



## **UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL**

**TRABAJO DE TITULACIÓN EN OPCIÓN AL GRADO DE:**

**INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA: "Plan de mejoras del procedimiento para atención de trámites de pago indebido y pago en exceso del Departamento de Devoluciones del SRI"**

**AUTORA: Gloria Narciza Silva Rueda**

**TUTOR: PhD. Elfio Pérez**

**Quito**

**2017**

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

ÍNDICE DE CONTENIDOS .....	ii
ÍNDICE DE FIGURAS .....	vi
ÍNDICE DE TABLAS .....	viii
ÍNDICE DE ANEXOS .....	x
<b>1.INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
1.1.Tema .....	2
1.2.Planteamiento del problema .....	2
1.3.Objetivos.....	3
1.3.1.Objetivo general .....	3
1.3.2.Objetivos específicos.....	4
1.4.Reseña histórica del SRI.....	4
1.5.Fines tributarios y principios .....	5
1.6.Misión del SRI.....	8
1.7.Visión del SRI .....	8
1.8.Objetivos estratégicos.....	9
1.9.Valores organizacionales .....	9
1.10.Fines del SRI .....	12
1.11.Principios organizacionales .....	13
1.12.Estructura organizacional del SRI (ZONAL 9).....	14

<b>2. Conceptualización.....</b>	<b>16</b>
2.1. Creación de un departamento encargado de gestionar las devoluciones correspondientes a Impuestos del SRI.....	16
2.2. Atribuciones del Departamento de Devoluciones de Impuestos del SRI.....	18
2.3. Misión del Departamento de Devoluciones de Impuestos del SRI .....	19
2.4. Visión del departamento de Devoluciones de Impuestos del SRI.....	19
2.5. Servicios que ofrece el Departamento que gestiona las devoluciones de Impuestos del SRI .....	20
2.6. Organigrama del departamento que gestiona las devoluciones de Impuestos del SRI	22
2.7. Procesos que se manejan dentro del Departamento de Devoluciones de Impuestos	25
2.8. Funcionarios que laboran en el Departamento que gestiona las devoluciones de Impuestos del SRI.....	25
2.9. Marco conceptual .....	26
<b>3. Metodología .....</b>	<b>32</b>
3.1. Tipo de investigación.....	32
3.2. Métodos de investigación .....	33
3.3. Técnicas de investigación .....	34
3.4. Fuentes de información .....	35
3.5. Población y muestra.....	36

3.6.Tabulación de los datos .....	37
<b>4.Análisis situacional .....</b>	<b>47</b>
4.1.Análisis PETS o macro entorno.....	48
4.1.1.Factor político.....	49
4.1.2.Factor económico .....	50
4.1.3.Factor tecnológico .....	51
4.1.4.Factor social.....	52
4.2.Análisis interno o del micro entorno .....	53
4.2.1.Usuarios (contribuyentes).....	54
4.2.2.Proveedores .....	54
4.2.3.Capacidad administrativa del Departamento que gestiona las devoluciones del SRI.....	54
4.2.4.Talento humano .....	55
4.2.5.Análisis FODA .....	57
4.3.Análisis FODA del Departamento que gestiona las devoluciones del SRI.....	61
4.4.Matriz FODA del procedimiento de atención de trámites de pago indebido y pago en exceso, del Departamento de Devoluciones de Impuestos .....	63
4.5.Matriz Cruzada FODA .....	65
<b>5.La propuesta .....</b>	<b>67</b>

5.1.Importancia.....	67
5.2.Desarrollo .....	69
5.3.Cadena de valor del procedimiento para atención de trámites de pago indebido y pago en exceso del departamento que gestiona las devoluciones del SRI .....	70
5.4.Mapa de procesos .....	71
5.5.Selección de los procesos prioritarios o críticos.....	73
5.6.Diagrama de procesos.....	73
5.7.Caracterización de los procesos.....	76
5.8.Mejoramiento de procesos.....	77
5.9.Establecimiento de los indicadores.....	79
5.10.Manual de procedimientos.....	80
<b>6.Conclusiones y recomendaciones .....</b>	<b>97</b>
6.1.Conclusiones.....	97
6.2.Recomendaciones .....	99
Bibliografía.....	100
Anexos .....	102

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N°. 1. Principios Tributarios .....	6
Figura N°. 2. Valores del SRI.....	11
Figura N°. 3. Principios Organizacionales .....	13
Figura N°. 4. Organigrama del departamento que gestiona las devoluciones del SRI, previo a la modificación departamental.....	22
Figura N°. 5. Organigrama del Departamento que gestiona las devoluciones de Impuestos del SRI, después de la modificación departamental.....	23
Figura N°. 6. Estrategias del Departamento que gestiona las devoluciones de Impuestos del SRI .....	24
Figura N°. 7. Tipos de investigación .....	33
Figura N°. 8. Resultado de la pregunta 1, en base a la encuesta aplicada.....	37
Figura N°. 9. Resultado obtenido de la pregunta 2, en base a la encuesta aplicada. ....	38
Figura N°. 10. Resultado obtenido de la pregunta 3, en base a la encuesta aplicada. ....	39
Figura N°. 11. Resultado de la encuesta aplicada a la pregunta 4.....	40
Figura N°. 12. Resultado de la encuesta aplicada a la pregunta 5.....	41
Figura N°. 13. Resultado de la encuesta aplicada a la pregunta 6.....	42
Figura N°. 14. Resultado de la encuesta aplicada a la pregunta 7.....	43
Figura N°. 15. Resultado de la encuesta aplicada a la pregunta 8.....	44
Figura N°. 16. Resultado de la encuesta aplicada a la pregunta 9.....	45
Figura N°. 17. Resultado de la encuesta aplicada a la pregunta 10.....	46

Figura N°. 18. Resultado de la encuesta aplicada a la pregunta 11 .....	47
Figura N°. 19. Factores del macro entorno.....	49
Figura N°. 20. Personal del departamento que gestiona las devoluciones del SRI .....	56
Figura N°. 21. Trámites ingresados por meses .....	56
Figura N°. 22. Capacidad operativa sin contratos ni nombramientos .....	62
Figura N°. 23. Etapas del proceso según SENRES .....	69
Figura N°. 24. Cadena de valor .....	70
Figura N°. 25 Mapa de procesos .....	72
Figura N°. 26. Caracterización del procedimiento para atención de trámites de pago indebido y pago en exceso.....	76
Figura N°. 27. Ciclo Deming.....	78
Figura N°. 28. Caracterización del proceso general .....	83
Figura N°. 29. Diagrama de flujo de validación, ingreso y reasignación de trámites ....	84
Figura N°. 30. Diagrama de flujo del análisis correspondiente a los documentos ingresados personas naturales.....	86
Figura N°. 31. Diagrama de flujo de pago indebido y pago en exceso personas naturales (mejorado) .....	96

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N°. 1. Servidores Públicos encargados de aquellos procesos de trámites de pago indebido y pago en exceso del Departamento que gestiona las devoluciones de Impuestos del SRI.....	26
Tabla N°. 2. Resultado de la encuesta aplicada a la pregunta 1. ....	37
Tabla N°. 3. Resultado de la encuesta aplicada a la pregunta 2. ....	38
Tabla N°. 4. Resultado de la encuesta aplicada a la pregunta 3 .....	39
Tabla N°. 5. Resultado de la encuesta aplicada a la pregunta 4 .....	40
Tabla N°. 6. Resultado de la encuesta aplicada a la pregunta 5 .....	41
Tabla N°. 7. Resultado de la encuesta aplicada a la pregunta 6. ....	42
Tabla N°. 8. Resultado de la encuesta aplicada a la pregunta 7 .....	43
Tabla N°. 9. Resultado de la encuesta aplicada a la pregunta 8. ....	44
Tabla N°. 10. Resultado de la encuesta aplicada a la pregunta 9. ....	45
Tabla N°. 11. Resultado de la encuesta aplicada a la pregunta 10. ....	46
Tabla N°. 12. Resultado de la encuesta aplicada a la pregunta 11. ....	47
Tabla N°. 13. Procedimiento para la atención de trámites de pago indebido y en exceso del Departamento que gestiona las devoluciones del SRI y sus lineamientos .....	58
Tabla N°. 14. FODA.....	59
Tabla N°. 15. Matriz del Análisis FODA .....	63
Tabla N°. 16. Trámites no procesados Personas Naturales .....	73
Tabla N°. 17. El diagrama de flujo que evidencia el plan de mejora .....	73



Tabla N°. 18. Identificación del proceso .....	82
Tabla N°. 19. Especificaciones de flujo de validación, ingreso y asignación .....	85
Tabla N°. 20. Especificaciones de diagramación del flujo del análisis de los documentos ingresados.....	87
Tabla N°. 21. Escenarios para la revisión de retenciones personas naturales .....	91
Tabla N°. 22. Responsables.....	93
Tabla N°. 23. Indicadores del producto.....	97
Tabla N°. 24. Indicadores de efectividad .....	98

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo N°. 1. Modelo de la encuesta.....	104
---	-----

## **RESUMEN EJECUTIVO**

### **PLAN DE MEJORAS DEL PROCEDIMIENTO PARA ATENCIÓN DE TRÁMITES DE PAGO INDEBIDO Y PAGO EN EXCESO DEL DEPARTAMENTO DE DEVOLUCIONES DEL SRI.**

El papel que desempeña el Servicio de Rentas Internas como ente gubernamental, consiste en gestionar la política tributaria, lo cual implica tanto la fase recaudatoria como la devolución de impuestos, en tal virtud, los funcionarios del Departamento de Devolución de Impuestos son los encargados de atender y solucionar las distintas solicitudes que presentan los contribuyentes, dentro de los plazos establecidos legalmente en la normativa vigente, generando una resolución de contestación que es posteriormente notificada a la dirección establecida por el contribuyente o al casillero judicial; a fin de brindar una atención adecuada y oportuna, resulta indispensable mejorar continuamente los distintos procedimientos del departamento, principalmente el que se orienta a la atención de trámites de pago indebido y pago en exceso personas naturales, debido a que registra el mayor volumen de trámites no procesados.

