
- Impuesto a la Salida de Divisas
- Impuesto a las Tierras Rurales

- Impuesto a los Activos Financieros en el Exterior
- Impuesto a los Consumos Especiales
- Impuesto a los Ingresos Extraordinarios
- Impuesto al Valor Agregado
- Impuestos Actividad Minera
- Impuesto Ambiental a la Contaminación Vehicular
- Impuesto Redimible a las Botellas Plásticas no Retornables

Este modelo funcional incluye puntos de gestión en cada una de las direcciones que integran la estructura del Servicio de Rentas Internas (Anexo 1):

- Dirección Nacional Administrativa
- Dirección Nacional de Desarrollo Tecnológico
- Dirección Nacional Financiera
- Dirección Nacional de Gestión Tributaria
- Dirección Nacional Jurídica
- Dirección Nacional de Planificación y Coordinación
- Dirección Nacional de Recursos Humanos
- Centro de Estudios Fiscales
- Direcciones Regionales

## **3.2. Gestión y técnicas de cobro: Control de Deuda y Persuasiva**

### **3.2.1. Control de Deuda**

Para el inicio de las gestiones de cobranza y en base a la facultada recaudadora establecida en el Art. 71 del Código Tributario, se realiza en la etapa de control de deuda la verificación de la información ingresada por las Unidades Generadoras de Obligaciones en los procesos de control, con los saldos registrados en el Sistema Nacional de Cobranzas; adicionalmente se cumple con la emisión de Títulos de Crédito, el registro de solicitudes de facilidades de pago, la compensación de deuda

con saldos a favor del contribuyente y el registro de acciones interpuestas antes del inicio de los proceso coactivos.

Base legal:

**Art. 71.- Facultad recaudadora.-** La recaudación de los tributos se efectuará por las autoridades y en la forma o por los sistemas que la ley o el reglamento establezcan para cada tributo.

El cobro de los tributos podrá también efectuarse por agentes de retención o percepción que la ley establezca o que, permitida por ella, instituya la administración (Código Tributario, 9na Codificación, Registro Oficial Suplemento No. 38 de 14 de Junio de 2005, modificado el 26 de Septiembre de 2012).

### **3.2.1.1. Registro y Verificación de obligaciones**

La verificación de la información se realiza sobre las obligaciones ingresadas por las siguientes Unidades Generadoras de Obligaciones:

- Jurídico: Recursos de revisión.
- Reclamos: Resoluciones Administrativas y Actas de determinación complementarias.
- Auditoría Tributaria: Actas de determinación.
- Cobranzas: Títulos de Crédito.
- Gestión Tributaria: Liquidaciones de pago (diferencias), Liquidaciones de multas (diferencias), Liquidaciones de anticipos (diferencias), Liquidaciones de vehículos (diferencias) y Resoluciones sancionatorias (infracciones).

En la etapa de control de deuda, luego de la verificación realizada de la concordancia de la documentación física enviada por las Unidades Generadoras con

lo registrado en el Sistema Nacional de Cobranzas, se crea el expediente de cobro, caso contrario si encuentran incongruencias en los documentos, se devuelven a las Unidades Generadoras.

### **3.2.1.2. Títulos de Crédito**

De acuerdo a lo establecido en el artículo 149 del Código Tributario, en control de deuda se procede con la emisión de títulos de crédito para proceder con los respectivos procesos de cobro.

Base legal:

**Art. 149.- Emisión.-** Los títulos de crédito u órdenes de cobro se emitirán por la autoridad competente de la respectiva administración, cuando la obligación tributaria fuere determinada y líquida, sea a base de catastros, registros o hechos preestablecidos legalmente; sea de acuerdo a declaraciones del deudor tributario o a avisos de funcionarios públicos autorizados por la ley para el efecto; sea en base de actos o resoluciones administrativas firmes o ejecutoriadas; o de sentencias del Tribunal Distrital de lo Fiscal o de la Corte Suprema de Justicia, cuando modifiquen la base de liquidación o dispongan que se practique nueva liquidación.

Por multas o sanciones se emitirán los títulos de crédito, cuando las resoluciones o sentencias que las impongan se encuentren ejecutoriadas.

Mientras se hallare pendiente de resolución un reclamo o recurso administrativo, no podrá emitirse título de crédito (Código Tributario, 9na Codificación, Registro Oficial Suplemento No. 38 de 14 de Junio de 2005, modificado el 26 de Septiembre de 2012).

La emisión de Títulos de Crédito debe seguir el siguiente proceso de acuerdo a lo establecido en la guía referencial de Cobranzas:

- Firma del Título de Crédito por parte del Director General o su delegado.
- Notificación.
- Generación del expediente de cobro respectivo.

Base legal:

**Art. 150.- Requisitos.-** Los títulos de crédito reunirán los siguientes requisitos:

1. Designación de la administración tributaria y departamento que lo emita;
2. Nombres y apellidos o razón social y número de registro, en su caso, que identifiquen al deudor tributario y su dirección, de ser conocida;
3. Lugar y fecha de la emisión y número que le corresponda;
4. Concepto por el que se emita con expresión de su antecedente;
5. Valor de la obligación que represente o de la diferencia exigible;
6. La fecha desde la cual se cobrarán intereses, si éstos se causaren; y,
7. Firma autógrafa o en facsímile del funcionario o funcionarios que lo autoricen o emitan.

La falta de alguno de los requisitos establecidos en este artículo, excepto el señalado en el numeral 6, causará la nulidad del título de crédito (Código Tributario, 9na Codificación, Registro Oficial Suplemento No. 38 de 14 de Junio de 2005, modificado el 26 de Septiembre de 2012).

Desde la notificación del Título de Crédito, el contribuyente dispondrá de 8 días para interponer un Reclamo y suspender la acción de cobro de acuerdo a lo establecido en el Art. 151 del Código Tributario.

### **3.2.1.3. Registro Facilidades de Pago**

Las solicitudes de facilidades de pago sobre impuestos directos o impuestos gravados a los ingresos son registradas por control de deuda, de acuerdo a lo establecido en los Art. 152 y 119 del Código Tributario, para el pago de dividendos iguales en un plazo de 6 meses o hasta 2 años por concesión del Director General mediante la presentación de una garantía que avale el pago.

Base legal:

**Art. 152.- Compensación o facilidades para el pago.-** Practicado por el deudor o por la administración un acto de liquidación o determinación tributaria, o notificado de la emisión de un título de crédito o del auto de pago, el contribuyente o responsable podrá solicitar a la autoridad administrativa que tiene competencia para conocer los reclamos en única y definitiva instancia, que se compensen esas obligaciones conforme a los artículos 51 y 52 de este Código o se le concedan facilidades para el pago.

La petición será motivada y contendrá los requisitos del artículo 119 de este Código con excepción del numeral 4 y, en el caso de facilidades de pago, además, los siguientes:

1. Indicación clara y precisa de las obligaciones tributarias, contenidas en las liquidaciones o determinaciones o en los títulos de crédito, respecto de las cuales se solicita facilidades para el pago;
2. Razones fundadas que impidan realizar el pago de contado;

3. Oferta de pago inmediato no menor de un 20% de la obligación tributaria y la forma en que se pagaría el saldo; y,
4. Indicación de la garantía por la diferencia de la obligación, en el caso especial del artículo siguiente.

No se concederán facilidades de pago sobre los tributos percibidos y retenidos por agentes de percepción y retención, ni para las obligaciones tributarias aduaneras.

[...]

**Art. 119.- Contenido del reclamo.-** La reclamación se presentará por escrito y contendrá:

1. La designación de la autoridad administrativa ante quien se la formule;
2. El nombre y apellido del compareciente; el derecho por el que lo hace; el número del registro de contribuyentes, o el de la cédula de identidad, en su caso.
3. La indicación de su domicilio permanente, y para notificaciones, el que señale;

[...]

5. La petición o pretensión concreta que se formule; y,
6. La firma del compareciente, representante o procurador y la del abogado que lo patrocine.

A la reclamación se adjuntarán las pruebas de que se disponga o se solicitará la concesión de un plazo para el efecto (Código Tributario, 9na Codificación, Registro Oficial Suplemento No. 38 de 14 de Junio de 2005, modificado el 26 de Septiembre de 2012).

El proceso de facilidades de pago es el siguiente:

- Se receipta en Secretaria Regional la solicitud de facilidades de pago, para ser enviada con un número de trámite a Control de Deuda.
- Si la resolución se encuentra correctamente motivada de acuerdo al Art. 152 del Código Tributario, se dispone el pago del 20% de la obligación en 8 días posterior a la notificación de la resolución de facilidades.

Si el contribuyente no cumple con el pago respectivo del 20% se da por terminada la facilidad de pago. En el caso del incumplimiento de uno de los dividendos se gestiona el pago a través de persuasiva telefónica, si de esta gestión no se obtienen resultados se da por terminada la facilidad y se envía el expediente correspondiente para el inicio de la gestión coactiva.

#### **3.2.1.4. Compensación Deudas**

En base a lo establecido en el artículo 51 del Código Tributario, en Control de Deuda se compensan las deudas tributarias, con créditos a favor de los contribuyentes tributos pagados en exceso o tributos pagados indebidamente.

Base legal:

**Art. 51.- Deudas y créditos tributarios.-** Las deudas tributarias se compensarán total o parcialmente, de oficio o a petición de parte, con créditos líquidos, por tributos pagados en exceso o indebidamente, reconocidos por la autoridad administrativa competente o, en su caso, por el Tribunal Distrital de lo Fiscal, siempre que dichos créditos no se hallen prescritos y los tributos respectivos sean administrados por el mismo organismo (Código Tributario, 9na Codificación, Registro Oficial Suplemento No. 38 de 14 de Junio de 2005, modificado el 26 de Septiembre de 2012).

El proceso de compensación de obligaciones es el siguiente:

- Se valida la resolución de devoluciones con la información registrada en el Sistema de Devoluciones (SAD).
- Se verifica la inexistencia de pagos o acciones interpuestas sobre las obligaciones a compensarse.
- Verificada la inexistencia de pagos o acciones interpuestas se procede con la compensación de valores (neteo de valores) y emisión de la resolución de compensación con su respectiva liquidación.

### **3.2.1.5. Registro de Acciones Interpuestas**

La presentación de acciones interpuestas por la vía administrativa y por la vía judicial es un derecho del contribuyente estipulado en los artículos 81, 115, 143 y 229 del Código Tributario.

#### **3.2.1.5.1. Reclamo Administrativo**

El proceso de presentación de reclamo administrativo es el siguiente:

- El sujeto pasivo presenta el reclamo administrativo a través de de Secretaría Regional de acuerdo a lo establecido en los artículos 115 y 119 del Código Tributario.

Base legal:

**Art. 115.- Reclamantes.-** Los contribuyentes, responsables, o terceros que se creyeren afectados, en todo o en parte, por un acto determinativo de obligación tributaria, por verificación de una declaración, estimación de oficio o liquidación, podrán presentar su

reclamo ante la autoridad de la que emane el acto, dentro del plazo de veinte días, contados desde el día hábil siguiente al de la notificación respectiva.

Los reclamos por tributos que correspondan al Estado según el artículo 64 de este Código, siempre que los reclamantes, tuvieren su domicilio en la provincia de Pichincha, se presentarán en el Servicio de Rentas Internas. En los demás casos podrán presentarse ante la respectiva dirección regional o provincial. El empleado receptor pondrá la fe de presentación en el escrito de reclamo y en cuarenta y ocho horas lo remitirá al Servicio de Rentas Internas [...] (Código Tributario, 9na Codificación, Registro Oficial Suplemento No. 38 de 14 de Junio de 2005, modificado el 26 de Septiembre de 2012).

- El Departamento de Reclamos recibe el escrito y registra la acción en el Sistema Nacional de Cobranzas, suspendiendo la acción de cobro.
- La Administración Tributaria deberá emitir la respuesta dentro de los plazos legales y notificar al sujeto pasivo la resolución administrativa motivada. Esta resolución podría confirmar, modificar o anular las obligaciones objeto del reclamo administrativo.

Base legal:

**Art. 81.- Forma y contenido de los actos.-** Todos los actos administrativos se expedirán por escrito. Además, serán debidamente motivados enunciándose las normas o principios jurídicos que se haya fundado y explicando la pertinencia de su aplicación a los fundamentos de hecho cuando resuelvan peticiones, reclamos o recursos de los sujetos pasivos de la relación tributaria, o cuando absuelvan consultas sobre inteligencia o aplicación de la ley (Código Tributario, 9na

Codificación, Registro Oficial Suplemento No. 38 de 14 de Junio de 2005, modificado el 26 de Septiembre de 2012).

### **3.2.1.5.2. Recurso de Revisión**

El proceso de presentación de recurso de revisión es el siguiente:

- En base al artículo 143 del Código Tributario el sujeto pasivo solicita a la Dirección General la revisión de la Resolución o acto por escrito a través de Secretaría.

Base legal:

**Art. 143.- Causas para la revisión.-** El Director General del Servicio de Rentas Internas, en la administración tributaria central y los prefectos provinciales y alcaldes, en su caso, en la administración tributaria seccional y las máximas autoridades de la administración tributaria de excepción, tienen la potestad facultativa extraordinaria de iniciar, de oficio o por insinuación debidamente fundamentada de una persona natural o jurídica, que sea legítima interesada o afectada por los efectos jurídicos de un acto administrativo firme o resolución ejecutoriada de naturaleza tributaria, un proceso de revisión de tales actos o resoluciones que adolezcan de errores de hecho o de derecho, en los siguientes casos:

1. Cuando hubieren sido expedidos o dictados con evidente error de hecho o de derecho, verificados y justificados según informe jurídico previo. En caso de improcedencia del mismo, la autoridad competente ordenará el archivo del trámite;

2. Cuando con posterioridad aparecieren documentos de valor trascendental ignorados al expedirse el acto o resolución de que se trate;

3. Cuando los documentos que sirvieron de base fundamental para dictar tales actos o resoluciones fueren manifiestamente nulos, en los términos de los artículos 47 y 48 de la Ley Notarial, o hubieren sido declarados nulos por sentencia judicial ejecutoriada;

4. Cuando en igual caso, los documentos, sean públicos o privados, por contener error evidente, o por cualquiera de los defectos señalados en el artículo 167 (163) del Código de Procedimiento Civil, o por pruebas posteriores, permitan presumir, grave y concordantemente, su falsedad;

5. Cuando habiéndose expedido el acto o resolución, en virtud de prueba testimonial, los testigos hubieren sido condenados en sentencia judicial ejecutoriada, por falso testimonio, precisamente por las declaraciones que sirvieron de fundamento a dicho acto o resolución; y,

6. Cuando por sentencia judicial ejecutoriada se estableciere que, para dictar el acto o resolución materia de la revisión, ha mediado delito cometido por funcionarios o empleados públicos que intervinieron en tal acto o resolución (Código Tributario, 9na Codificación, Registro Oficial Suplemento No. 38 de 14 de Junio de 2005, modificado el 26 de Septiembre de 2012).

- El Departamento de Recurso de Revisión recibe el escrito y registra la acción como informativa en el Sistema Nacional de Cobranzas.

- La Administración Tributaria deberá emitir la respuesta y notificar al sujeto pasivo la resolución de Recurso de Revisión motivada. Esta resolución podría confirmar, modificar o anular las obligaciones objeto del recurso.

### 3.2.1.5.3. Impugnaciones

El proceso de impugnación es el siguiente:

- El sujeto pasivo amparado en el Art. 229 del Código Tributario presenta ante el Tribunal Distrital de lo Fiscal, la demanda correspondiente dentro los veinte días subsiguientes a la notificación de la obligación determinada.

Base legal:

**Art. 229.- Proposición de las acciones: Oportunidad.-** Quienes se creyeren perjudicados por una resolución de única o última instancia administrativa, podrán impugnarla ante el Tribunal Distrital de lo Fiscal, dentro de veinte días contados desde el siguiente al de su notificación, si residieren en el territorio del Estado, o de cuarenta días, si residieren en el exterior.

El plazo será de seis meses, resida o no el reclamante en el país, si lo que se impugna fuere una resolución administrativa que niegue la devolución de lo que se pretenda indebidamente pagado.

Los herederos del contribuyente perjudicado, fallecido antes de vencerse el plazo para proponer la demanda, podrán hacerlo dentro de los veinte o cuarenta días o de los seis meses siguientes a la fecha del fallecimiento, en los mismos casos previstos en los incisos precedentes [...] (Código Tributario, 9na Codificación, Registro Oficial Suplemento

No. 38 de 14 de Junio de 2005, modificado el 26 de Septiembre de 2012).

- Una vez conocida la calificación de demanda por parte de la Administración Tributaria el Departamento Jurídico registrara la acción en el Sistema Nacional de Juicios, suspendiendo la acción de cobro en el Sistema Nacional de Cobranzas.
- El Tribunal Distrital de lo Fiscal deberá emitir y notificar la sentencia. Esta sentencia podría confirmar, modificar o anular las obligaciones objeto de la demanda.

### **3.2.2. Cobro Persuasivo**

La etapa de gestión persuasiva sobre las deudas tributarias registradas en el Sistema Nacional de Cobranzas, inicia posterior a las tareas realizadas por Control de Deuda.

La cobranza persuasiva se la realiza por los siguientes medios:

- Analista de cobranza persuasiva regional
- Teleoperador Contact Center
- IVR - Contact Center (respuesta interactiva de voz)
- Oficio persuasivo
- E-mail
- SMS (Short Message Service)

Los analistas de cobranza persuasiva gestionan telefónicamente la cartera de contribuyentes con deudas firmes de montos considerables. La cartera que manejan los agentes de persuasiva se encuentra registrada en el Sistema Nacional de Cobranzas para su seguimiento y control.

La información de localización de los contribuyentes utilizada por los analistas para el contacto proviene de varios repositorios de información con los que cuenta la Administración Tributaria y demás entidades de Gobierno.

El Servicio de Rentas Internas, en su afán de mejorar los procesos de gestión de cobro y complementar las acciones de los analistas de cobranza persuasiva, mediante el Contact Center ubicado en la ciudad de Guayaquil, desde el mes de abril de 2008, ejecuta campañas de Cobranza diariamente enfocadas en esencia a la gestión persuasiva de deudas tributarias y cuotas RISE.

El Contact Center está conformado por 47 Teleoperadores, 4 Supervisores y un Administrador. Técnicamente se cuenta con 25 licencias para Teleoperadores y 10 licencias de IVR (respuesta interactiva de voz) empleadas en las campañas de Cobranzas y Omisos.

Los teleoperadores de cobranzas del Contact Center cuentan con herramientas tecnológicas acordes a las necesidades actuales, las cuales les permiten gestionar aproximadamente 20.000 contribuyentes con deudas tributarias mensualmente.

El Contact Center cuenta adicionalmente con una herramienta de gestión persuasiva masiva, como IVR (respuesta interactiva de voz), esta herramienta transmite automáticamente un mensaje de voz personalizado a teléfonos fijos y

móviles de contribuyentes con obligaciones pendientes, gestionando por este medio aproximadamente 45.000 contribuyentes mensualmente.

Otro de los medios de gestión de cobro persuasivo de mayor eficacia es el envío de SMS (mensajes de texto a teléfonos móviles) a través de la utilización de la plataforma de la Empresa Pública Corporación Nacional de Telecomunicaciones; esta herramienta masiva ha permitido el envío de mensajes de texto a aproximadamente 15.000 contribuyentes con obligaciones tributarias.

A través de oficios persuasivos y envío de correos electrónicos se complementa la gestión realizada tanto por el Contact Center como por los analistas de cobranza persuasiva, estas gestiones permiten informar más detalladamente las obligaciones tributarias del contribuyente y así persuadir a través de la generación de riesgo.

Todas las gestiones persuasivas realizadas pretenden cerrar el ciclo de la deuda antes de iniciar las acciones coactivas correspondientes, las cuales incurren en un alto costo tanto para la Administración Tributaria como para el contribuyente.

### **3.3. Análisis de los Sistemas de Recaudación Tributaria Interamericanos: periodo voluntario**

#### **3.3.1. República Dominicana - Dirección General de Impuestos Internos**

La Dirección General de Impuestos Internos es la institución que se encarga de la administración y/o recaudación de los principales Impuestos Internos y tasas en la República Dominicana (Dirección General de Impuestos Internos, 2012).

#### **3.3.1.1. Cobro voluntario**

Es la etapa del procedimiento de cobro personalizado que ejecuta la Dirección General de Impuestos Internos para obtener el pago total de las obligaciones tributarias. La cobranza persuasiva se realiza a través de llamadas telefónicas, oficios persuasivos y correos electrónicos.

#### **3.3.1.2. Facilidades de pago**

El aplazamiento se da hasta 12 meses, si el contribuyentes tiene 3 cuotas vencidas de su facilidad se anula la facilidad y se pasa al proceso de cobro coactivo.

Es facultativo de la administración tributaria disponer el porcentaje de entrada de la facilidad dependiendo del impuesto y el importe, a excepción de los impuestos retenidos.

La facilidad de pago se la puede solicitar a través de internet, para el otorgamiento de facilidades el sujeto activo se puede respaldar con bienes, considerando que la administración cuenta con el listado de los bienes registrados de todos los contribuyentes, con lo que se facilita que por medios electrónicos se registren garantías para las facilidades de pago.

#### **3.3.1.3. Servicios electrónicos**

Los servicios electrónicos permiten manejar una base de información que se obtiene de las ventas de los contribuyentes y compras basados en el envío de los registros en línea a través de las máquinas que emiten las facturas.

#### **3.3.1.4. Sistema de apoyo en cobranzas**

Se manejan con el apoyo del sistema de información cruzada y la cuenta del contribuyente para identificar y asignar los casos a los funcionarios de cobranzas para su seguimiento.

#### **3.3.1.5. Medios electrónicos para el cobro**

Se lo realiza sobre una cartera pequeña seleccionada por medio de una empresa externa, que gestiona telefónicamente a los contribuyentes con obligaciones fiscales. Adicionalmente se envían notificaciones electrónicas.

### **3.3.2. Brasil - Secretaria da Receita Federal**

La Secretaria da Receita Federal es un órgano dependiente del Ministerio de Hacienda. Es responsable de la administración de los impuestos, incluida la seguridad social, y las percibidas sobre el comercio exterior (Secretaria da Receita Federal, 2012).

#### **3.3.2.1. Cobranzas Administrativa**

El proceso de cobro administrativo en la Secretaria da Receita Federal persigue un flujo automático. Una vez que no se pudo cobrar el valor, se envía el caso para el cobro dentro de la Procuraduría del Ministerio de Finanzas.

El contribuyente envía sus declaraciones a través del portal de servicios electrónicos y dentro de los dos meses posteriores se invidencia si tuvo o no un inconveniente con valores pendientes, con lo que la administración ejecuta el envío de los avisos de cobro al buzón electrónico de cada contribuyente; en este proceso no existen intermediarios para la notificación para sustentar el sigilo fiscal.

El buzón electrónico no tiene una fecha definida para el cierre de tal manera que estará vigente indefinidamente para el envío de información y notificaciones. La información para el cobro notificada identifica los valores y como debe cubrir esos valores.

### **3.3.2.2. Beneficios domicilio tributario electrónico**

- Mayor agilidad en la cobranza.
- Garantía del sigilo de la información.
- Reducción de costos en correos físicos.
- Existe un incentivo por el domicilio tributario electrónico (si se realiza por el domicilio tributario electrónico todo se recibe por vía electrónica como notificaciones legales, los plazos dependerán de los procesos).

### **3.3.2.3. Medición del resultado de la cobranza**

A través de varios informes presenta el resultado del envío de las notificaciones de cobro divididos por:

- Deudas fraccionadas
- Deuda compensada.
- Valores suspendidos por medidas legales y administrativos.

Se debe considerar que no es responsabilidad de la Administración tributaria el proceso persuasivo ni coactivo para la cobranza, pero de cualquier manera se realiza el envío de la notificación electrónica.

### **3.3.3. Argentina – Administración Gubernamental de Ingresos Públicos**

La Administración Gubernamental de Ingresos Públicos (AGIP), tiene como objeto la administración y gestión del sistema estadístico y tributario del gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (Administración Gubernamental de Ingresos Públicos, 2012).

Las operaciones de la Administración Gubernamental de Ingresos Públicos se financian con el 1,7% de la recaudación. La gestión de cobro se divide administrativamente en Cobranza Administrativa y Cobranza Judicial.

#### **3.3.3.1. Cobranzas**

Las personas y/o sociedades tienen entre 45 y 90 días para pagar las deudas determinadas e informadas a los contribuyentes.

Se generan estrategias para el cobro como:

- Gestión por Contact Center.
- Cobranza amigable, hasta 12 cuotas con reducción del 50% del interés resarcitorio, considerando que la tasa es de 4% o 5% mensuales.
- Alerta de mora temprana.
- Correos electrónicos.

Existe una modalidad a través de la cual el contribuyente no puede vender ningún bien y los Registradores de la Propiedad como agentes de retención a través de un sistema informático conocen si tienen deudas pendientes los contribuyentes.

Actualmente se encuentra computarizado todo el proceso de cobranzas y se realizan campañas de difusión para que los contribuyentes conozcan que si no han cumplido sus obligaciones se iniciara los juicios correspondientes en 45 días.

### **3.3.4. Colombia - Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales**

La Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales -DIAN- tiene como objeto coadyuvar a garantizar la seguridad fiscal del Estado colombiano y la protección del orden público económico nacional, mediante la administración y control al debido cumplimiento de las obligaciones tributarias, aduaneras, cambiarias, los derechos de explotación y gastos de administración sobre los juegos de suerte y azar explotados por entidades públicas del nivel nacional y la facilitación de las operaciones de comercio exterior en condiciones de equidad, transparencia y legalidad (Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, 2012).

El aspecto normativo a tener en cuenta está relacionado a la necesidad de cobrar a partir de un título ejecutivo.

#### **3.3.4.1. Cobro persuasivo**

La gestión persuasiva en la DIAN se la realiza mediante envío de oficios, la persuasión se la hace en forma personalizada y por este medio se logra recaudar aproximadamente el 70%. El tiempo ideal de gestión está establecido en 45 días.

La Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales cuenta con funcionarios para cobros grandes y para cobros pequeños por la relación de costo beneficios. Para esto debe haber un filtro de las deudas.

**Pasos:** Determinación de la deuda, ubicación del deudor, acta de comparecencia compromiso de pago, facilidad de pago, investigación de bienes y embargos (pueden hacerlo por ley en esta etapa), e informe a unidad penal, toda la persuasiva se realiza por retenciones en la fuente e IVA.

### **3.3.4.2. Facilidades de pago**

Las facilidades se las otorga hasta por 5 años y pueden ser solicitados 2 años más considerando que se siguen generando intereses, el interés es superior al del sistema financiero. Para la concesión de facilidades superior a un año se solicita una garantía personal.

### **3.3.5. Perú – Superintendencia Nacional de Administración Tributaria**

La Superintendencia Nacional de Administración Tributaria, SUNAT, es un organismo público de control, que presta servicio y seguimiento. Cuenta con más de 5 millones de contribuyentes.

La función de la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria es administrar, recaudar y fiscalizar los tributos internos del Gobierno Nacional, con excepción de los municipales, así como las aportaciones al Seguro Social de Salud (ESSALUD) y a la Oficina de Normalización Previsional (ONP), y otros cuya recaudación se le encargue de acuerdo a ley (Superintendencia Nacional de Administración Tributaria, 2012).

#### **3.3.5.1. Recaudación voluntaria**

- Eficaz labor ejecutiva, a través del centro de atención telefónica con una efectividad del 80%.
- Facilidades de pago y declaración.
- Servicio a los contribuyentes.