Actualmente, los vertiginosos y competitivos cambios del entorno obligan a las empresas a actualizar sus conocimientos, ajustando sus procesos a las necesidades de los clientes y/o usuarios, ante lo cual la gestión por procesos se ha convertido en una herramienta fundamental que permite integrar el ámbito estructural acorde a los requerimientos latentes del entorno y las exigencias del mercado.

Ante dicho escenario, se plantea elaborar un plan de mejoras para el procedimiento de atención de trámites de “pago indebido y pago en exceso”, de la Zonal 9, a fin de

optimizar el rendimiento, desarrollo y la gestión de los trámites por parte de los funcionarios, en armonía con el *Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Servicio de Rentas Internas*, permitiendo además, minimizar los tiempos, integrar actividades o pasos y orientar el ejercicio de actividades y tareas del procedimiento en cuestión.

**Palabras clave:**

- Plan
- Mejora
- Trámites
- Procedimiento
- Pago indebido y en pago exceso.

## **EXECUTIVE SUMMARY**

### **IMPROVEMENTS PLAN FOR PROCEDURE ON PAPERWORK ATTENTION ABOUT UNDUE PAYMENT AND OVERPAYMENT OF SRI RETURNS DEPARTMENT.**

The work performed by Servicio de Rentas Internas as a government entity is to manage tax policies, which involves collection phase and return of taxes, such the way, the officials of the Department of Tax Return are responsible for dealing with and solving the different requests filed by taxpayers, within the time limits established by law in current regulations, generating a reply resolution that is subsequently notified to the address established by the taxpayer or a judicial box; in order to provide adequate and timely attention is imperative to continuously improve the procedures of the department, mainly those that are directed to attend undue payment procedures and overpayment made by natural persons, because it registers the greater volume of unprocessed procedures .

Currently, the vertiginous and competitive changes of the environment force companies to update their knowledge, adjusting their processes to the customers and/or users needs, for this purpose process management has become a fundamental tool that allows adapting the structural scope according to latent requirements of the environment and demands of the market.

Accordingly, it is proposed to elaborate an improvement plan for procedure of handling paperwork for “undue payment and overpayment” of Zone 9, in order to optimize the performance, development and management of procedures by public workers, in agreement with the *Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Servicio de Rentas Internas*, also allowing to minimize the time, integrating activities or steps and guiding the exercise of activities and tasks of the procedure itself.

**Key words:**

- Plan,
- Improvement,
- Procedure,
- Process,
- Undue payment and overpayment.



## 1. INTRODUCCIÓN

El Servicio de Rentas Internas (SRI) se creó el 2 de diciembre del año 1997, regido por los principios de equidad y justicia, con el propósito de reducir o eliminar la evasión tributaria, suceso que obedece a la inexistente o casi nula cultura tributaria existente entre los ciudadanos, cuyo slogan es *¡Hacerle bien al país!*, y desde el año 2007 ha sido el banderín de una constante lucha contra la evasión y aquellas prácticas tributarias inadecuadas. A lo largo del pasar de los años, se ha caracterizado por ser independiente en cuanto a la fijación de sus políticas y estrategias de gestión, viabilizando una gestión de equilibrio, nitidez y estabilidad en cuanto a la toma de decisiones, aplicando de manera transparente tanto sus políticas como la legislación tributaria. Además, en los últimos años se ha presentado un notable incremento en la recaudación de impuestos, que entre el período 2000 - 2006 alcanzó los 21.995 millones; en el período comprendido entre 2007 y 2013 la recaudación se triplicó, superando 60.000 millones de dólares. Las mejoras de la implementación de sistemas de alta tecnología, desarrollo de productos innovadores como la Facturación Electrónica, SRI móvil, servicios en línea, reducción de costos indirectos a la ciudadanía y el afianzamiento de la cultura tributaria (SRI, 2015).

Con la finalidad de solicitar la devolución de impuestos, los clientes pueden tener acceso a varios procesos de acuerdo a las características propias de la solicitud y el impuesto a gestionarse. Todas las solicitudes orientadas a la devolución de impuestos que realizan los usuarios o contribuyentes, son atendidas por los funcionarios de la Administración Tributaria, perteneciente al departamento que gestiona las devoluciones



de los impuestos de acuerdo con los plazos establecidos legalmente en la normativa vigente, generando una contestación que es notificada a la dirección y su posterior entrega al contribuyente o en su defecto, al buzón personal.

El presente trabajo se estructura de la forma siguiente: introducción, conceptualización teórica metodológica, desarrollo del producto, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

### **1.1. Tema**

Plan de mejoras del procedimiento para atención de trámites de pago indebido y pago en exceso del Departamento de Devoluciones del SRI.

### **1.2. Planteamiento del problema**

A partir de la creación de un departamento para gestionar las devoluciones de Impuestos del SRI, con la entrada en vigencia del denominado “*Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos*” con fecha 01 de noviembre de 2014, se fusionaron los procesos del Área de Devoluciones del IVA y el Departamento encargado de gestionar los reclamos. Respecto a la gestión de reclamos, existe un déficit en cuanto a la capacidad operativa, ya que el número de funcionarios públicos que fueron reubicados en el nuevo departamento es mínimo, mientras que la carga operativa es la misma, y presenta una tendencia creciente.

Ante dicha realidad, y a fin de contribuir con el objetivo estratégico de mejorar e incrementar el nivel de eficiencia institucional en sus distintos procesos, tal como lo establece el “*Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos*”, se ha evidenciado la necesidad de establecer un plan de mejoras del procedimiento orientado a la atención de trámites de pago en exceso, reclamos de pago indebido, correspondiente al Departamento encargado de las devoluciones de impuestos del *Servicio de Rentas Internas* (SRI).

Por tanto, se han detectado deficiencias en los procesos tanto de atención y análisis Solicitudes de pago en exceso, reclamos de pago indebido, solicitud de devolución de retenciones en la fuente de IVA, como en la solicitud de devolución de ciertos créditos de carácter tributario ISD del Departamento que realiza las devoluciones de impuestos de la Zonal 9 del *Servicio de Rentas Internas*.

### **1.3. Objetivos**

#### **1.3.1. Objetivo general**

Elaborar un plan de mejoras al procedimiento, de atención de trámites “pago indebido y pago en exceso”, correspondiente al departamento encargado de las devoluciones de impuestos Zonal 9, con el fin de optimizar el rendimiento, desarrollo de los trabajadores y la gestión, de acuerdo con el *Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Servicio de Rentas Internas*.

### **1.3.2. Objetivos específicos**

- Establecer las generalidades organizacionales e identificar las distintas necesidades que experimente el Departamento de Devoluciones de Impuestos.
- Determinar los antecedentes que motivaron la creación de un departamento para las devoluciones de impuestos en el SRI.
- Identificar la metodología a aplicar a lo largo del desarrollo del presente estudio.
- Efectuar un análisis situacional del Departamento de Devoluciones de Impuestos del SRI.
- Elaborar un plan de mejora para el procedimiento de atención de solicitudes de pago en exceso y pago indebido, a fin de optimizar el tiempo y los recursos empleados en el SRI, para dichas gestiones.

### **1.4. Reseña histórica del SRI**

En el año 1997, concretamente el 2 de diciembre de se estableció el denominado Servicio de Rentas Internas (SRI), mediante la Ley # 41, misma que se publicó en el Registro Oficial # 206 diferenciada por ser una institución de derecho público, autónoma, técnica, con personería jurídica, fondos y patrimonio propio y asignada diversas facultades que constan en el *Código Tributario* y en la *Ley de Régimen Tributario Interno*.

Entre las facultades del SRI están las siguientes:

1. “Ejecutar la política tributaria aprobada por la Asamblea Constituyente;
2. Efectuar la determinación, recaudación y control de los tributos internos del Estado y de aquellos cuya administración no esté expresamente asignada por Ley a otra autoridad;
3. Preparar estudios respecto de reformas a la legislación tributaria;
4. Conocer y resolver las peticiones, reclamos, recursos y absolver las consultas que se propongan, de conformidad con la Ley.
5. Emitir y anular títulos de crédito, notas de crédito y órdenes de cobro;
6. Imponer sanciones de conformidad con la Ley;
7. Establecer y mantener el sistema estadístico tributario nacional;
8. Efectuar la cesión a título oneroso, de la cartera de títulos de crédito en forma total o parcial, previa autorización del directorio y con sujeción a la Ley;
9. Solicitar a los contribuyentes o a quien los represente cualquier tipo de documentación o información vinculada con la determinación de sus obligaciones tributarias o de terceros, así como para la verificación de actos de determinación tributaria, conforme con la Ley,
10. Las demás que le asignen las leyes” (Ley de creación del Servicio de Rentas Internas, 1997)

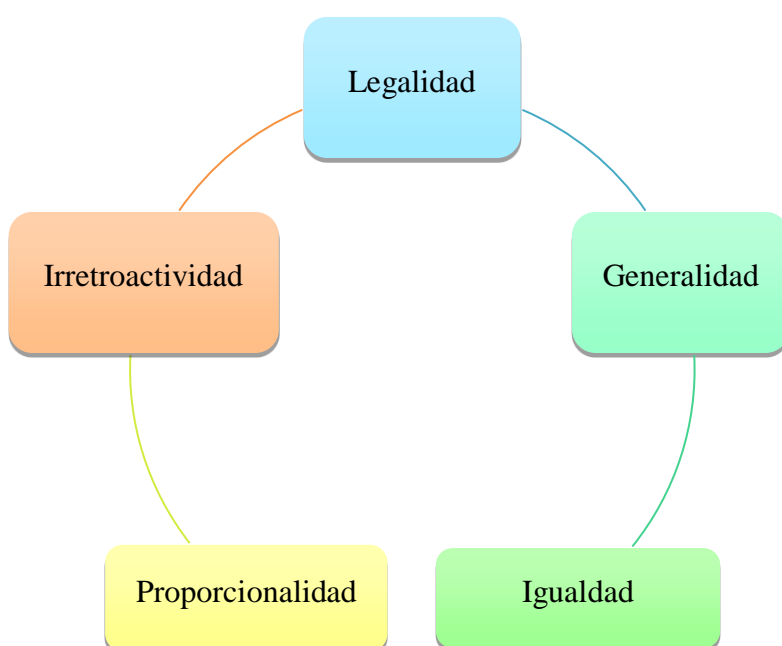
### **1.5. Fines tributarios y principios**

De acuerdo al Código Tributario, artículos 5 y 6, respecto a los tributos y principios tributarios establece lo siguiente:

**Art. 6.- Fines:** los tributos comprenden una herramienta de política económica de ámbito general, que permite recaudar ingresos que son de carácter público con el objetivo de estimular la inversión, reinversión, ahorro, así como su destino a fines tanto productivos y orientados a contribuir con el desarrollo del país para atender las exigencias y necesidades de estabilidad y avance social, procurando una distribución equitativa de la renta nacional(Código Tributario, 2014, pág. 2).