Adicional a la notificación electrónica se cuenta con el sistema de notificación por medio del GPS, para ver en línea si el notificador ha asistido a la dirección del contribuyente.

## **Capítulo 4. Diagnóstico Estratégico**

### **4.1. Conformación de las Unidades Estratégicas de Negocio**

Los segmentos al que se dirigen las Unidades Estratégicas de Negocio de la Administración Tributaria según el Plan Operativo Anual 2011 del Servicio de Rentas Internas son:

1. Grupos económicos
2. Personas Naturales
3. Exportadores
4. Especiales
5. Proveedores del sector público

#### **4.1.1. UEN 1: Control Tributario**

Tipos de necesidades que cubre (Plan Operativo Anual 2011 del Servicio de Rentas Internas):

1. Información para control
2. Estandarización y automatización de los procesos
3. Identificación y análisis de riesgo
4. Aseguramiento de calidad, evaluación y resultados
5. Infracciones
6. Inteligencia tributaria
7. Gestión de Cobro

Área geográfica del mercado:

A nivel nacional.

Objetivos y políticas (Plan Operativo Anual 2011 del Servicio de Rentas Internas):

1. Objetivo: Reducir brechas tributarias para afianzar el crecimiento de la recaudación, y disminuir la evasión y elusión tributaria.
2. Política: Modelo de Generación de Riesgo.

#### **4.1.2. UEN 2: Asistencia al Contribuyente**

Tipos de necesidades que cubre (Plan Operativo Anual 2011 del Servicio de Rentas Internas):

##### 1. SRI Online

Disponibilidad de servicios de asistencia al contribuyente a través del portal web: [www.sri.gob.ec](http://www.sri.gob.ec).

##### 2. Factura Electrónica

Desarrollo e implementación de la herramienta de comprobantes electrónicos, con el fin de ofrecer a los contribuyentes un servicio que les permita generar comprobantes electrónicos, emitirlos y firmarlos electrónicamente, disponiendo así de un servicio en línea de validación y autorización, entregando múltiples beneficios al contribuyente y a la Administración Tributaria en sus procesos de control.

### 3. Ciudadanía Fiscal

La Administración Tributaria pretende promover la responsabilidad económica y social del cumplimiento de las obligaciones tributarias y la concientización del beneficio social de la recaudación tributaria en la sociedad.

### 4. Ventanilla

La oferta de servicios por ventanilla a los contribuyentes es uno de los puntos estratégicos que la Administración Tributaria proyecta fortalecer, complementariamente a los servicios masivos brindados a través de su Contact Center (1700 774 774) y pagina web.

Área geográfica del mercado:

A nivel nacional.

Objetivos y políticas (Plan Operativo Anual 2011 del Servicio de Rentas Internas):

1. Objetivo: Mejorar el canal de atención presencial al contribuyente que en la actualidad es el más solicitado en el SRI, debido a la gran demanda que se mantiene a nivel nacional. A la vez, entregar al contribuyente nuevos y mejores canales de atención tomando en cuenta la innovación tecnológica y las facilidades que les brinda a los contribuyentes para el cumplimiento voluntario de sus obligaciones, teniendo como marco general las capacitaciones al contribuyente para llegar a una verdadera ciudadanía fiscal (Servicio de Rentas Internas, POA 2011).

2. Política: Enfoque al contribuyente y ciclo de vida tributario electrónico.

### **4.1.3. UEN 3: Excelencia Organizacional y Servicios de Tecnología de Información**

Tipos de necesidades que cubre (Plan Operativo Anual 2011 del Servicio de Rentas Internas):

#### **1. TECNOLOGÍA**

Es indispensable para la Administración Tributaria el fortalecimiento de sus operaciones tecnológicas, su soporte a los aplicativos internos y externos, el desarrollo de nuevos aplicativos y el incremento de sus seguridades electrónicas y de redes.

#### **2. ADMINISTRATIVO**

Se plantea el desarrollo de mejoras en los procesos de contratación, mantenimiento e infraestructura, y seguridad de bienes y personas.

#### **3. PLANIFICACIÓN**

Los procesos estratégicos y operativos de la Administración Tributaria están alineados al modelo de riesgo, donde se busca cumplir con los objetivos institucionales.

Al igual que la planificación y control de gestión, mejorar los procesos de seguridad corporativa es indispensable para la ejecución de cada uno de los procesos del Servicio de Rentas Internas.

#### **4. TALENTO HUMANO**

El desarrollo y capacitación del recurso humano es imprescindible para la correcta ejecución de cada uno de los procesos de la Administración Tributaria, por tal motivo se busca optimizar los procesos manejados por la

Dirección Nacional de Recursos Humanos, desde la selección hasta la capacitación.

## 5. CENTRO DE ESTUDIOS

La Administración Tributaria proyecta incrementar la formación tributaria y fiscal tanto para los servidores del Servicio de Rentas Internas, como para los contribuyentes.

Área geográfica del mercado:

A nivel nacional

Objetivos y políticas (Plan Operativo Anual 2011 del Servicio de Rentas Internas):

### 1. Objetivos:

- a) Mantener servicios de tecnología de información adecuados para que la institución alcance sus objetivos de gestión (SRI, POA 2011).
- b) Administrar el ciclo de vida de la información e integrarlo dentro de la cadena de valor (SRI, POA 2011).
- c) Fomentar la especialización del talento humano a través de la información e investigación (SRI, POA 2011).
- d) Fortalecer la cultura organizacional, en liderazgo, valores, ética y trabajo en equipo (SRI, POA 2011).
- e) Contar con el mejor lugar para trabajar, implementando los subsistemas de recursos humanos (SRI, POA 2011).

## 2. Políticas:

- a) Ampliación y renovación de la infraestructura tecnológica (SRI, POA 2011).
- b) Mantenimiento de hardware y software infraestructura de hardware y software base para nuevos proyectos (SRI, POA 2011).
- c) Desarrollo ágil e integración continua dentro del ciclo de ingeniería de software (SRI, POA 2011).
- d) Beneficios sociales (SRI, POA 2011).
- e) Integridad y ética corporativa (SRI, POA 2011).
- f) Capacitación (SRI, POA 2011).

## 4.2. Análisis de Macroambiente: Estructura de Oportunidades y Amenazas

- 1. Identificar FCE (Factores Críticos del Éxito).
- 2. Ponderar: Probabilidad de que ocurra ( $\sum=1$ ).
- 3. Calificar: Cuanto afecta a la institución (Calificación 1 a 5).
- 4. Impacto: Multiplicar puntos 2 y 3.
- 5. Determinar si es oportunidad o amenaza.
- 6. Convertir variables cualitativas (FCE) en cifras.

**Tabla 7: Factores Críticos del Éxito**

1. FACTOR CRITICO DEL ÉXITO	2. PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	3. NIVEL DE AFECTACIÓN	4. IMPACTO
NORMATIVA TRIBUTARIA (INCREMENTO PRESIÓN FISCAL)	0.1	5	0.5
IMAGEN (MEJORAMIENTO PERCEPCIÓN)	0.2	5	1.0
INGRESOS TRIBUTARIOS (INCREMENTO RECAUDACIÓN)	0.3	4	1.2
CIUDADANÍA FISCAL (MEJORAMIENTO)	0.2	5	1.0
INFORMACIÓN (AUTOMATIZACIÓN)	0.2	5	1.0
<b>TOTALES</b>	<b>1.0</b>		<b>4.7</b>

Fuente: Reinoso, Marcelo. 2011 «Planificación Estratégica». Archivo de Power Point. Quito.  
Elaborado: Zapata, Diego.

**Tabla 8: Calidad del ambiente**

IDEALES $O > A$ Mayores Oportunidades, Amenazas Menores	ESPECULATIVAS $O = A$ Amenazas = Oportunidades
MADURAS $O \_ A$ Pocas Oportunidades, Pocas Amenazas	PROBLEMÁTICAS $A > O$ Pocas Oportunidades, Muchas Amenazas

Fuente: Reinoso, Marcelo. 2011 «Planificación Estratégica». Archivo de Power Point. Quito.  
 Elaborado: s.d.

La Administración Tributaria se encuentra dentro del cuadrante ideal, posee mayores oportunidades (valores aproximados a 1) y menor número de amenazas.

### 4.3. Ciclo de Vida

**Tabla 9: Factores Ciclo de Vida**

FACTOR	I	II	III	IV
<b>Ventas</b>	Lenta	Vertical	Moderada	< 2PIB
<b>Productos</b>	Pocos	Creciendo	< II	Pocos
<b>Precios</b>	Altos	Bajos	Bajos	Bajos
<b>Costo</b>	Alto, 1ro	Alto, 2do	Baja	Baja
<b>Distribuidores</b>	Pocos	Muy amplio	< II	Estrecha

Fuente: Reinoso, Marcelo. 2011 «Planificación Estratégica». Archivo de Power Point. Quito.  
 Elaborado: s.d.

**Tabla 10: Factores Ciclo de Vida – Administración Tributaria**

FACTOR	I	II	III	IV
<b>INGRESOS TRIBUTARIOS</b>		VERTICAL		
<b>SERVICIOS AL CONTRIBUYENTE</b>		CRECIENDO		
<b>COSTO TRIBUTACIÓN CONTRIBUYENTE</b>			BAJO	
<b>COSTO CONTROL TRIBUTARIO</b>		ALTO		
<b>COBERTURA RECAUDACIÓN</b>		MUY AMPLIO		

Fuente: Reinoso, Marcelo. 2011 «Planificación Estratégica». Archivo de Power Point. Quito.  
 Elaborado: Zapata, Diego.

La Administración Tributaria se encuentra posesionada entre la fase II y III, orientando sus esfuerzos al sostenimiento del desarrollo organizacional y el posicionamiento de su imagen institucional.

#### 4.4. Nivel de atractivo del mercado

1. Identificar Barreras.
2. Ponderar: Importancia relativa de unos con otros ( $\Sigma=1$ ).
3. Calificar Barrera: 1 muy alta, 2 alta, 3 superable, 4 baja, 5 muy baja.
4. Valor: Multiplicar puntos 2 y 3, y sumar productos.

**Tabla 11: Nivel de atractivo del mercado**

1. BARRERAS	2. IMPORTANCIA RELATIVA	3. NIVEL DE BARRERAS	4. VALOR
CONTROL TRIBUTARIO LIMITADO	0,3	1	0,3
RESTRUCTURACIÓN ORGÁNICA FUNCIONAL	0,1	3	0,3
CUMPLIMIENTO VOLUNTARIO	0,3	2	0,6
SERVICIOS ELECTRÓNICOS	0,3	4	1,2
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>2,4</b>

Fuente: Reinoso, Marcelo. 2011 «Planificación Estratégica». Archivo de Power Point. Quito.  
Elaborado: Zapata, Diego.

El control tributario limitado constituye una barrera muy alta en la Administración Tributaria, representando un mercado de atractivo mediano, proyectándose a ser un mercado muy atractivo por la percepción de la gestión institucional.

#### 4.5. Análisis PEEA

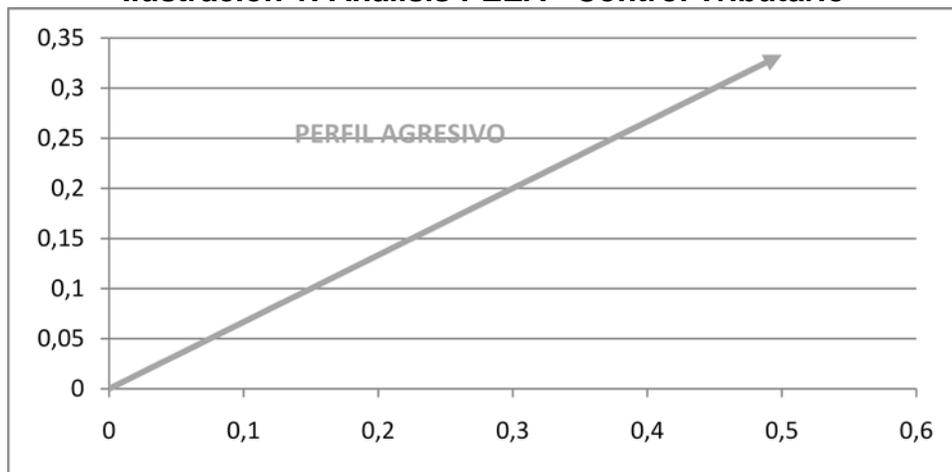
Para analizar la posición estratégica interna y externa de la Administración Tributaria y determinar las acciones a seguir es necesario trazar una matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción. Esta matriz permite evaluar (ponderación de 0 a 6, alta debilidad o amenaza a alta fortaleza o oportunidad) internamente a través de la fortaleza financiera y ventaja competitiva, y externamente a través de la estabilidad ambiental y fortaleza.

**Tabla 12: Análisis PEEA - Control Tributario**

No.	UEN 1: CONTROL TRIBUTARIO	CALIFICACIÓN	PROMEDIO
<b><u>La fuerza de la industria (FI)</u></b>			
1	Generación de riesgo	4	4,0
2	Evasión y Elusión	2	
3	Control Tributario	6	
	Grupos económicos		
	Personas Naturales		
	Exportadores		
	Especiales		
	Proveedores del sector público		
<b><u>La estabilidad ambiental (EA)</u></b>			
1	Inflación	2	2,3
2	Crecimiento del PIB	2	
3	Políticas de Gobierno	2	
4	Cambios políticos	1	
5	Reformas tributarias	3	
6	Innovación tecnológica	4	
<b><u>La ventaja competitiva (VC)</u></b>			
1	Optimización y automatización del proceso de cobro	5	3,5
2	Administración de riesgos	5	
3	Optimización del costo tributario	4	
4	Convenios internacionales	3	
5	Control tributario	2	
6	Régimen sancionatorio	2	
<b><u>La fuerza financiera (FF):</u></b>			
1	Impuesto a la Propiedad de Vehículos Motorizados	3	2,7
2	Impuesto a la Renta	5	
3	Impuesto a la Salida de Divisas	4	
4	Impuesto a los Activos Financieros en el Exterior	1	
5	Impuesto al Valor Agregado	5	
6	Impuesto a los Consumos Especiales	2	
7	Impuesto a las Tierras Rurales	1	
8	Impuesto a los Ingresos Extraordinarios	1	
9	Impuestos Actividad Minera	2	

Fuente: Reinoso, Marcelo. 2011 «Planificación Estratégica». Archivo de Power Point. Quito.  
Elaborado: Zapata, Diego.