**Art. 5.- Principios tributarios:** los principios que caracterizan al régimen tributario son los siguientes:(Código Tributario, 2014, pág. 2).

Figura N°. 1. Principios Tributarios



**Elaborado por:** Gloria Silva

**Fuente:** (Código Tributario, 2014, pág. 2).

Entre las principales facultades del SRI está la de administrar aquellos tributos que forman parte del presupuesto a cargo del Estado, siendo la principal fuente de ingresos del mismo, y pertenece al grupo de ingresos no petroleros, cuya clasificación es la siguiente:

- **Ingresos Tributarios:** comprende aquellos ingresos correspondientes al conjunto de impuestos gestionados por el SRI, tales como los impuestos:
  - ✓ A la Persona Global
  - ✓ Al Valor al Agregado (IVA)
  - ✓ A los Vehículos caracterizados como Motorizados de Transporte Terrestre
  - ✓ A los Consumos Especiales cuyas siglas son (ICE) y también los que administra la CAE: aranceles (impuestos a las importaciones).
  - ✓ A las Tierras Rurales
  - ✓ A la Herencia, Donaciones o Legados
  
- **Ingresos No Tributarios:** son aquellas entradas monetarias que provienen de intereses, autogestión o multas, tales como:
  - ✓ Cobro por emitir la cédula de ciudadanía.
  - ✓ Valores establecidos por consultas en hospitales públicos
  - ✓ Valores cobrados por la emisión de la papeleta propia del proceso de sufragar.
  - ✓ Entre otros.

Cabe mencionar que el dinero recaudado a través de esta institución estatal, contribuye con el Estado, al formar parte de su presupuesto, el mismo que se orienta a diversos organismos pertenecientes al ámbito público, tales como:

- ✓ Municipalidades
- ✓ Consejos Provinciales
- ✓ Universidades públicas, estatales e incluso privadas por medio de las becas.
- ✓ Escuelas categorizadas como Politécnicas
- ✓ *Comisión de Tránsito del Guayas*
- ✓ *Centro de Rehabilitación de Manabí.*

#### **1.6. Misión del SRI**

*“Contribuir a la construcción de ciudadanía fiscal, mediante la concientización, la promoción, la persuasión y la exigencia del cumplimiento de las obligaciones tributarias, en el marco de principios y valores, así como de la Constitución y la Ley; de manera que se asegure una efectiva recaudación destinada al fomento de la cohesión social”(ESTATUTO ORGÁNICO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL POR PROCESOS, 2014).*

#### **1.7. Visión del SRI**

- “Ser una institución que goza de confianza y reconocimiento social por hacerle bien al país.
- Hacer bien al país por nuestra transparencia, modernidad, cercanía y respeto a los derechos de los ciudadanos y contribuyentes.
- Hacer bien al país porque contamos con funcionarios competentes, honestos, comprometidos y motivados” (Zambrano, 2014).

## 1.8. Objetivos estratégicos

De acuerdo al *Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos* (2014), establece en el Capítulo I: Direccionamiento Estratégico, los objetivos dentro de dicho ámbito se orientan a:

- “Incrementar la eficiencia y efectividad en los procesos de asistencia y control, enfocadas al cumplimiento tributario, sustentados en un modelo de gestión de riesgos.
- Incrementar la aplicación de los principios constitucionales en materia tributaria.
- Incrementar la conciencia de la ciudadanía acerca de sus deberes y derechos fiscales.
- Incrementar la eficiencia operacional.
- Incrementar el desarrollo del talento humano.
- Incrementar el uso eficiente del presupuesto” (ESTATUTO ORGÁNICO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL POR PROCESOS, 2014, pág. 2).

## 1.9. Valores organizacionales

- **Vocación de servicio:** Se refiere a la aptitud y disposición de servicio que caracteriza a los trabajadores denominados como *funcionarios* quienes laboran en el SRI, atributo por el cual son reconocidos por la comunidad estratégica, al reflejar un adecuado y acorde modelo de gestión en el sector público en caminado al a brindar un excelente servicio al usuario, cliente o beneficiario, quienes practican de forma voluntaria, el cumplimiento de sus obligaciones de carácter tributario.

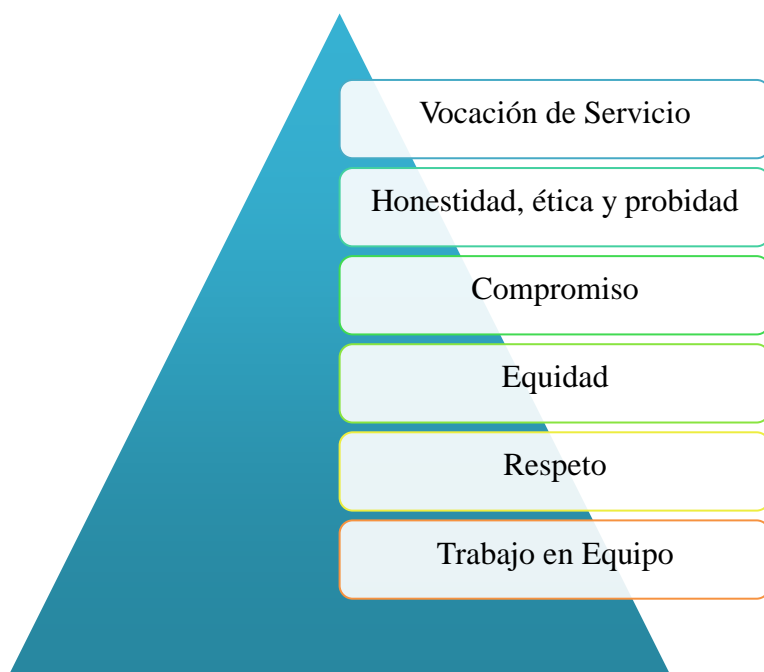


- **Honestidad, ética, y probidad:** los funcionarios públicos actúan siempre atendiendo la verdad, siendo justos, en aras de practicar la moral y la integridad al desempeñar sus funciones, orientadas a contribuir con el cumplimiento de las metas institucionales. La integridad y transparencia en las distintas actuaciones de los funcionarios del SRI, permite generar adecuados niveles de confianza y credibilidad por parte de los ciudadanos hacia la institución.
- **Compromiso:** Los servidores públicos del SRI son conscientes del valioso aporte que realizan a la gestión tributaria, motivo por el cual orientan su accionar hacia la misión de la entidad, sabiendo que el esfuerzo conjunto incide positivamente en el desarrollo del país y contribuye para afianzar una verdadera cohesión de carácter social.
- **Equidad:** Todos los clientes denominados como contribuyentes, tienen el derecho de recibir una adecuada y oportuna gestión de sus trámites, en tal virtud, los funcionarios del ámbito Tributario, en cuanto al desarrollo de sus responsabilidades y funciones asignadas al cargo, son tanto técnicos como imparciales.
- **Respeto:** La entidad se caracteriza por un profundo sentido de respeto hacia los derechos de todos los ciudadanos, sin hacer distinción alguna; valor que también se aplica en el adecuado uso de los recursos disponibles de carácter públicos, respaldados por la oportuna rendición de cuentas de la entidad y

fundamentalmente por establecer duraderas y respetuosas relaciones entre funcionarios.

- **Trabajo en equipo.** Las distintas funciones que desarrolla el personal de la institución, se procura a toda costa que sea haga en equipo, donde el personal está motivado, se fomenta la difusión de conocimiento, lluvia de ideas y se obtienen mejores y mayores resultados que se enmarcan dentro de la misión institucional, que contribuye con el logro de aquellos objetivos planteados a nivel organizacional. Todo el esfuerzo en conjunto que realizan genera sinergias que les permite alcanzar una visión compartida.

Figura N°. 2. Valores del SRI



**Elaborado por:** Gloria Silva

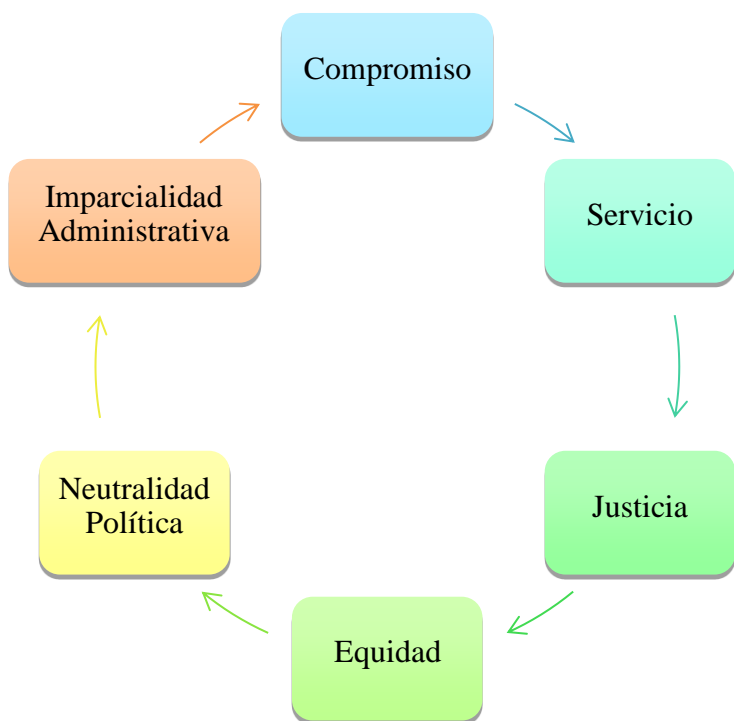
**Fuente:** (ESTATUTO ORGÁNICO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL POR PROCESOS, 2014)

### **1.10. Fines del SRI**

- Recaudar aquellos tributos nacionales establecidos en la Ley, mediante el cumplimiento de la normativa que se encuentre vigente, a fin de generar una cultura tributaria en los ciudadanos, para incrementar las recaudaciones tributarias de los clientes o contribuyentes.
- Ser una entidad que goce de seguridad y reconocimiento en el ámbito social y que contribuya con el bienestar del país, amparada por ser transparente en su accionar diario, moderno acorde a las necesidades de sus clientes y cambios del entorno, cercanía en su disponibilidad y respeto en cuanto a los derechos tanto de los ciudadanos como de los contribuyentes, a fin de cumplir adecuadamente la gestión tributaria fiscal contando con funcionarios justos, honrados, implicados y motivados con el direccionamiento organizacional, mitigando cada vez más la evasión, elusión y fraude.