### Ilustración 1: Análisis PEEA - Control Tributario



Fuente: Reinoso, Marcelo. 2011 «Planificación Estratégica». Archivo de Power Point. Quito.  
Elaborado: Zapata, Diego.

El perfil agresivo de la Administración Tributaria, reflejado en el incremento de la recaudación, es producto de la puesta en marcha de un Modelo de Generación de Riesgo, que planea la ejecución de programas de control tributario enfocados a los diferentes grupos sectoriales.

La optimización y automatización de los procesos de cobro y recaudación han permitido cerrar el ciclo de gestión tributaria, procesos que han permitido la reducción del costo tributario tanto para la Administración como para los contribuyentes, apuntalando así la ventaja competitiva del Servicio de Rentas Internas.

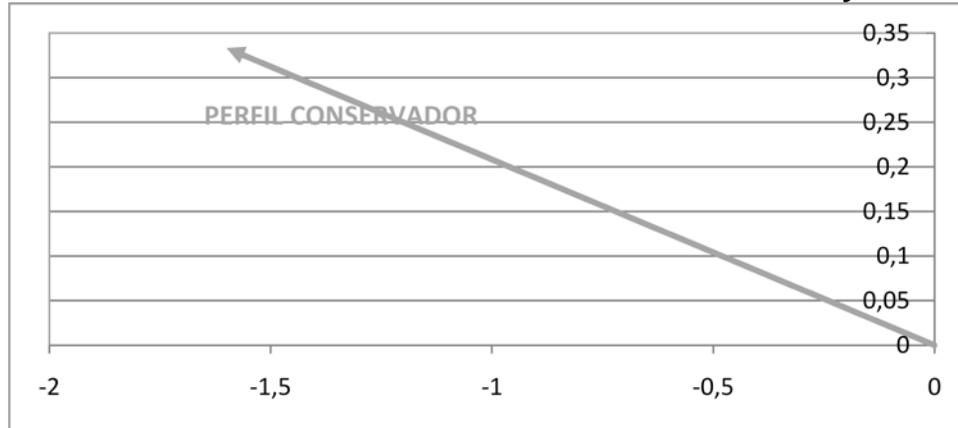
El sostenimiento financiero del presupuesto estatal se ha fundamentado parcialmente en la recaudación de impuestos directos e indirectos, siendo los más representativos los recaudados por: Impuesto al Valor Agregado, Impuesto a la Renta e Impuesto a la Salida de Divisas.

**Tabla 13: Análisis PEEA - Asistencia al Contribuyente**

No.	UEN 2: ASISTENCIA AL CONTRIBUYENTE	CALIFICACIÓN	PROMEDIO
<b><u>La fuerza de la industria (FI)</u></b>			
1	Generación de riesgo	4	4,0
2	Evasión y Elusión	2	
3	Control Tributario	6	
	Grupos económicos		
	Personas Naturales		
	Exportadores		
	Contribuyentes Especiales		
	Proveedores del sector público		
<b><u>La estabilidad ambiental (EA)</u></b>			
1	Inflación	2	2,3
2	Crecimiento del PIB	2	
3	Políticas de Gobierno	2	
4	Cambios políticos	1	
5	Reformas tributarias	3	
6	Innovación tecnológica	4	
<b><u>La ventaja competitiva (VC)</u></b>			
2	Servicios web	6	5,6
3	Facturación electrónica	6	
4	Ciudadanía Fiscal	5	
5	Asesoría tributaria en ventanilla	5	
6	Educación tributaria	6	
<b><u>La fuerza financiera (FF):</u></b>			
1	Impuesto a la Propiedad de Vehículos Motorizados	3	2,7
2	Impuesto a la Renta	5	
3	Impuesto a la Salida de Divisas	4	
4	Impuesto a los Activos Financieros en el Exterior	1	
5	Impuesto al Valor Agregado	5	
6	Impuesto a los Consumos Especiales	2	
7	Impuesto a las Tierras Rurales	1	
8	Impuesto a los Ingresos Extraordinarios	1	
9	Impuestos Actividad Minera	2	

Fuente: Reinoso, Marcelo. 2011 «Planificación Estratégica». Archivo de Power Point. Quito.  
Elaborado: Zapata, Diego.

## Ilustración 2: Análisis PEEA - Asistencia al Contribuyente



Fuente: Reinoso, Marcelo. 2011 «Planificación Estratégica». Archivo de Power Point. Quito.  
Elaborado: Zapata, Diego.

Las políticas de gobierno y reformas tributarias han permitido el sostenimiento de la gestión tributaria, gestión que se ha visto complementada con la innovación de los servicios de asistencia e información al contribuyente.

La Administración Tributaria ha conservado sus canales de asistencia en ventanilla debido a la falta de acceso mayoritario de la población a los servicios electrónicos ofrecidos por el Servicio de Rentas Internas a través de su página web.

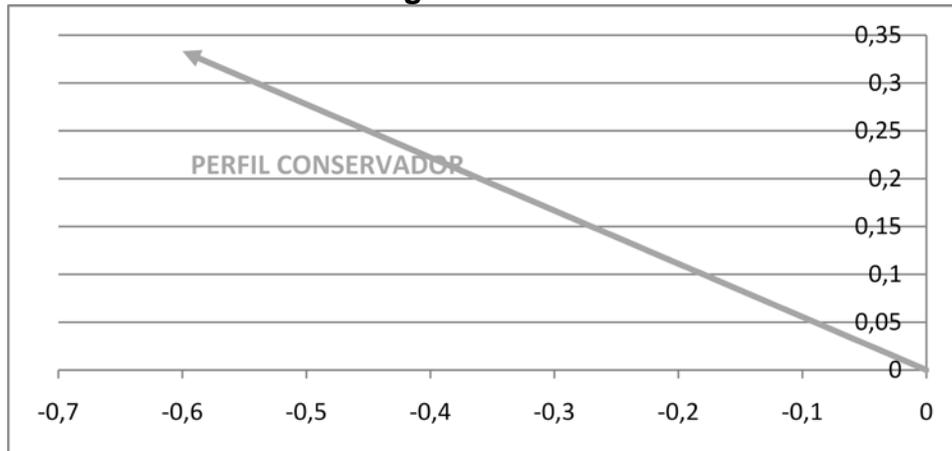
La Administración Tributaria a través de sus canales de información ha permitido impulsar el concepto de ciudadanía fiscal y el consecuente fomento del cumplimiento voluntario.

**Tabla 14: Análisis PEEA - Excelencia Organizacional y Servicios de Tecnología de Información**

No.	UEN 3: EXCELENCIA ORGANIZACIONAL Y SERVICIOS DE TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN	CALIFICACIÓN	PROMEDIO
<b><u>La fuerza de la industria (FI)</u></b>			
1	Generación de riesgo	4	4,0
2	Evasión y Elusión	2	
3	Control Tributario	6	
	Grupos económicos		
	Personas Naturales		
	Exportadores		
	Contribuyentes Especiales		
	Proveedores del sector público		
<b><u>La estabilidad ambiental (EA)</u></b>			
1	Inflación	2	2,3
2	Crecimiento del PIB	2	
3	Políticas de Gobierno	2	
4	Cambios políticos	1	
5	Reformas tributarias	3	
6	Innovación tecnológica	4	
<b><u>La ventaja competitiva (VC)</u></b>			
1	Talento Humano Especializado	5	4,6
2	Infraestructura tecnológica	5	
3	Cultura organizacional	5	
4	Comunicación Interna	4	
5	Gestión de Proyectos	4	
<b><u>La fuerza financiera (FF):</u></b>			
1	Impuesto a la Propiedad de Vehículos Motorizados	3	2,7
2	Impuesto a la Renta	5	
3	Impuesto a la Salida de Divisas	4	
4	Impuesto a los Activos Financieros en el Exterior	1	
5	Impuesto al Valor Agregado	5	
6	Impuesto a los Consumos Especiales	2	
7	Impuesto a las Tierras Rurales	1	
8	Impuesto a los Ingresos Extraordinarios	1	
9	Impuestos Actividad Minera	2	

Fuente: Reinoso, Marcelo. 2011 «Planificación Estratégica». Archivo de Power Point. Quito.  
Elaborado: Zapata, Diego.

### Ilustración 3: Análisis PEEA - Excelencia Organizacional y Servicios de Tecnología de Información



Fuente: Reinoso, Marcelo. 2011 «Planificación Estratégica». Archivo de Power Point. Quito.  
Elaborado: Zapata, Diego.

La innovación de la infraestructura tecnológica, así como la constante gestión para el mejoramiento de la comunicación interna y el desarrollo del Talento Humano, han permitido el desarrollo de la cultura organizacional.

Este desarrollo ha permitido el progreso de los procesos internos y la consecuente manifestación de bienestar de los servicios expuestos al contribuyente, reflejándose en el continuo crecimiento de la recaudación tributaria.

#### 4.6. Impacto sobre la variación de la recaudación entre los años 2009 y 2011

El impacto de la Ley Reformatoria para la Equidad Tributaria en Ecuador, vigente desde 2008 y la implementación de mejoras en el periodo voluntario de Cobro a través del incremento de la capacidad de gestión de control de deuda y persuasiva a través de los diferentes medios que dispone la Administración Tributaria, ha permitido un notable crecimiento de la recaudación de Cobranzas a partir del segundo semestre del año 2008 y primer trimestre del año 2009, periodo en el cual se contó con la remisión de intereses multas y recargos.

**Tabla 15: Recaudación Cobranzas**

REGIONAL	2006	2007	2008	2009	2010	2011
REGIONAL CENTRO I	\$ 1.761.203,83	\$ 2.742.456,83	\$ 6.493.125,86	\$ 7.421.128,67	\$ 9.601.681,07	\$ 10.521.128,75
REGIONAL CENTRO II	\$ 781.119,14	\$ 1.027.248,37	\$ 2.471.263,61	\$ 2.709.907,88	\$ 3.833.908,28	\$ 5.082.968,70
REGIONAL DEL AUSTRO	\$ 2.771.868,38	\$ 3.326.278,47	\$ 11.825.571,51	\$ 14.503.406,08	\$ 14.244.047,19	\$ 17.109.509,28
REGIONAL EL ORO	\$ 1.894.136,51	\$ 2.475.489,29	\$ 5.369.070,73	\$ 7.406.692,28	\$ 9.193.485,80	\$ 14.557.921,02
REGIONAL LITORAL SUR	\$ 14.118.691,62	\$ 16.909.289,37	\$ 89.780.131,13	\$ 66.260.458,17	\$ 84.256.596,71	\$ 94.008.180,98
REGIONAL MANABÍ	\$ 1.837.251,47	\$ 4.246.406,14	\$ 9.259.870,13	\$ 9.888.409,79	\$ 12.402.958,58	\$ 15.022.662,53
REGIONAL NORTE	\$ 25.706.799,56	\$ 51.652.029,49	\$ 126.029.624,53	\$ 151.372.317,06	\$ 112.110.472,78	\$ 168.518.244,79
REGIONAL SUR	\$ 762.695,47	\$ 1.208.299,41	\$ 3.839.237,69	\$ 3.534.403,92	\$ 4.405.925,41	\$ 5.684.095,15
Total	\$ 49.633.765,98	\$ 83.587.497,37	\$ 255.067.895,19	\$ 263.096.723,85	\$ 250.049.075,82	\$ 330.504.711,20

Fuente: Sistema Nacional Cobranzas - Informes anuales  
Elaborado: Dirección Nacional Financiera SRI

#### 4.6.1. Recaudación gestión de Cobro año 2009

En el año 2009 la recaudación por gestión de cobro representó 228,83 millones de dólares y por remisión 34,26 millones de dólares a nivel nacional; del monto total recaudado corresponden 126,89 millones de dólares a lo gestionado a través del periodo voluntario, perteneciendo el 12,37% a control de deuda y el 35,86% a persuasiva, del monto total recaudado.

El pago de los tipos de documentos, Débitos Rechazados y CEPS (Comprobantes Electrónicos para Pago) representaron el 50,65% de la recaudación obtenida en el año 2009, este tipo de documentos generados por declaraciones no pagadas por los contribuyentes representan uno de los segmentos objetivo de la gestión masiva de cobro persuasivo. Los restantes tipos de documentos que se gestionan en el periodo de cobro voluntario representaron en el año 2009 los siguientes porcentajes de la recaudación anual (Sistema Nacional Cobranzas):

- Anticipos Renta: 27,33%
- Liquidaciones de Pago: 10,22%
- Actas Determinación: 7,46%
- Resoluciones Sancionatorias: 1,22%
- Resoluciones Administrativas: 1,10%
- Títulos de Crédito: 0,96%

#### 4.6.2. Recaudación gestión de Cobro año 2010

Para el año 2010 la recaudación de Cobranzas se incrementó a 250,05 millones de dólares, en comparación del año 2009, en el cual se recaudó por gestión de cobro 228,83 millones de dólares, sin considerar remisión de intereses multas y recargos.

La recuperación por gestión de control de deuda y persuasiva en el periodo voluntario durante el año 2010 representó el 53,01% (132,55 millones de dólares) de la recaudación total anual, acentuándose la recuperación por gestión persuasiva con un 37,96% de la recuperación, en comparación 15,05% de recuperación en la etapa de Control de Deuda.

El porcentaje de recaudación por tipo de documento posterior al proceso de cobro se detalla a continuación (Sistema Nacional Cobranzas):

- Débitos Rechazados: 29,19%
- Comprobantes Electrónicos para Pago: 26,02%
- Anticipos Renta: 23,31%
- Actas Determinación: 10,59%
- Liquidaciones de Pago: 3,46%
- Resoluciones Administrativas: 3,08%
- Resoluciones Sancionatorias: 2,21%
- Títulos de Crédito: 1,30%
- Resoluciones Recurso de Revisión: 0,22%
- Liquidaciones de Anticipos: 0,04%
- Liquidaciones de Multas: 0,02%
- Liquidaciones de Vehículos: 0,01%

### **4.6.3. Recaudación gestión de Cobro año 2011**

La gestión de cobro en el año 2011 permitió recaudar 330,50 millones de dólares, en comparación con los 250,05 millones de dólares del año 2010, este incremento al igual que el incremento de la recaudación de los años 2009 y 2010, producto de la aplicación de la Ley Reformativa para la Equidad Tributaria del año 2008 y las mejoras para el año 2011 en la gestión de Cobro en el periodo voluntario, a través de la mejora de los procesos de control de deuda y la implementación del envío de SMS y oficios persuasivos, como recordatorios de pago a contribuyentes con deudas tributarias: Personas Naturales y Jurídicas, Accionistas, Representantes Legales, Contadores, Funcionarios Públicos y Proveedores del Estado, han permitido a la Administración Tributaria recuperar el 59,27% (195,89 millones de dólares) en las etapas de Control de Deuda y Persuasiva de la recaudación anual de Cobranzas, sin tener que llegar al inicio de los procesos coactivos correspondientes.

La recuperación de los tipos de documentos producto de la autodeterminación de los contribuyentes: Débitos Rechazados, CEPS y Declaraciones, representaron en el año 2011 el 51,01% de la cartera total recuperada. En relación a los restantes tipos de documentos significaron respectivamente los siguientes porcentajes:

- Anticipos Renta: 17,71%
- Actas Determinación: 13,29%
- Liquidaciones de Pago: 1,69%
- Resoluciones Administrativas: 11,56%
- Resoluciones Sancionatorias: 2,09%
- Títulos de Crédito: 1,94%

- Resoluciones Recurso de Revisión: 0,41%
- Liquidaciones de Anticipos: 0,25%
- Liquidaciones de Multas: 0,05%
- Liquidaciones de Vehículos: 0,01%

La recuperación de \$195,88 (59,27% de la recaudación total por deudas tributarias) millones de dólares en el periodo voluntario durante el año 2011, producto de las diferentes campañas ejecutadas permitieron persuadir los siguientes segmentos de contribuyentes:

- Proveedores del Estado con deuda.
- Contribuyentes en procesos de Control Tributario.
- Contribuyentes con anticipos de Impuesto a la renta pendiente de pago.
- Contribuyentes con deudas tributarias.

#### **4.7. Investigación de Campo**

Para identificar qué es lo que valora y qué no el contribuyente y cómo le agregamos valor, es necesario determinar información primaria por razón de muestreo y encuestas, la percepción del contribuyente sobre el sistema de recaudación tributario. Para este proceso de investigación se utiliza la escala de Rensis Likert<sup>2</sup> para medir la actitud de los contribuyentes a través de juicios positivos o negativos considerando las siguientes alternativas en la escala Likert (Anexo 2):

---

<sup>2</sup> INTRODUCCIÓN A LA METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN, Héctor Luis Ávila Baray, La escala de Likert mide actitudes o predisposiciones individuales en contextos sociales particulares.

- Definitivamente sí
- Probablemente sí
- Indeciso
- Definitivamente no
- Probablemente no

Las encuestas en la presente investigación permitirán establecer los objetivos con los contribuyentes para alcanzar la visión de la Administración Tributaria considerando los siguientes puntos:

- Atributos de los servicios que presta la Administración Tributaria (Costo, Calidad, Tiempo y Funcionalidad).
- Relación de la Administración Tributaria con los contribuyentes a través del servicio.
- Imagen de la Administración Tributaria frente a la percepción del contribuyente.

Para determinar el tamaño de la muestra (muestreo por conveniencia) se tomó un nivel de confianza del 95%, el cual representa en la tabla z un valor de 1,96; considerando para los cálculos un 5% de grado de error.

La formula a utilizarse en la determinación del tamaño de la muestra es:

$$n = \frac{z^2 \times N \times p \times q}{e^2 \times (N - 1) + z^2 \times p \times q}$$

Donde las variables corresponden a:

Z= 1,96 con un nivel de confianza del 95%

N= tamaño de la población, corresponde a una población de 128.171 contribuyentes con obligaciones tributarias, promedio de los años 2009 a 2011.

p= probabilidad de éxito en un evento

q= probabilidad de fracaso en un evento

e= 5% margen de error

Z = 1.96, P = 0.5, Q = 0.5, N = 128.171 y e = 0.05.

$$n : \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5 * 128.171}{0.05^2 (128.171 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5} = 383$$

A 383 contribuyentes se realizará la encuesta las ciudades de:

**Tabla 16: Número de encuestas por Ciudad**

Ciudad	Número de Encuestas
Quito	78
Cuenca	45
Ambato	35
Portoviejo	45
Machala	35
Riobamba	35
Loja	35
Guayaquil	75
<b>TOTAL</b>	<b>383</b>

Fuente: Investigación  
Elaborado: Zapata, Diego.

#### 4.7.1. Resultados Percepción del Contribuyente

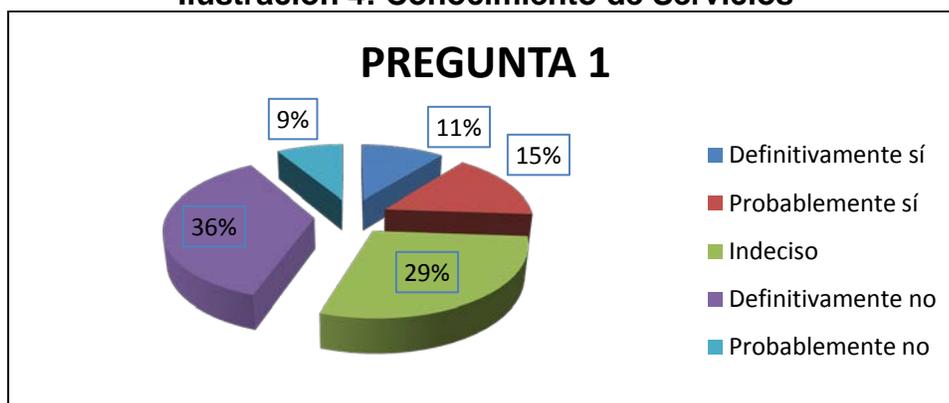
La pregunta 1 corresponde al conocimiento por parte de los contribuyentes de los servicios en ventanilla y en línea que brinda el Servicio de Rentas Internas, según las encuestas el mayor porcentaje (36,29%) de contribuyentes desconoce los servicios ofrecidos en relación del 10,70% que si los conoce.

**Tabla 17: Conocimiento de Servicios**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Definitivamente sí	41	10,70%	10,70%
Probablemente sí	59	15,40%	26,11%
Indeciso	111	28,98%	55,09%
Definitivamente no	139	36,29%	91,38%
Probablemente no	33	8,62%	100,00%
TOTAL	383	100,00%	

Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado: Zapata, Diego.

**Ilustración 4: Conocimiento de Servicios**



Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado: Zapata, Diego.

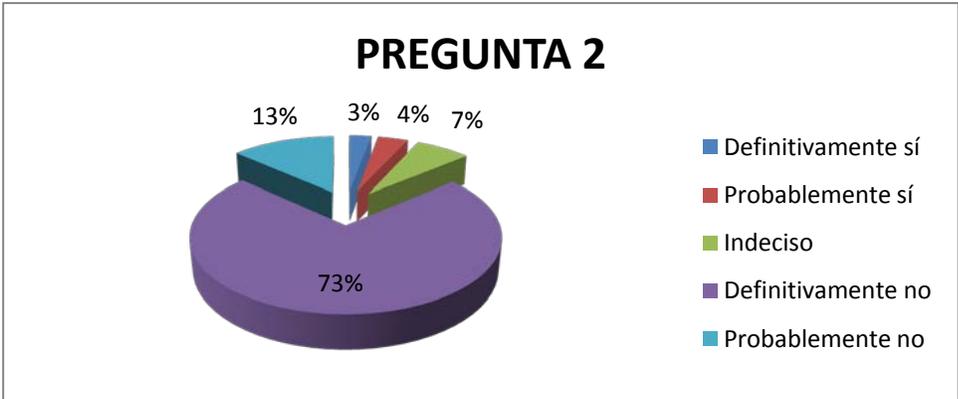
La pregunta 2 tiene relación a los costos que asume el contribuyente por cumplir con sus obligaciones tributarias, según los datos obtenidos con un porcentaje mayoritario de 72,85% de los contribuyentes consultados están en desacuerdo con los costos por cumplir con sus obligaciones con el fisco.

**Tabla 18: Costos Indirectos de Tributación**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Definitivamente sí	11	2,87%	2,87%
Probablemente sí	15	3,92%	6,79%
Indeciso	27	7,05%	13,84%
Definitivamente no	279	72,85%	86,68%
Probablemente no	51	13,32%	100,00%
TOTAL	383	100,00%	

Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado: Zapata, Diego.

**Ilustración 5: Costos Indirectos de Tributación**



Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado: Zapata, Diego.

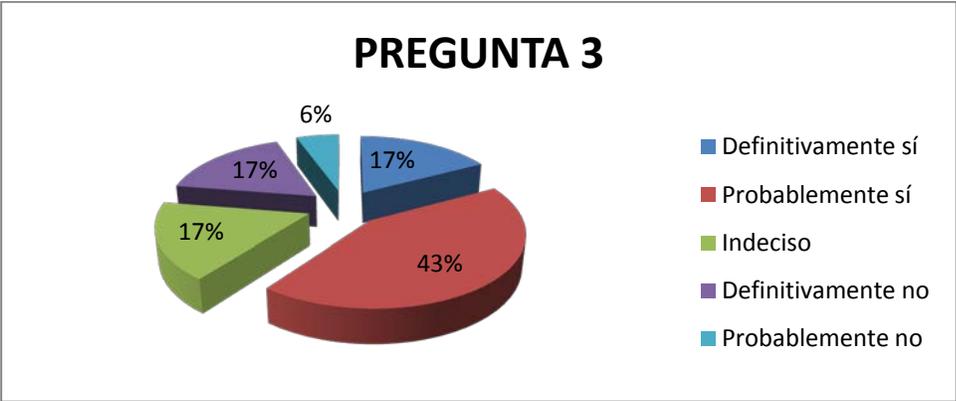
La pregunta 3 está relacionada a la calidad de los servicios en ventanilla y en línea que brinda el Servicio de Rentas Internas, la tabulación de datos permite concluir que un alto porcentaje (43,08%) de contribuyentes opina que los servicios que brinda el Servicio de Rentas Internas son probablemente de calidad, sin embargo el 16,97% opina que no son de calidad.

**Tabla 19. Calidad de los Servicios**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Definitivamente sí	66	17,23%	17,23%
Probablemente sí	165	43,08%	60,31%
Indeciso	66	17,23%	77,55%
Definitivamente no	65	16,97%	94,52%
Probablemente no	21	5,48%	100,00%
TOTAL	383	100,00%	

Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado: Zapata, Diego.

**Ilustración 6: Calidad de los Servicios**



Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado: Zapata, Diego.

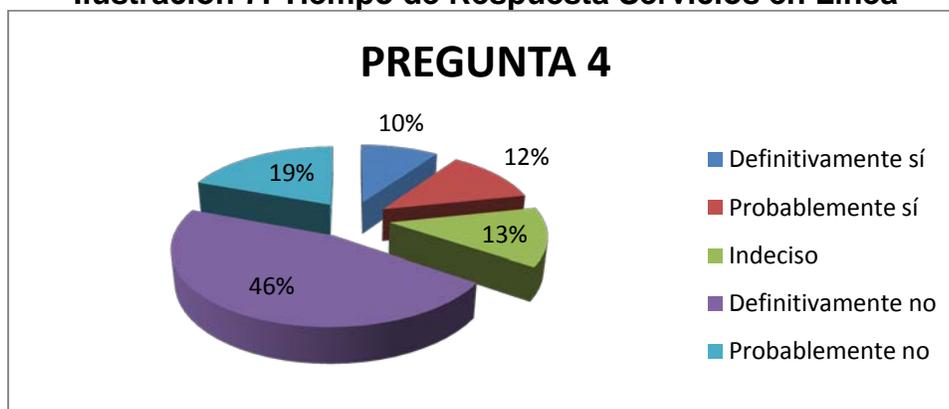
La pregunta 4 relacionada con el tiempo de respuesta de los servicios en línea, permite establecer que los contribuyentes (46,21% de los contribuyentes encuestados) definitivamente consideran que el tiempo de respuesta de los servicios en línea no es óptimo, resultado que puede relacionarse al 16,97% de contribuyentes que creen que los servicios del SRI no son de calidad (pregunta 3).

**Tabla 20: Tiempo de Respuesta Servicios en Línea**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Definitivamente sí	37	9,66%	9,66%
Probablemente sí	46	12,01%	21,67%
Indeciso	49	12,79%	34,46%
Definitivamente no	177	46,21%	80,68%
Probablemente no	74	19,32%	100,00%
TOTAL	383	100,00%	

Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado: Zapata, Diego.

**Ilustración 7: Tiempo de Respuesta Servicios en Línea**



Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado: Zapata, Diego.