### 1.11. Principios organizacionales

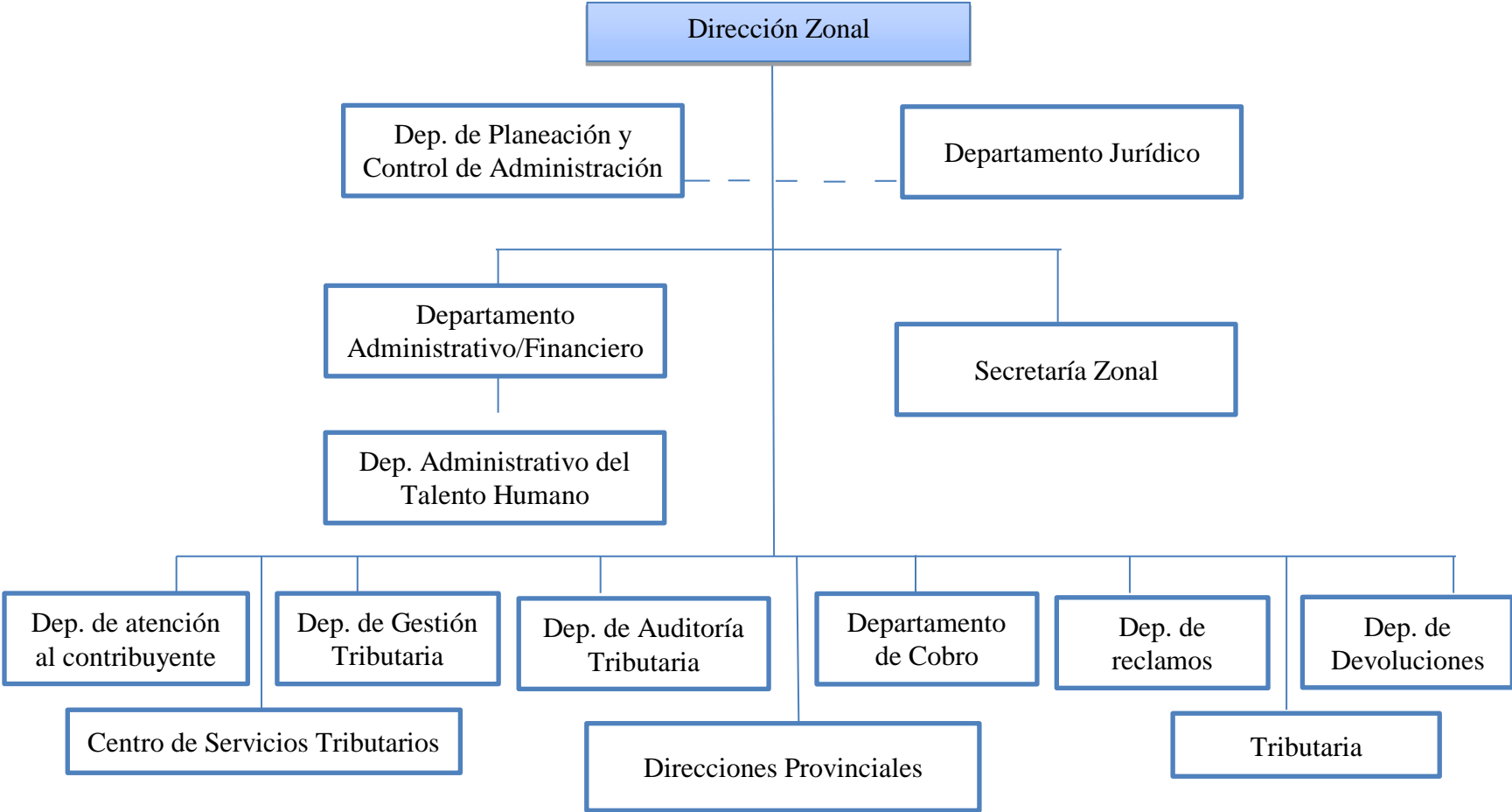
Figura N°. 3. Principios Organizacionales



Elaborado por: Gloria Silva

Fuente: (ESTATUTO ORGÁNICO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL POR PROCESOS, 2014)

**1.12. Estructura organizacional del SRI(ZONAL 9)**



**Elaborado por:** Gloria Silva

**Fuente:** (ESTATUTO ORGÁNICO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL POR PROCESOS, 2014).

## **2. Conceptualización**

### **2.1. Creación de un departamento encargado de gestionar las devoluciones correspondientes a Impuestos del SRI**

El 01 de noviembre de 2014 entró en vigencia el *Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos*, documento que contiene entre sus objetivos estratégicos aumentar los niveles de eficiencia en el ámbito operacional, y como proceso agregador de valor establece la creación de un departamento para gestionar las devoluciones de impuestos del SRI, motivo por el cual, se fusionaron tanto los procesos del Área de Devoluciones de IVA (tercera edad, discapacitados, exportadores, exportadores por internet, proveedores de exportadores, proveedores del sector público, sector público, convenios internacionales, misiones diplomáticas, chasis y carrocería, combustible aéreo, impuesto redimibles a la botellas plásticas, turistas extranjeros, empresas turísticas) como es el caso del Departamento en cargo de resolver reclamos.

Respecto a la parte que corresponde a Devoluciones de IVA, la capacidad operativa correspondiente a la estructura organizacional cuenta con supervisores, analistas y contratos ocasionales, en armonía con la alta carga operativa que obedece al considerable volumen de trámites solicitados por los contribuyentes.

Cabe tener en cuenta que la acción de devolver impuestos es un derecho del contribuyente, reconocido legalmente siempre que se haya determinado la existencia de fundamentos tanto de hecho como de derecho, mismos que se establecen en la normativa de carácter tributario.

Según la normativa vigente, en materia tributaria establece la existencia de diversas clases que ameritan la devolución de impuestos, como pueden ser dos:

- **Por haberse efectuado un pago indebido (*Pago en Exceso*):** Por un lado se enfoca en reconocerá que los valores que han sido pagados cuyo monto ha sido superior a lo establecido por ley, y por otro lado, aquellos que se hubiesen cancelado sin obligación alguna de hacerlo, lo cual se aplica a todos los impuestos, sin distinción alguna.

Para realizar la solicitud o el reclamo, el contribuyente debe representar la declaración de aquel impuesto correspondiente a las personas del ciclo fiscal que está solicitando la devolución.

El contribuyente tiene dos opciones, gestionar la devolución por internet, y la otra es la presentación física del trámite en las ventanillas del SRI. A fin de velar por el cumplimiento de los actos administrativos que establecen la oportuna devolución económica correspondiente a aspectos tributarios, ante lo cual se establece la emisión de una *nota de crédito* al contribuyente, para que pueda utilizarla para efectuar pagos posteriores de impuestos del país.

- **Devolución del IVA:** Este proceso se realiza con el propósito de beneficiar a determinados sectores de la economía del país, o aquellos grupos que demandan cierta atención de carácter prioritario, puesto que mediante la *devolución del Impuesto al Valor Agregado (IVA)*, a fin de proveer un acertado beneficio en el ámbito tributario catalogado como incentivo que contribuya con el desarrollo de las actividades económicas y productivas del país.

## **2.2. Atribuciones del Departamento de Devoluciones de Impuestos del SRI**

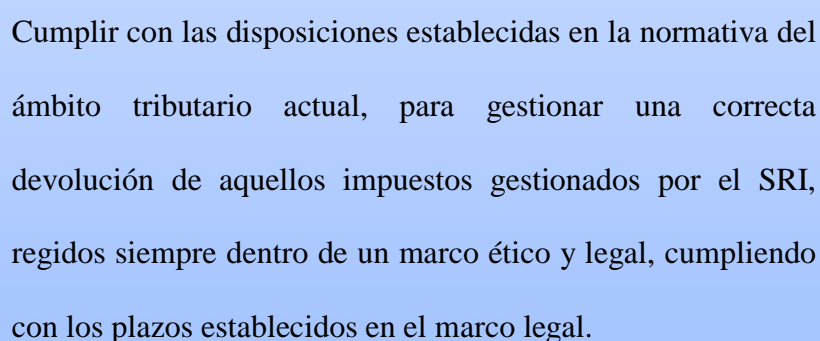
Las principales atribuciones y responsabilidades correspondientes al Departamento de Devolución de Impuestos son las siguientes:

- a) Velar por el cumplimiento de aquellas políticas que favorezcan una adecuada atención a todos los contribuyentes;
- b) Resolver los distintos reclamos que manifiesten los contribuyentes;
- c) Aplicar las distintas tareas, procedimientos y procesos orientados a verificar y controlar el cumplimiento oportuno de las obligaciones del ámbito tributario.
- d) Solicitar tanto a los contribuyentes como a terceros, los documentos e información necesaria para la correcta atención de aquellas solicitudes para gestionar la devolución de impuestos.



### **2.3. Misión del Departamento de Devoluciones de Impuestos del SRI**

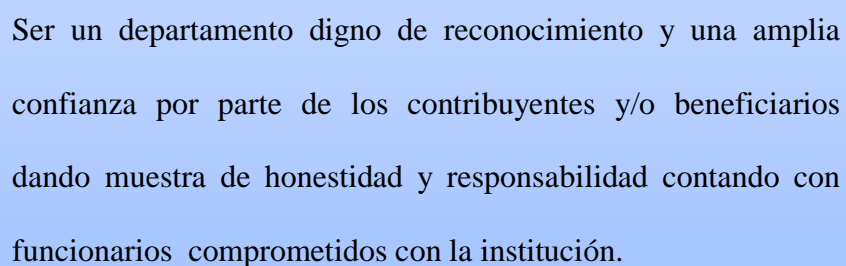
La misión corresponde a la razón de ser del departamento de devoluciones de Impuestos del SRI, es decir, identifica las funciones que desempeña el mismo así como las características de sus actuaciones.



Cumplir con las disposiciones establecidas en la normativa del ámbito tributario actual, para gestionar una correcta devolución de aquellos impuestos gestionados por el SRI, regidos siempre dentro de un marco ético y legal, cumpliendo con los plazos establecidos en el marco legal.

### **2.4. Visión del departamento de Devoluciones de Impuestos del SRI**

En cuanto a la visión del departamento de Devoluciones de Impuestos del SRI, el personal signado desarrolla sus funciones y actividades encaminadas a lo siguiente:



Ser un departamento digno de reconocimiento y una amplia confianza por parte de los contribuyentes y/o beneficiarios dando muestra de honestidad y responsabilidad contando con funcionarios comprometidos con la institución.

## **2.5. Servicios que ofrece el Departamento que gestiona las devoluciones de Impuestos del SRI**

El Departamento que gestiona las devoluciones de Impuestos de la Zonal 9 del *Servicio de Rentas Internas*, entidad que gestiona los siguientes procesos:

### **Diversos procesos que implican la devolución de IVA**

- ✓ Devolución IVA Exportadores
- ✓ Devolución IVA Convenios Internacionales
- ✓ Devolución IVA Sector Público
- ✓ Devoluciones de IVA Discapacitados
- ✓ Devolución de IVA Operadores turísticos-paquetes de Turismo Receptivo
- ✓ Devolución de IVA Adultos Mayores
- ✓ Devolución de IVA Turistas extranjeros
- ✓ Devolución Impuesto
- ✓ Devolución de IVA Combustibles aerolíneas

### **Proceso Pago indebido y/o exceso**

- ✓ Impuesto a aquellas personas de renta jurídicas
- ✓ Impuesto a las personas renta naturales
- ✓ Impuesto a la salida de divisas
- ✓ Matriculación vehicular

- ✓ Multas e intereses
- ✓ Impuesto tierra rurales
- ✓ Cuentas por cobrar
- ✓ Duplicados

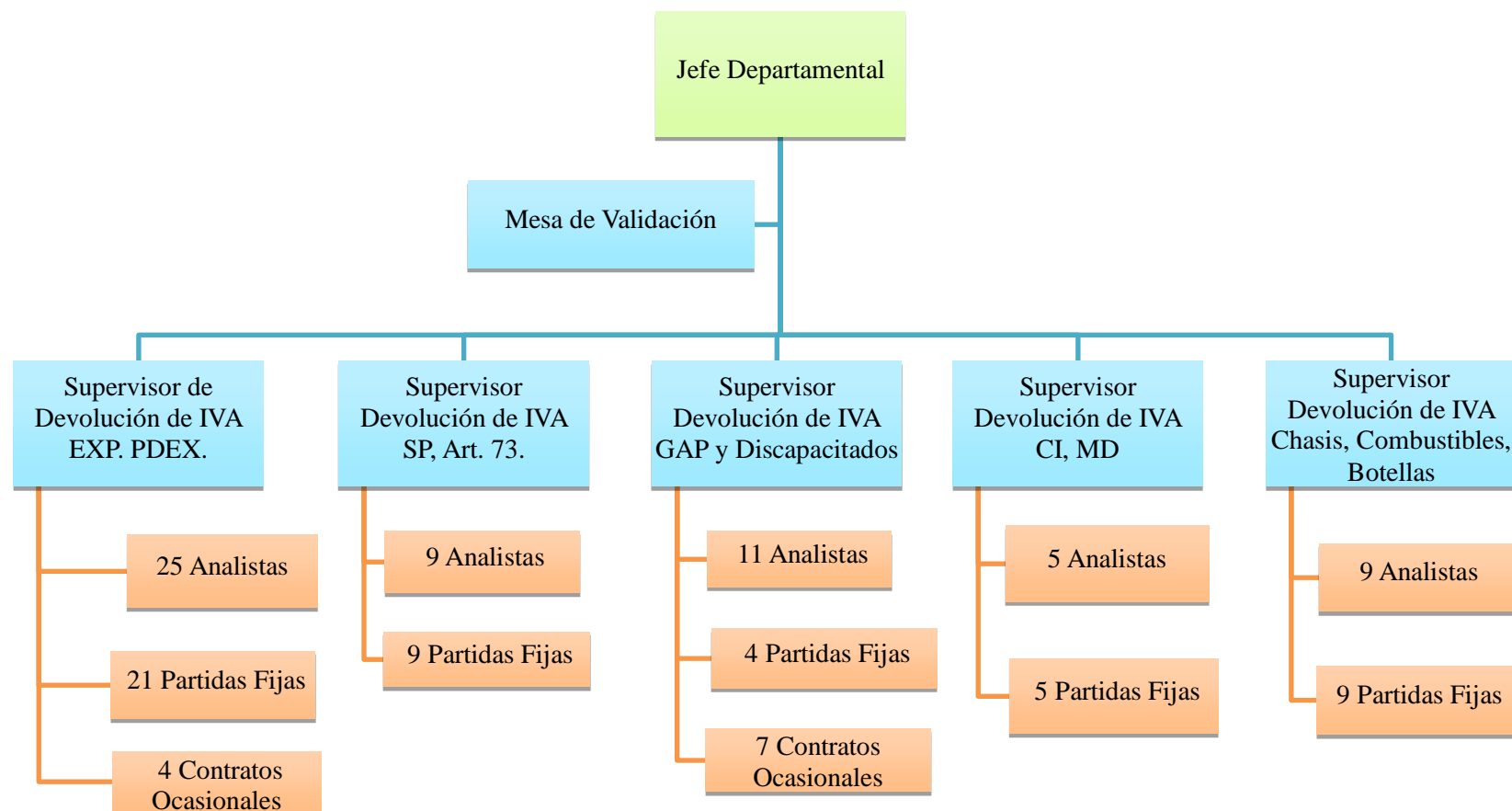
**Devolución de retenciones en la fuente, tanto del IVA como de crédito**

**tributario ISD**

- ✓ Retenciones de IVA no compensadas
- ✓ Crédito tributario generado por Impuesto Sobre Divisa ISD

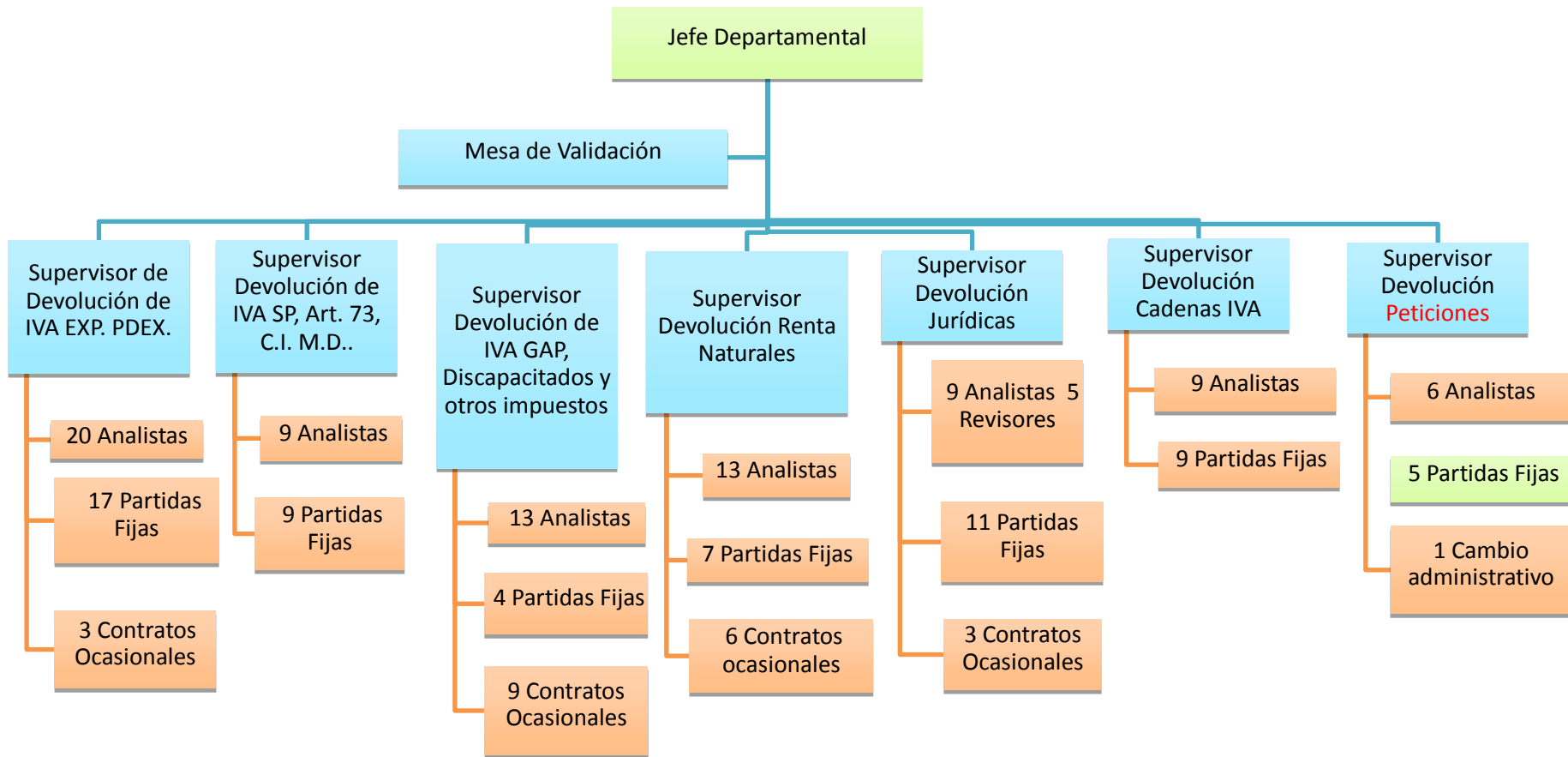
## 2.6. Organigrama del departamento que gestiona las devoluciones de Impuestos del SRI