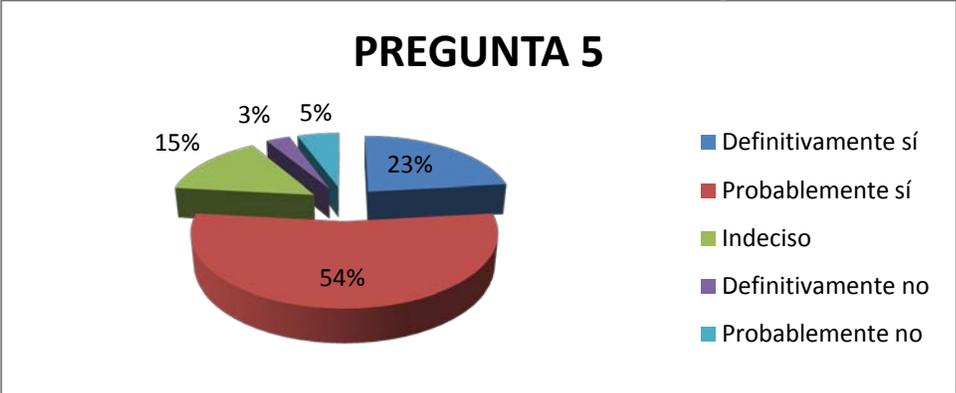
La pregunta 5 corresponde a la necesidad de que la Administración Tributaria amplíe los canales de gestión persuasiva, de los resultados obtenidos se puede concluir que la mayoría de contribuyentes (53,52%) consultados considera que es indispensable que la Administración Tributaria aumente sus medios de gestión persuasiva para la oportuna comunicación de las obligaciones tributarias a los contribuyentes.

**Tabla 21: Relación SRI - Contribuyente**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Definitivamente sí	89	23,24%	23,24%
Probablemente sí	205	53,52%	76,76%
Indeciso	56	14,62%	91,38%
Definitivamente no	12	3,13%	94,52%
Probablemente no	21	5,48%	100,00%
TOTAL	383	100,00%	

Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado: Zapata, Diego.

**Ilustración 8: Relación SRI - Contribuyente**



Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado: Zapata, Diego.

La pregunta 6 tiene relación a la percepción de consolidación de la imagen del Servicio de Rentas Internas y las encuestas permiten concluir que el 60,84% (24,02% y 36,81%) de los contribuyentes precisa que la imagen del SRI se encuentra consolidada.

**Tabla 22: Imagen SRI**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Definitivamente sí	92	24,02%	24,02%
Probablemente sí	141	36,81%	60,84%
Indeciso	76	19,84%	80,68%
Definitivamente no	43	11,23%	91,91%
Probablemente no	31	8,09%	100,00%
TOTAL	383	100,00%	

Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado: Zapata, Diego.

**Ilustración 9: Imagen SRI**



Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado: Zapata, Diego.

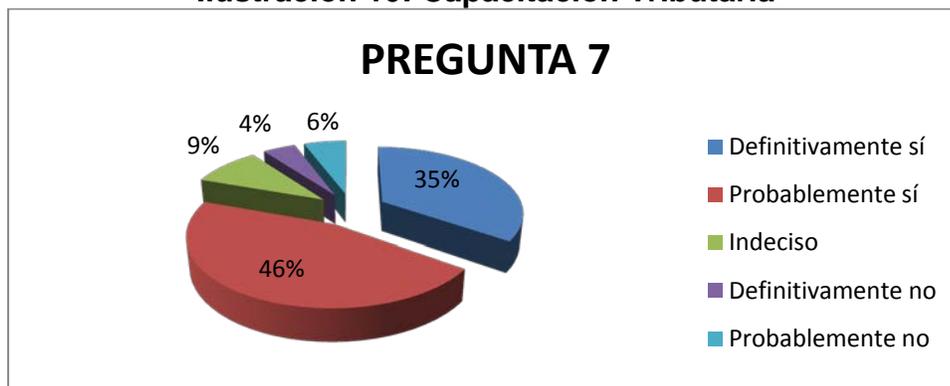
La pregunta 7 relacionada a la necesidad de que el Servicio de Rentas Internas incremente los servicios de capacitación tributaria presencial y a través de su página web para fomentar la cultura tributaria, permite establecer que 308 contribuyentes (133 definitivamente sí y 175 probablemente sí) de 383 reflexionan que es indispensable que se incremente los servicios ofrecidos por parte de la Administración Tributaria.

**Tabla 23: Capacitación Tributaria**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Definitivamente sí	133	34,73%	34,73%
Probablemente sí	175	45,69%	80,42%
Indeciso	36	9,40%	89,82%
Definitivamente no	17	4,44%	94,26%
Probablemente no	22	5,74%	100,00%
TOTAL	383	100,00%	

Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado: Zapata, Diego.

**Ilustración 10: Capacitación Tributaria**



Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado: Zapata, Diego.

#### 4.8. Cuadro de Mando Integral: Establecimiento de Medidas y Metas

En base al los resultados de la presente investigación y de las encuestas de percepción del contribuyente se han levantado los siguientes indicadores claves de desempeño (KPI's) con metas hasta diciembre del año 2015, para conseguir que se ejecuten correctamente los procesos encaminados a:

- El desarrollo integral de los funcionarios del SRI (perspectiva desarrollo y aprendizaje).
- La ejecución eficiente de los procesos internos del SRI (perspectiva procesos internos del negocio).
- El mejoramiento en la atención a los contribuyentes (perspectiva cliente).
- Al cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias (perspectiva financiero).

##### 4.8.1. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

**Tabla 24: Medida – Meta Aprendizaje y Crecimiento**

No.	KPI's	Definición Operacional	Coordinador RESPONSABLE de KPI	Validador de avances	Frecuencia de Verificación	Línea Base	META Dic. 2015
1	<b>Número servidores capacitados / Servidores planificados capacitación</b>	Desarrollo integral de los servidores, capacitación y liderazgo	Jefe Departamento Gestión del Recurso Humano	Dpto. Planificación y Control de Gestión	ANUAL	65%	<b>90%</b>
2	<b>Manual</b>	Levantamiento de perfiles y competencias	Jefe Área de evaluación del desempeño	Dpto. Planificación y Control de Gestión	SEMESTRAL	90%	<b>100%</b>
3	<b>Manual</b>	Actualización del manual de puestos por procesos	Dirección Nacional de Planificación y Coordinación	Dpto. Planificación y Control de Gestión	SEMESTRAL	90%	<b>100%</b>
4	<b>Número cursos realizados/cursos planeados</b>	Capacitación continua on line	Jefe Área de Capacitación	Dpto. Planificación y Control de Gestión	ANUAL	50%	<b>70%</b>
5	<b>Rotación de personal :Promoción interna/contratación total</b>	Fortalecimiento plan de carrera	Jefe Departamento Planificación del RRHH	Dpto. Planificación y Control de Gestión	ANUAL	50%	<b>70%</b>

Fuente: Revisión información de procesos - Dirección Nacional de Planificación y Coordinación SRI.  
Elaborado: Zapata, Diego.

#### 4.8.2. Perspectiva de los Procesos Internos

**Tabla 25: Medida – Meta Procesos Internos**

No.	KPI's	Definición Operacional	Coordinador RESPONSABLE de KPI	Validador de avances	Frecuencia de Verificación	Línea Base	META Dic. 2015
1	<b>Campañas realizadas/campañas planeadas</b>	Notificaciones electrónicas	Cobranzas, Departamento Comunicación	Dpto. Planificación y Control de Gestión	MENSUAL	30%	<b>45%</b>
2	<b>Casos detectados; sanciones penales</b>	Investigación del fraude tributario y enriquecimiento ilícito	Inteligencia Tributaria	Dpto. Planificación y Control de Gestión	SEMESTRAL	30%	<b>45%</b>
3	<b>Generación de notificaciones de diferencias</b>	Cruces informáticos	Dirección Nacional de Planificación y Coordinación	Dpto. Planificación y Control de Gestión	SEMESTRAL	30%	<b>45%</b>
4	<b>Monto devuelto/monto solicitado</b>	Devolución automática de impuestos	Dpto. Financiero Tributario	Dpto. Planificación y Control de Gestión	SEMESTRAL	9%	<b>13%</b>
5	<b>Operativos realizado/planeados; Incautaciones/intervenciones</b>	Control de mercaderías	Fedatarios Fiscales	Dpto. Planificación y Control de Gestión	SEMESTRAL	30%	<b>45%</b>
6	<b>Reducción brecha de declaración</b>	Ciclo básico	Servicios Tributarios	Dpto. Planificación y Control de Gestión	ANUAL	9%	<b>13%</b>
7	<b>Modelos generados y subversiones/planeado</b>	Modelos de desarrollo de gestión de proyectos	Jefe Oficina de proyectos	Dpto. Planificación y Control de Gestión	SEMESTRAL	50%	<b>70%</b>
8	<b>Procesos actualizados/ procesos existentes</b>	Actualizaciones de funcionalidad	Dueño de cada procesos	Dpto. Planificación y Control de Gestión	SEMESTRAL	90%	<b>100%</b>

Fuente: Revisión información de procesos - Dirección Nacional de Planificación y Coordinación SRI.  
Elaborado: Zapata, Diego.

#### 4.8.3. Perspectiva Cliente (Contribuyente)

**Tabla 26: Medida – Meta Cliente (Contribuyente)**

No.	KPI's	Definición Operacional	Coordinador RESPONSABLE de KPI	Validador de avances	Frecuencia de Verificación	Línea Base	META Dic. 2015
1	% de crecimiento de alumnos y profesores capacitados en relación al periodo anterior	Educación tributaria	Jefe Servicios Tributarios	Dpto. Planificación y Control de Gestión	ANUAL	30%	45%
2	% de crecimiento de contribuyentes capacitados en relación al periodo anterior	Capacitación de contribuyentes	Jefe Servicios Tributarios	Dpto. Planificación y Control de Gestión	ANUAL	30%	45%
3	% de crecimiento de responsables capacitados en relación al periodo anterior	Capacitación a responsables financieros	Jefe Servicios Tributarios	Dpto. Planificación y Control de Gestión	ANUAL	90%	100%
4	% de incremento del número de capacitados/ periodo anterior	Capacitación on line externa a contribuyentes	Centro de Estudios Fiscales	Dpto. Planificación y Control de Gestión	ANUAL	30%	45%
5	% de incremento del número de visitas/ periodo anterior	Página web institucional	CEF y Dpto. Comunicación	Dpto. Planificación y Control de Gestión	ANUAL	30%	45%
6	Capacitadores formados/planificado	Capacitación de capacitadores	CEF y Jefe Área Capacitación	Dpto. Planificación y Control de Gestión	ANUAL	30%	45%
7	Cumplimiento del índice señalado por SENPLADES	Inclusión en los programas e government	Director Nacional Planificación y Coordinación	Dpto. Planificación y Control de Gestión	SEMESTRAL	30%	45%

Fuente: Revisión información de procesos - Dirección Nacional de Planificación y Coordinación SRI.  
Elaborado: Zapata, Diego.

#### 4.8.4. Perspectiva Financiera

**Tabla 27: Medida – Meta Financiera**

No.	KPI's	Definición Operacional	Coordinador RESPONSABLE de KPI	Validador de avances	Frecuencia de Verificación	Línea Base	META Dic. 2015
1	Incremento de recaudación periodo voluntario	Cobranzas	Financiero Tributario	Dpto. Planificación y Control de Gestión	MENSUAL	53%	64%
2	Recaudación tributaria en relación al presupuesto del Estado	Direcciones Nacionales	Directores Nacionales	Dpto. Planificación y Control de Gestión	ANUAL	60%	67%

Fuente: Revisión información de procesos - Dirección Nacional de Planificación y Coordinación SRI.  
Elaborado: Zapata, Diego.

## **Capítulo 5. Conclusiones y Recomendaciones**

### **5.1. Conclusiones**

#### **Conclusión 1**

El impacto financiero producto de la aplicación de la estrategia de generación de riesgo usada por la Administración Tributaria en los procesos de cobro, permitió el crecimiento de la recaudación, 228,83 millones de dólares para el año 2009, 250,05 millones de dólares para el año 2010 y 330,50 millones de dólares para el año 2011.

#### **Conclusión 2**

Los procesos internos de la Administración Tributaria que se destacan son los siguientes: procesos de innovación a través de la Gestión Tecnológica, procesos de gestión de los sujetos pasivos a través de la Asistencia al Contribuyente y procesos operativos que forman parte de la cadena de valor del SRI (Controles Extensivos, Controles Intensivos y Cobranzas).

#### **Conclusión 3**

La implementación de servicios de tecnología de información ha permitido a la Administración Tributaria incrementar los canales de capacitación a los sujetos pasivos (contribuyentes), estas mejoras tecnológicas implementadas han permitido reducir a 40% el porcentaje de evasión en el pago del Impuesto a la Renta y a 20% el porcentaje de evasión en el pago del Impuesto al Valor Agregado, para finales del año 2011.

#### **Conclusión 4**

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento de la Administración Tributaria entre los años 2009 y 2011 ha estado sustentado en el desarrollo profesional y el potenciamiento de las habilidades de los servidores de la Administración

Tributaria a través del fortalecimiento del plan de capacitación del Servicio de Rentas Internas.

### **Conclusión 5**

Las Administraciones Tributarias Iberoamericanas enfatizan sus esfuerzos en el uso de medios electrónicos para la gestión de cobro administrativo, acogiendo recomendaciones propagadas por el Centro Interamericano de Administraciones Tributarias en la adopción de herramientas tecnológicas como: domicilio tributario electrónico y Operational Data Store (minería de datos).

### **Conclusión 6**

El levantamiento de indicadores de desempeño y su cumplimiento a permitido a la Administración Tributaria el mejoramiento continuo de los procesos que ejecuta el Servicio de Rentas Internas a través de los diferentes enfoques establecidos: enfoque a la gestión de riesgos (2008) y enfoque a la gestión por procesos, y desarrollo de aplicaciones (2009 - 2011).

### **Conclusión 7**

La Administración Tributaria requiere ampliar los canales de gestión persuasiva, de 383 encuestas realizadas, 53,52% de los contribuyentes considera que es indispensable que la Administración Tributaria aumente sus medios de gestión persuasiva para la oportuna comunicación de las obligaciones tributarias a los contribuyentes.