Figura N°. 4. Organigrama del Departamento que gestiona las devoluciones del SRI, previo a la modificación departamental



**Fuente:** Departamento que gestiona las devoluciones del SRI

Figura N°. 5. Organigrama del Departamento que gestiona las devoluciones de Impuestos del SRI, después de la modificación departamental




**Fuente:** Departamento que gestiona las devoluciones del SRI

Figura N°. 6. Estrategias del Departamento que gestiona las devoluciones de Impuestos del SRI



### Seguridad

- Difusión de los principios y valores institucionales
- Depuración y levantamiento de perfiles
- Servicio post – devolución
- Control posterior entre equipos (PENDIENTE)
- Actualización porcentajes de devolución de IVA exportadores
- Conciliación mensual de las bases de trámites



### Eficiencia y Eficacia

- Creación de formularios para solicitud de devolución por retenciones de IVA y pago en exceso de personas jurídicas
- Lineamiento de aplicación del Art. 101 LRTI (declaraciones sustitutivas)
- Elaboración de programas de trabajo de ISD y renta personas naturales (PENDIENTE)
- Revisión de los criterios de subsanación de inconsistencias
- Establecimiento de materialidad para revisión de retenciones en la fuente de impuesto a la renta
- Gestión para el acceso a herramientas tecnológicas (workflow, APS, bases de reclamos, SILEC, QUIPUX)
- Unificación de formatos de resoluciones
- Gestión y colaboración con la Dirección Nacional para la creación de una consulta de comprobantes electrónicos
- Establecimiento de metas por funcionario y equipo

**Fuente:** Departamento de devoluciones del SRI

## **2.7. Procesos que se manejan dentro del Departamento de Devoluciones de Impuestos**

### **1. Proceso correspondiente a la devolución o reintegro de impuestos:**

Resoluciones de devoluciones pago de impuestos.

- Devolución del IVA
- Solicitudes de *pago en exceso*
- Reclamos de *pago indebido*
- Solicitud de *devolución de retenciones en la fuente de IVA*
- Solicitud de devolución de crédito tributario ISD

### **2. Sanciones o disposiciones para los contribuyentes, las cuales pueden ser monetarias o no monetarias.**

### **3. Informes que muestran el control posterior.**

### **4. Otros actos administrativos.**

## **2.8. Funcionarios que laboran en el Departamento que gestiona las devoluciones de Impuestos del SRI**

El actual departamento que gestiona las devoluciones del SRI cuenta con la siguiente capacidad operativa:

Tabla N°. 1. Servidores Públicos encargados de aquellos procesos de trámites de pago indebido y pago en exceso del Departamento que gestiona las devoluciones de Impuestos del SRI

	Supervisores	Analistas	Revisores	Mesa de Validación
<b>Personas naturales</b>	1	15		
<b>Peticiones</b>	1	6		
<b>Jurídicas</b>	1	10	7	1
<b>Cadenas de IVA</b>	1	9		
<b><u>TOTAL</u></b>	<b>4</b>	<b>40</b>	<b>7</b>	<b>1</b>
		Capacidad Proceso	Total	<b><u>52</u></b>

**Elaborado por:** Gloria Silva

## 2.9. Marco conceptual

**Contribuyente Especial:** Según información disponible en la página web del SRI, se refiere como Contribuyente Especial a:

“toda persona natural o sociedad, a la cual la Administración Tributaria le otorga la característica de *Contribuyente Especial*, por su importancia recaudatoria e interés estratégico:

- La importancia recaudatoria se define mediante procesos de análisis técnico, que consideran variables relacionadas con la recaudación efectiva de los tributos, principalmente por el volumen de transacciones económicas.
- Con el fin estratégico de contar con información valiosa para la gestión de los tributos, se otorga la característica de "Contribuyente Especial" a todos los Grandes Contribuyentes y demás sujetos pasivos cuyas actividades económicas se consideren importantes” (SRI, 2015).

**Cadena de Valor:** según la Secretaria Nacional encargada de la gestión Pública (2012), la cadena de valor se trata de un esquema que busca describir el perfeccionamiento de las diligencias que se realizan a nivel institucional,



orientadas a generar valor al ciudadano, beneficiario o usuario en armonía de cumplir su misión (pág. 7).

**Mejoramiento de procesos:** la *Secretaría Nacional de Administración Pública* (2012) establece este concepto como una metodología que busca garantizar que todas y cada una de las áreas cuente con procesos, procedimientos y servicios que eliminen errores, minimicen las demoras, maximice el uso de recursos y que sean adaptables a las distintas necesidades de los clientes del servicio (pág. 27).

**Mejorar:** se trata de afinar lo que se está ejecutando, en numerosas organizaciones mejorar comprende una opción de implementación sencilla siempre que en la empresa cuente con una adecuada cultura participativa empresarial; mejorar los procesos implica describir previamente los procesos, por lo tanto comprende una línea de trabajo que se complementa con la descripción previa de procesos (Bravo, 2008, pág. 43).

**Mejora continua:** involucra el mejoramiento de procesos mediante la implementación de acciones de mejora establecidas en el análisis, a fin de garantizar en todas las áreas tanto en los procesos como en los servicios que eliminen los errores, reduzcan las demoras, maximice el uso de recursos y se adapten a las diversas necesidades de los usuarios del servicio (Secretaría Nacional de Administración Pública, 2012, pág. 15)

**Nombramiento y posesión:** adjetivo propio del desempeño de un puesto público, al que se le emite un contrato legalmente expedido por la respectiva autoridad nominadora, de manera que dispone de un período de 15 días para la posesión de un cargo público, y el nombramiento caduca si no posicionara en la fecha señalada (Ley Orgánica del Servicio Público, 2010, p. 12).

**Plan de mejoras:** integra la decisión estratégica respecto de los cambios a incorporarse en los diferentes procesos de la intuición, con el objetivo de que estos sean traducidos en un mejor servicio percibido por los usuarios, además sirve de base para determinar mejoras, efectuar un adecuado control y seguimiento de las distintas acciones a desarrollar e incorporar de acciones que permitan corregir posibles contingencias no previstas (ANECA, 2012, pág. 4).

**Pago indebido:** comprende el pago realizado por un tributo no establecido de forma legal, o del que exista exención por precepto legal, en tal virtud se trata del pago efectuado sin la respectiva obligación tributaria, de acuerdo a los supuestos que configuran el respectivo hecho generador, al igual que en aquellos casos satisfechos o exigidos fuera del ámbito legal (Código Tributario, 2014, pág. 26).

**Pago en exceso:** se refiere al desembolso efectuado en exceso respecto del valor que debió pagar acorde a la tarifa establecida en la ley respecto a la *base imponible* correspondiente. El trámite tributario, previa gestión de la solicitud del cliente o contribuyente, derivará la devolución de aquellos saldos a beneficio del mismo, los cuales deben aparecer en los registros, con los plazos y

condiciones establecidas en la ley y el reglamento, cabe recalcar que esto sucederá siempre que el contribuyente no haya expresado su deseo de compensar saldos pendientes correspondientes a compromisos tributarios o también se puede cargar a futuras obligaciones(Código Tributario, 2014, pág. 26).

**Procesos:** según la *Secretaría Nacional de Administración Pública* (2012), lo define como serie de actividades definibles, repetibles, predecibles y medibles que llevan a un resultado útil para un usuario tanto interno como externo. Los procesos se interrelaciona en un sistema que permite a la Institución crear valor a sus usuarios (pág.9).

“Los procesos que elaboran los productos y servicios del Servicio de Rentas Internas, se ordenan y clasifican en función de su grado de contribución o valor agregado al cumplimiento de la misión institucional” (Derecho Ecuador, 2012).

- Los procesos catalogados como gobernantes alinean la misión institucional mediante el enunciado de estrategias y el establecimiento de normas y herramientas que contribuyen con el buen desarrollo o puesta en marcha respecto al funcionamiento organizacional.
- Aquellos procesos que añaden valor conocidos también como generadores debido a su naturaleza, gestionan y vigilan tanto los productos como los servicios que se orientan a los usuarios externos a fin de dar cumplimiento a la misión organizacional.

- Los procesos denominados como habilitantes o de asesoría o apoyo, los cuales están enfocados a crear bienes y servicios que contribuyan con los distintos procesos organizacionales, incluyendo a ellos mismos, posibilitando la gestión organizacional.

Es importante mencionar que si el contribuyente puede presentar el reclamo pertinente, cuando no reciba la devolución dentro de un plazo máximo de seis meses de haber presentado la solicitud, o si cree que lo recibido no corresponde con la cantidad correcta (Código Tributario, 2014, pág. 26).

**Procedimiento:** se refiere a una forma específica de realizar o llevar a cabo una actividad, siendo esta última la suma de tareas secuenciales y sistemáticas que se unen en el desarrollo de un procedimiento (Araujo & Brunet, 2012, pág. 118).

**Rediseñar los procesos:** “el rediseño de procesos para obtener un beneficio mayor, con la probable consecuencia de que el cambio en el proceso también sea grande. Por lo tanto, es preferible no entrar demasiado al detalle del funcionamiento previo del proceso, es suficiente con una descripción general”(Bravo J. , 2011).

**Reclamaciones:** abarca a todos los clientes denominados como contribuyentes y/o terceros que consideren que se han visto afectados de manera general o de alguna manera, respecto a cualquier obligación de ámbito tributario,

por comprobación de una afirmación, evaluación de oficio o pago, pueden presentar el correspondiente reclamo presentado a la jurisdicción correspondiente máximo en un período de veinte días, a contar desde el día hábil posterior al aviso o notificación. Los reclamos que se refieren a tributos correspondientes al Estado y cuyo domicilio sea en Pichincha se tramitará en el *Servicio de Rentas Internas*, el resto de casos se gestionarán en la dirección regional o provincial respectiva (Código Tributario, 2014, pág. 24).

**Servicio de Rentas Internas (SRI):**“El Servicio de Rentas Internas nació el 2 de diciembre de 1997 basándose en los principios de justicia y equidad, como respuesta a la alta evasión tributaria, alimentada por la ausencia casi total de cultura tributaria. Desde su creación se ha destacado por ser una institución independiente en la definición de políticas y estrategias de gestión que han permitido que se maneje con equilibrio, transparencia y firmeza en la toma de decisiones, aplicando de manera transparente tanto sus políticas como la legislación tributaria. Durante los últimos años se evidencia un enorme incremento en la recaudación de impuestos. Entre los años 2000 y 2006 la recaudación fue de 21.995 millones; mientras que en el período comprendido entre 2007 y 2013 la recaudación se triplicó, superando 60.000 millones de dólares. La cifra alcanzada por el SRI no se debe a reformas tributarias sino a la eficiencia en la gestión de la institución, a las mejoras e implementación de sistemas de alta tecnología, desarrollo de productos innovadores como la Facturación Electrónica, SRI móvil, servicios en línea, reducción de costos indirectos a la ciudadanía y el afianzamiento de la cultura tributaria, además del incremento significativo de contribuyentes” (SRI, 2015).

**Servicio al cliente:** El servicio al cliente involucra un conjunto de estrategias institucionales, diseñadas con el objetivo de satisfacer mejor que sus competidores las distintas necesidades y expectativas de sus clientes, lo cual comprende un elemento indispensable para el adecuado progreso de las distintas funciones de una entidad (Serna, 2006, págs. 19-27).

**Tarea:** se refiere al desarrollo de la actividad o realización de acciones muy específicas (Bravo Carrasco, 2009, p. 7).

**Usuario:** hace referencia a la persona que hace uso de algún servicio o parte del mismo, ya sea de ámbito privado o público (Secretaría Nacional de Administración Pública, 2012, p. 9).

### **3. Metodología**

“La investigación nos ayuda a mejorar el estudio porque nos permite establecer contacto con la realidad a fin de que la conozcamos mejor. Constituye un estímulo para la actividad intelectual creadora” (Rivero, 2008, pág. 14).

#### **3.1. Tipo de investigación**

Existen cuatro tipos de investigación, sin embargo al presente corresponde la investigación descriptiva por conglomerados, este último término se refiere a que se desarrolla en el SRI, siendo este un determinado segmento del mercado y descriptiva porque permite delimitar el tema de investigación, es decir, establece cómo es el caso del procedimiento orientado a la atención de trámites de pago indebido y pago en exceso del Departamento que gestiona las devoluciones del SRI, e identifica cómo debería ser.

“Este tipo de investigación tiene como objeto esencial familiarizar al investigador con un tema, asunto o evento desconocido, novedoso o escasamente estudiado, de manera que comprende el punto de partida para el desarrollo de estudios posteriores ejecutados a mayor profundidad”(Rivero, 2008, pág. 17).

Figura N°. 7. Tipos de investigación



Elaborado por: Gloria Silva

### 3.2. Métodos de investigación

La presente investigación se fundamenta en los siguientes métodos de investigación:

- ✓ Método inductivo – deductivo
- ✓ Método analítico – sintético

- **Método inductivo – deductivo:**

Por una parte el método inductivo facilita la obtención de datos, conocimientos, e información de forma independiente, mientras que la deducción ayuda a comprender la relación existente entre los aspectos teóricos de la atención al contribuyente y la puesta en práctica de dicho proceso, por tanto, este método permite identificar mejoras que se pueden aplicar a los procesos de devoluciones del SRI, a fin de optimizarlos de forma organizada (Dávila, 2006, págs. 31-38).

- **Método analítico – sintético:**

Este método facilita el análisis de los datos, necesidades e información recopilada mediante la aplicación de la técnica de la entrevista, facilitando la síntesis de la misma y viabilizando conclusiones generales, que contribuyen a mejorar la atención al contribuyente respecto al procedimiento para atención de trámites de pago indebido y pago en exceso.

### **3.3. Técnicas de investigación**

Para el desarrollo de presente plan de mejoras del procedimiento para atención de trámites de pago indebido y pago en exceso del Departamento que gestiona las devoluciones del SRI se aplica la técnica de la encuesta.

#### **Encuesta:**

Se trata de una técnica cuyo objetivo fundamental se orienta a obtener datos de diversas personas cuyas elecciones impersonales son de gran interés para el investigador. Para lo cual, a diferencia de la entrevista, se emplea una



lista de preguntas escritas entregadas a los sujetos para que las contesten también por escrito (Mantilla, 2014, pág. 7).

La encuesta comprende una de las principales técnicas de recolección de información, datos en la que las variables (características, procedimientos) se transforman en las preguntas de la encuesta y consiste en desarrollar una serie de preguntas que permiten evidenciar posibles soluciones ante las deficiencias detectadas en el departamento.

Por tanto, la técnica empleada en el desarrollo del presente trabajo es la encuesta orientada a los distintos integrantes del Equipo de Personas Naturales del Departamento que gestiona las devoluciones de Impuestos, que abarca un total de 40 servidores públicos.

### **3.4. Fuentes de información**

La investigación actual recopila conocimientos y datos provenientes de fuentes primarias de información, los sistematiza a fin de obtener nuevos conocimientos. No se trata de investigación alguna cuando se intenta recopilar datos o algún tipo de información que sea útil para la investigación (Bavaresco, 1997).

**Fuentes Primarias:** Este tipo de información se caracteriza por proveer información de primera mano, fiable y útil para permitir tomar adecuadas decisiones, para lo cual se emplea una o algunas de las denominadas técnicas

investigativas, considerando que el proceso de recabar datos involucra mayores costos, cuya ventaja fundamental es que se obtiene información única, real y fiable, es decir, no consta en algún otro medio u archivo.

### **3.5. Población y muestra**

La población de la presente investigación comprende a los 32 funcionarios públicos a cargo de gestionar los distintos reclamos de trámites de pago indebido y pago en exceso del departamento que gestiona las devoluciones del SRI; al tratarse de un número finito y cuantificable, esta es igual a la muestra.

**Fuente:** Departamento de Devoluciones SRI

La muestra comprende un grupo de personas importantes en el proceso cualitativo sobre el cual se recolectan los datos de la investigación, y que se caracterizan por ser representativo del universo o población objeto de estudio(Hernández & Fernández, 2012, pág. 562) .

**N = n = 32 Funcionarios públicos**

### 3.6. Tabulación de los datos

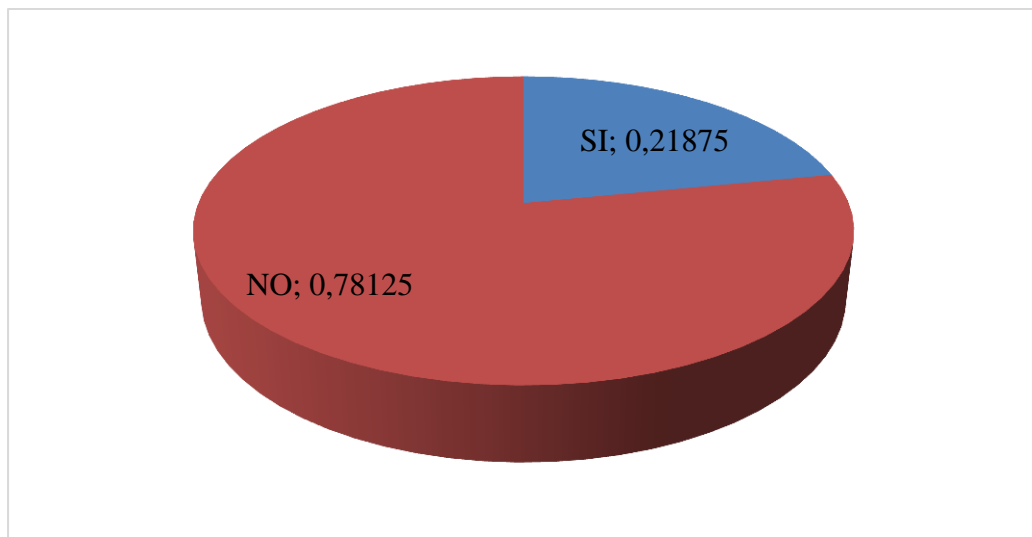
1. ¿Cree usted que el procedimiento establecido para la atención de trámites de pago indebido y pago en exceso, corresponde a la realidad de los trámites?

Tabla N°. 2. Resultado de la encuesta aplicada a la pregunta 1.

Respuesta	Frecuencia	%
SI	7	22%
NO	25	78%
Suman	<b>32</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Gloria Silva

Figura N°. 8. Resultado de la pregunta 1, en base a la encuesta aplicada



**Elaborado por:** Gloria Silva

#### **Interpretación:**

La mayoría de los encuestados menciona que el procedimiento de trámites de pago indebido y pago en exceso no responde a las exigencias de los usuarios externos, lo cual indica que se puede mejorar.