### **Conclusión 8**

El efecto de la Ley Reformatoria para la Equidad Tributaria en Ecuador, vigente desde 2008 y la implementación de mejoras en el periodo voluntario de Cobro a través del incremento de la capacidad de gestión de control de deuda y persuasiva a través de los diferentes medios que dispone la Administración Tributaria, se ha visto reflejado en el incremento de la

recaudación desde el año 2009, llegando a cobrar 126,89 millones de dólares en este año, 132,55 millones de dólares en el año 2010 y 195,89 millones de dólares en el año 2011, durante el del periodo voluntario.

### **Conclusión 9**

Las mejoras en los proceso de control de deuda y acciones de cobro persuasivo automáticas, como estrategia para buscar la eficiencia en los procesos de cobro, dando énfasis en campañas de envío de SMS recordatorios de deuda, e-mails, acciones persuasivas telefónicas vía agente e IVR (respuesta interactiva de voz) realizado por el Contact Center, han permitido que entre los años 2009 y 2011 de la cartera total registrada en el Sistema Nacional de Cobranzas, se recupere 455,33 millones de dólares, incremento reflejado en el número de contribuyentes con deudas que fueron atendidos en las diferentes oficinas de cobranzas.

### **Conclusión 10**

Para la Administración Tributaria el fortalecimiento de los procesos de las etapas del flujo de cobro previo a la ejecución coactiva, permiten maximizar del cumplimiento de metas de recaudación en Cobranzas, debido al alto costo que significa tanto para el Servicio de Rentas Internas como para el sujeto pasivo el inicio de la acción coactiva (auto de pago).

## **5.2. Recomendaciones**

### **Recomendación 1**

Para buscar el incremento de la recaudación tributaria, se recomienda impulsar la mejora de los procesos de impugnación y cobro que apoyen la efectividad de procedimientos de control tributario.

## **Recomendación 2**

Se sugiere para potenciar los procesos internos la obligatoriedad de la facturación electrónica en los procesos de ciclo básico y prevención del fraude tributario y la notificación electrónica para los procesos de cobranzas.

## **Recomendación 3**

Es necesario adoptar una plataforma tecnológica que permita a la ciudadanía en general capacitarse virtualmente en temas relacionados a: obligaciones tributarias, cultura tributaria y aporte del Servicio de Rentas Internas al desarrollo social del país.

## **Recomendación 4**

Se recomienda para continuar el desarrollo profesional y el fortalecimiento de las habilidades de los servidores de la Administración la inclusión del plan de carrera para la promoción interna de los funcionarios.

## **Recomendación 5**

Se sugiere establecer un sistema integral tecnológico que permita la automatización y mejora de los procesos de cobro y pago, integrando a través de la denominada "cuenta corriente" la información del sujeto pasivo, desde su inscripción, presentación de declaraciones, devoluciones y pago de sus obligaciones tributarias.

## **Recomendación 6**

Se recomienda se cumpla con los indicadores claves de desempeño (KPI's) y las metas establecida hasta diciembre del año 2015, con la finalidad de que se ejecuten correctamente los procesos encaminados al desarrollo integral de los funcionarios del SRI (desarrollo y aprendizaje), para que estos a su vez hagan que el Servicio de Rentas Internas ejecute eficientemente sus procesos (procesos internos del negocio); una institución funcionando mejor proporciona mejor atención a sus clientes (contribuyentes) y contribuyentes que perciben

los atributos del servicio que presta la Administración Tributaria cumplen con sus obligaciones tributarias (financiero).

#### **Recomendación 7**

Para incrementar y mejorar los canales de gestión persuasiva, se recomienda modernizar la plataforma de Contact Center, automatizar los servicios de envío de SMS y correos electrónicos, y aprovechar el uso de redes sociales para acercarse al contribuyente.

#### **Recomendación 8**

Se recomienda realizar cambios normativos con la finalidad de disminuir la litigiosidad, impulsar el cobro en el periodo voluntario e incrementar la recaudación por obligaciones tributarias.

#### **Recomendación 9**

Para fortalecer los procesos de cobro a través de medios de gestión masiva (SMS, e-mails y llamadas telefónicas), se recomienda implementar mecanismos que permitan depurar la información registrada en las bases del Servicio de Rentas Internas referente a la información de contacto de los sujetos pasivos.

#### **Recomendación 10**

Se sugiere para maximizar el cumplimiento de metas de recaudación en Cobranzas, la segmentación de contribuyentes y la generación de campañas focalizadas. Estas campañas focalizadas permitirán generar percepción de riesgo e incrementar el pago de obligaciones tributarias durante el periodo voluntario.

## Bibliografía

- ALMEIDA Jose  
2010 «Política Fiscal y Crisis Análisis Comparativo Ecuador - Perú». Tesis de grado. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar.
- ASAMBLEA CONSTITUYENTE  
2008 «Constitución de la República del Ecuador». Montecristi.
- ÁVILA Hector  
2006 «Introducción a la Metodología de la Investigación». México: (Edición Electrónica) Eumed.net.
- BENALCAZAR Juan  
2006 «El acto administrativo en materia tributaria». Quito: Ediciones Legales, Corporación MYL.
- CARPIO Romeo  
2007 «Diseño de una estructura organizacional para la Administración Tributaria Ecuatoriana». Tesis de grado. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar.
- CELLY Aura  
2009 «El acto administrativo desde la jurisprudencia tributaria en el Ecuador». Tesis de grado. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar.
- CENTRO DE ESTUDIOS FISCALES  
2009a «El Estado y los Tributos». Quito: SRI.  
2009b «Principios del Sistema Tributario». Quito: SRI.
- CENTRO INTERAMERICANO DE ADMINISTRACIONES TRIBUTARIAS y SERVICIO DE RENTAS INTERNAS  
2011 «Sistemas de Recaudación Tributaria - Periodos Voluntario y Ejecutivo». Ponencias presentadas en el Seminario sobre Sistemas de Recaudación Tributaria. Quito, septiembre 21-23.
- CORPORACIÓN DE ESTUDIOS Y PUBLICACIONES  
2012a «Código Tributario». Quito: Corporación de Estudios y Publicaciones (Ebook's Actualizables).

- 2012b «Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno Tomo I». Quito: Corporación de Estudios y Publicaciones (Ebook's Actualizables).
- CUMBICOS Johnny y Christian ROSERO  
2001 «El ciclo económico y la Recaudación Tributaria: Un análisis para el caso ecuatoriano». Tesis de grado. Guayaquil: ESPOL.
- FERNÁNDEZ Diana  
2009 «La ejecución coactiva tributaria». Tesis de grado. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar.
- FERNÁNDEZ Javier y Jesús RODRÍGUEZ  
2007 «Las Fases de los Procedimientos Tributarios». Madrid: Dykinson.
- KAPLAN Robert y David NORTON  
2001 «Cómo utilizar el cuadro de mando integral». Barcelona: Gestión 2000.  
1997 «Cuadro de mando integral». Barcelona: Gestión 2000.
- PATIÑO Rodrigo  
2003 «Sistema Tributario Ecuatoriano». Cuenca: Colegio de Abogados del Azuay.
- PEÑA Eduardo  
2011 «Recaudación de impuestos en Ecuador y las características de un sistema tributario eficiente». Guayaquil: Cámara de Comercio de Guayaquil (Boletín Económico).
- REINOSO Marcelo  
2011 «Planificación Estratégica». Archivo de Power Point. Quito.
- SERVICIO DE RENTAS INTERNAS  
2011a «Mapa Visual Estratégico Servicio de Rentas Internas 2011». Quito.  
2011b «Mapa Visual Operativo Servicio de Rentas Internas 2011». Quito.  
2011c «Mapa Visual Táctico Servicio de Rentas Internas 2011». Quito.  
2011d «Plan Operativo Servicio de Rentas Internas 2011». Quito.

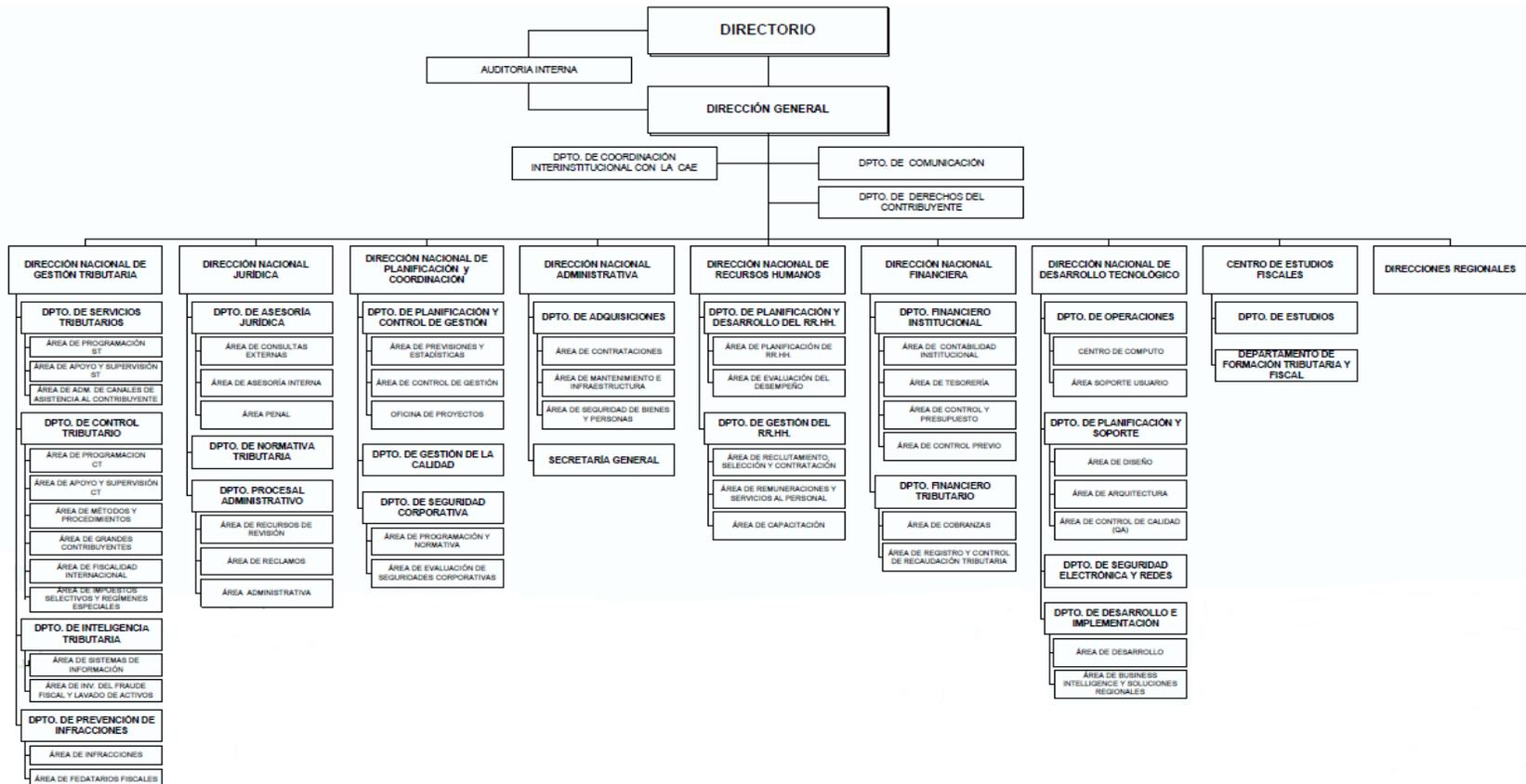
- 2008 «Reglamento Orgánico Funcional Codificado del Servicio de Rentas Internas». Quito.
- 2007a «Guía Referencial de Cobranzas». Quito.
- 2007b «Plan Estratégico Servicio de Rentas Internas 2007- 2011». Quito.
- 1997 «Ley de Creación del Servicio de Rentas Internas». Quito: Registro Oficial No. 206 de 2 de diciembre de 1997.
- SHOME Parthasarathi.
- 1999 «Taxation in Latin America: structural trends and impact of administration». Washington, DC: Fondo Monetario Internacional (Working paper, N° 99/19).
- VISCAÍNO Evelyn y Diana HOLGUÍN
- 2008 «Análisis de la Recaudación Tributaria del Ecuador por sectores económicos». Tesis de grado. Guayaquil: ESPOL.

### **Bibliografía de fuentes alternativas**

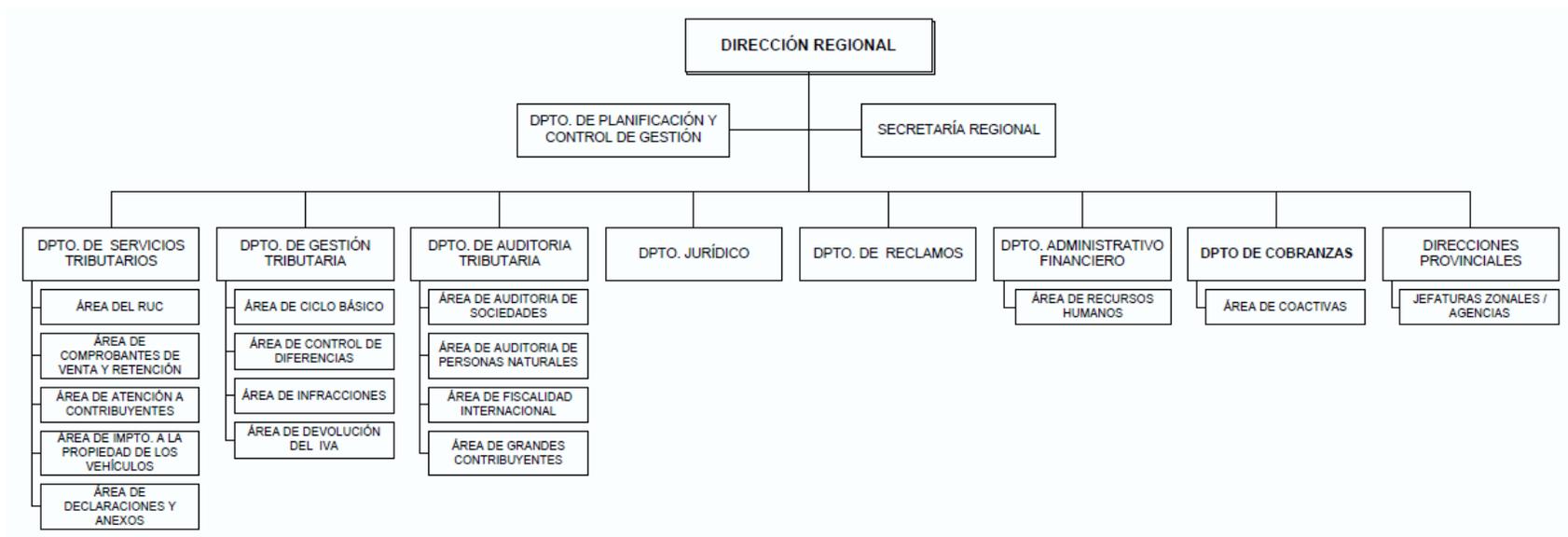
- Dirección General de Impuestos Internos
- 2012 Fecha de consulta: 12.2012. Disponible en: [www.dgii.gov.do](http://www.dgii.gov.do).
- Secretaria da Receita Federal
- 2012 Fecha de consulta: 12.2012. Disponible en: [www.receita.fazenda.gov.br](http://www.receita.fazenda.gov.br).
- Administración Gubernamental de Ingresos Públicos (AGIP)
- 2012 Fecha de consulta: 12.2012. Disponible en: [www.agip.gob.ar](http://www.agip.gob.ar).
- Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN)
- 2012 Fecha de consulta: 12.2012. Disponible en: [www.dian.gov.co](http://www.dian.gov.co).
- Superintendencia Nacional de Administración Tributaria
- 2012 Fecha de consulta: 12.2012. Disponible en: [www.sunat.gob.pe](http://www.sunat.gob.pe).
- Centro Interamericano de Administraciones Tributarias (CIAT)
- 2012 Fecha de consulta: 12.2012. Disponible en: [www.ciat.org](http://www.ciat.org).

## Anexo 1 – Estructura Servicio de Rentas Internas

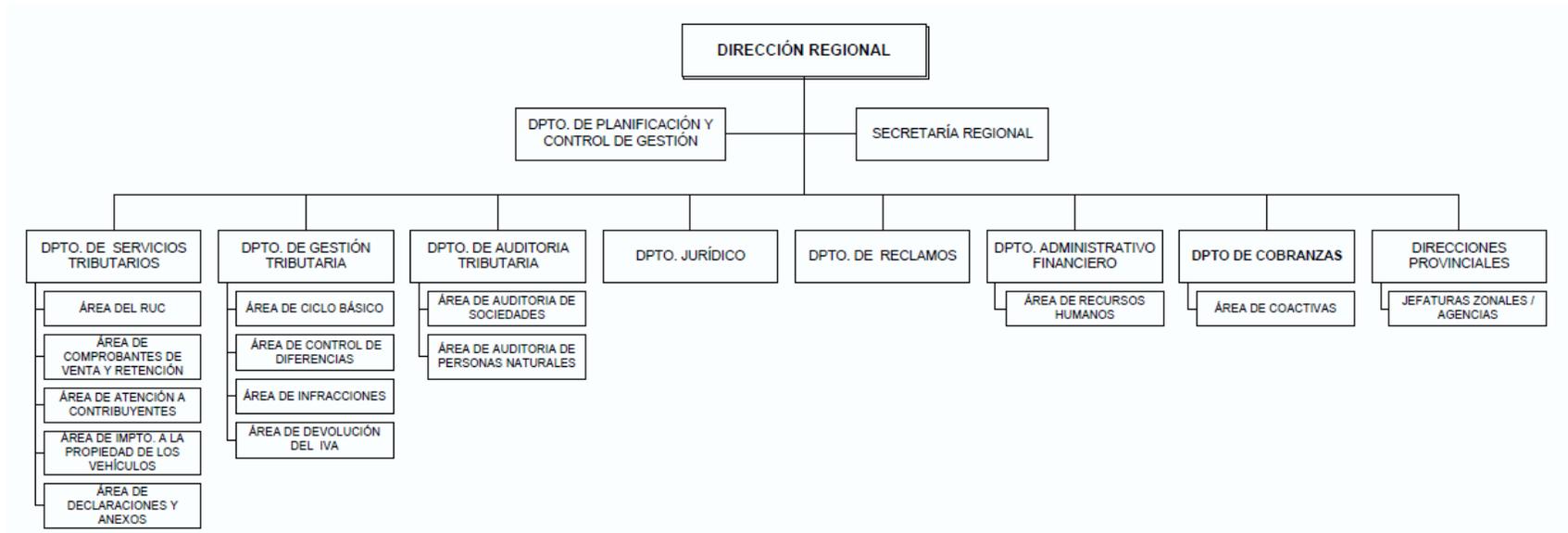
De acuerdo al Art. 2 (Sustituido por el Art. 1, de la resolución No. DSRI-028-2008. R.O. No. 497 del 30/12/2008) del Reglamento Orgánico Funcional Codificado del Servicio de Rentas Internas, la Estructura de la Administración Nacional está dispuesta de la siguiente manera:



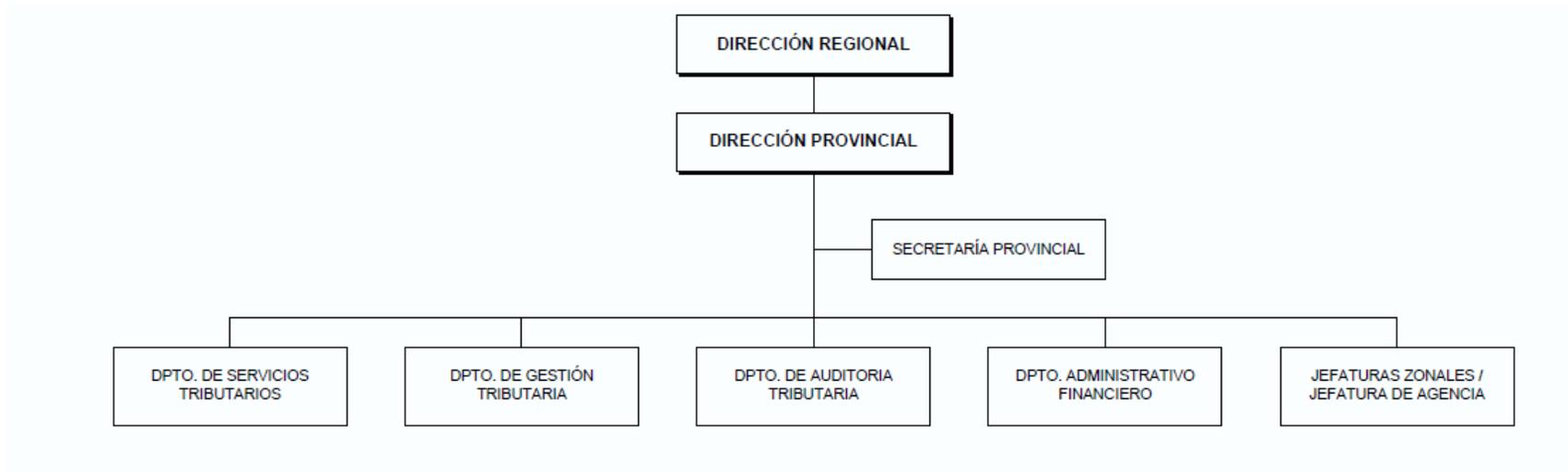
La conformación organizacional de las Regionales: Norte, Litoral Sur y Austro es la siguiente (Resolución No. DSRI-028-2008, del 18/12/2008 y publicado en el Suplemento del R.O. No. 497 del 30/12/2008):



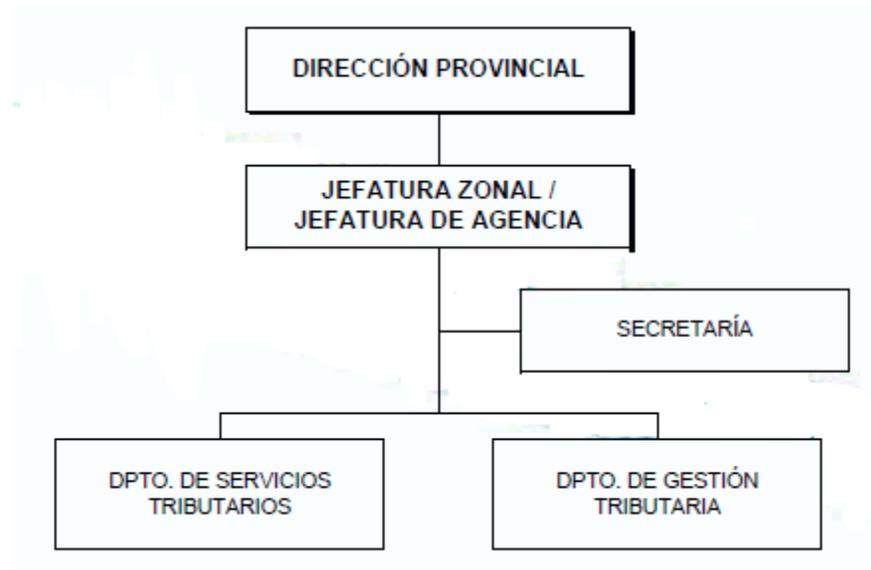
La conformación organizacional de las Regionales: Centro I, Centro II, Manabí, El Oro; y Sur es la siguiente (Resolución No. DSRI- 028-2008, del 18/12/2008 y publicado en el Suplemento del R.O. No. 497 del 30/12/2008):



La conformación organizacional de las Direcciones Provinciales es la siguiente (Resolución No. DSRI- 028-2008, del 18/12/2008 y publicado en el Suplemento del R.O. No. 497 del 30/12/2008):



La conformación organizacional de las Jefaturas Zonales o de Agencia es la siguiente (Resolución No. DSRI- 028-2008, del 18/12/2008 y publicado en el Suplemento del R.O. No. 497 del 30/12/2008):



## Anexo 2 - Encuesta

FECHA:

CIUDAD:

1. Conoce usted todos los servicios en ventanilla y en línea que brinda el Servicio de Rentas Internas?

- Definitivamente sí
- Probablemente sí
- Indeciso
- Definitivamente no
- Probablemente no

2. Está de acuerdo con los costos que usted asume por cumplir con sus obligaciones tributarias?

- Definitivamente sí
- Probablemente sí
- Indeciso
- Definitivamente no
- Probablemente no

3. Considera que los servicios en ventanilla y en línea que brinda el Servicio de Rentas Internas son de calidad?

- Definitivamente sí
- Probablemente sí
- Indeciso
- Definitivamente no
- Probablemente no

4. El tiempo de respuesta de los servicios en línea es óptimo?

- Definitivamente sí
- Probablemente sí
- Indeciso
- Definitivamente no
- Probablemente no

5. Cree usted que es indispensable que la Administración Tributaria amplíe los canales de gestión persuasiva?

- Definitivamente sí
- Probablemente sí
- Indeciso
- Definitivamente no
- Probablemente no

6. Según su percepción la imagen del Servicio de Rentas Internas está consolidada?

- Definitivamente sí
- Probablemente sí
- Indeciso
- Definitivamente no
- Probablemente no

7. Considera usted que el Servicio de Rentas Internas debe incrementar los servicios de capacitación tributaria presencial y a través de su página web para fomentar la cultura tributaria?

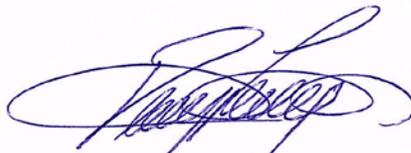
- Definitivamente sí
- Probablemente sí
- Indeciso
- Definitivamente no
- Probablemente no

### Anexo 3

#### AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN

Autorizo al Instituto de Altos Estudios Nacionales la publicación de esta Tesis, de su bibliografía y anexos, como artículo en publicaciones para lectura seleccionada o fuente de investigación, siempre dando a conocer el nombre del autor y respetando la propiedad intelectual del mismo.

Quito, Octubre 2013



-----  
DIEGO ZAPATA C.

INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES  
SECRETARIA GENERAL

No. 030-2013

ACTA DE GRADO

En la ciudad de Quito, a los veinte y tres días del mes de octubre, del año dos mil trece, **ZAPATA CABRERA DIEGO OSWALDO**, portador de la cédula de ciudadanía: 1715300107 **EGRESADO DE LA VII MAESTRÍA EN ALTA GERENCIA**, se presentó a la exposición y defensa oral de su Tesis, con el tema: **“ANÁLISIS DEL IMPACTO DEL SISTEMA DE RECAUDACIÓN TRIBUTARIO ECUATORIANO: PERÍODO VOLUNTARIO, A PARTIR DEL ENFOQUE DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL DURANTE EL PERÍODO 2009-2011”**, dando así cumplimiento al requisito, previo a la obtención del título de: **MAGÍSTER EN ALTA GERENCIA**.

Habiendo obtenido las siguientes notas:

Promedio Académico:	9.04
Tesis Escrita:	9.87
Grado Oral:	9.87
<b>Nota Final Promedio:</b>	<b>9.59.</b>

En consecuencia, **DIEGO OSWALDO ZAPATA CABRERA**, ha obtenido el título mencionado.

Para constancia firman:

Mgs. Freddy Simbaña  
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

Mgs. Joselo Castillo  
MIEMBRO

Mgs. Adela Gálvez  
MIEMBRO

Abg. Lino Valencia Z.  
DIRECTOR DE SECRETARÍA GENERAL