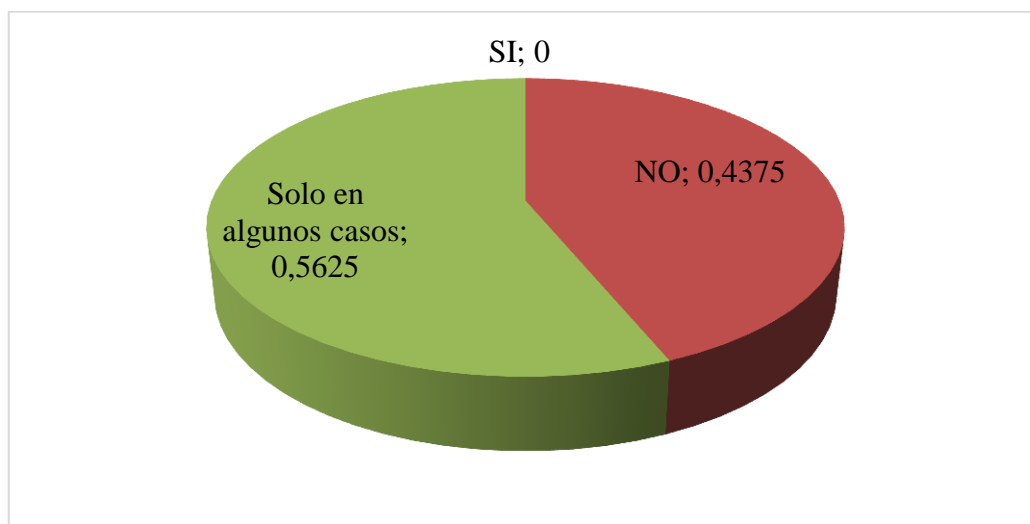
2. **¿Considera usted que en la guía actual de Pago indebido y Pago en exceso se contemplan las actividades a realizar?**

Tabla N°. 3. Resultado de la encuesta aplicada a la pregunta 2.

Respuesta	Frecuencia	%
SI	0	0%
NO	14	44%
Solo en algunos casos	18	56%
<b>Suman</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Gloria Silva

Figura N°. 9. Resultado obtenido de la pregunta 2, en base a la encuesta aplicada.



**Elaborado por:** Gloria Silva

**Interpretación:**

Un poco más de la mitad de los encuestados considera que en la guía actual de Pago indebido y Pago en exceso se contemplan todas las actividades a realizar. Por lo que se procederá a revisar y corregir la misma en el procedimiento actual

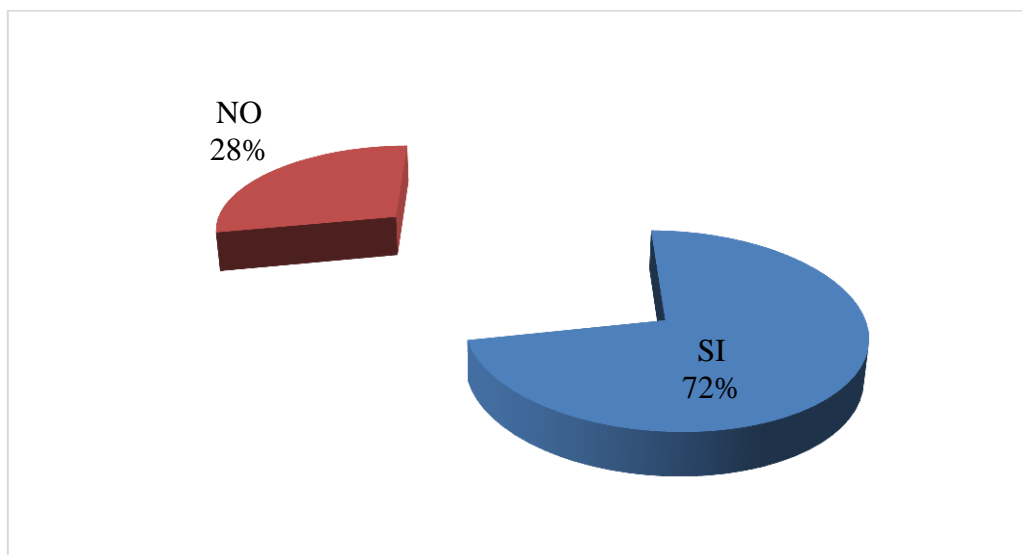
**3. ¿Considera usted que existen inconsistencias en el análisis de los trámites de Pago indebido y Pago en exceso?**

Tabla N°. 4. Resultado de la encuesta aplicada a la pregunta 3

Respuesta	Frecuencia	%
SI	23	72%
NO	9	28%
Suman	<b>32</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Gloria Silva

Figura N°. 10. Resultado obtenido de la pregunta 3, en base a la encuesta aplicada.



**Elaborado por:** Gloria Silva

**Interpretación:**

La mayoría de los encuestados considera que existen inconsistencias en el análisis de los trámites de Pago indebido y Pago en exceso.

La presencia de inconsistencias en el análisis de los tramites de Pago indebido y Pago en exceso afectan el proceso de solución, ante lo cual, se busca mitigar dichas inconsistencias al identificarlos.

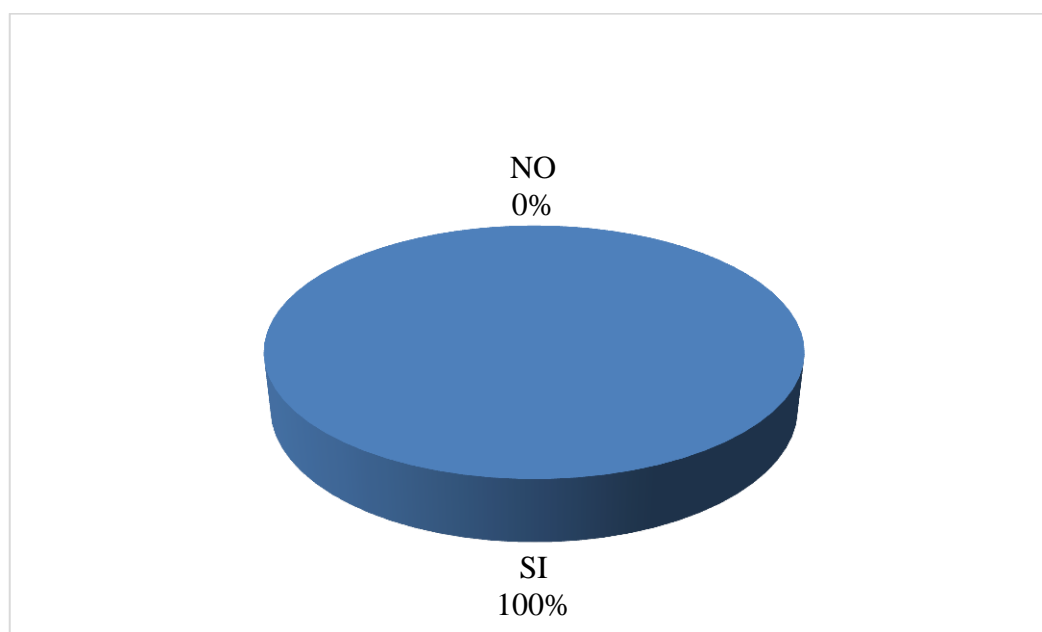
**4. ¿Considera usted que es necesario establecer la materialidad de los casos?**

Tabla N°. 5. Resultado de la encuesta aplicada a la pregunta 4

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
<b>SI</b>	32	100%
<b>NO</b>	0	0%
<b>Suman</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Gloria Silva

Figura N°. 11. Resultado de la encuesta aplicada a la pregunta4



**Elaborado por:** Gloria Silva

**Interpretación:**

La totalidad de los encuestados considera que es necesario establecer la materialidad en el análisis de los casos. Todos los casos requieren que se establezca la materialidad de los mismos, mediante el uso e implementación de parámetros adecuados y oportunos.

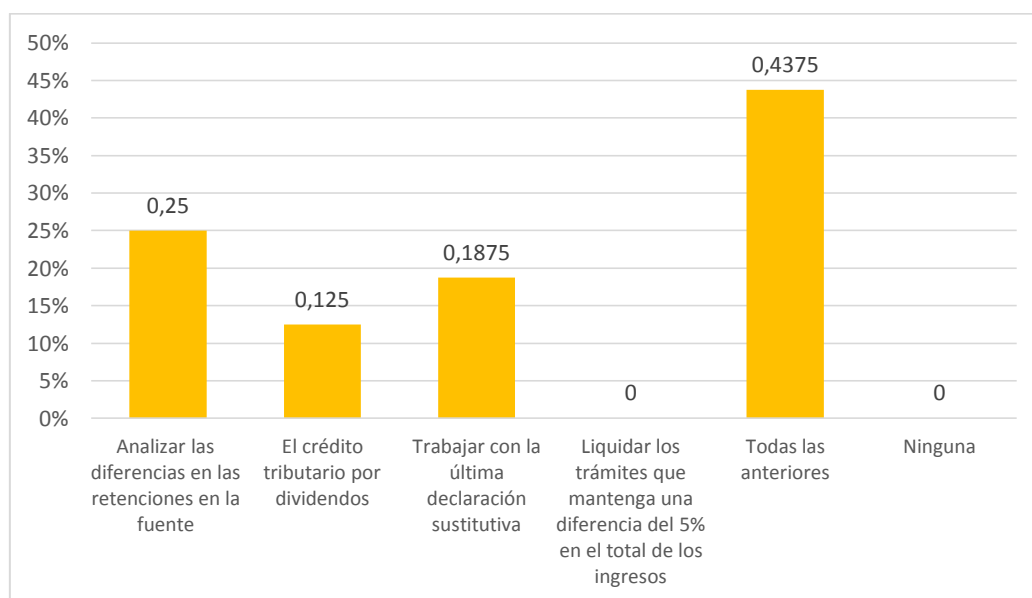
**5. ¿Qué parámetros establecería para efectuar la materialidad en el análisis de los casos de Pago indebido y Pago en exceso?**

Tabla N°. 6. Resultado de la encuesta aplicada a la pregunta 5

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Analizar las diferencias en las retenciones en la fuente	8	25%
El crédito tributario por dividendos	4	13%
Trabajar con la última declaración sustitutiva	6	19%
Liquidar los trámites que mantenga una diferencia del 5% en el total de los ingresos	0	0%
Todas las anteriores	14	44%
Ninguna	0	0%
<b>Suman</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Gloria Silva

Figura N°. 12. Resultado de la encuesta aplicada a la pregunta 5.



**Elaborado por:** Gloria Silva

**Interpretación:**

La mayoría de los encuestados considera que para establecer la materialidad en el análisis de los casos de Pago indebido y pago en exceso, resulta fundamental considerar las diferencias en las retenciones en la fuente, el crédito tributario por dividendos y la última declaración sustitutiva.

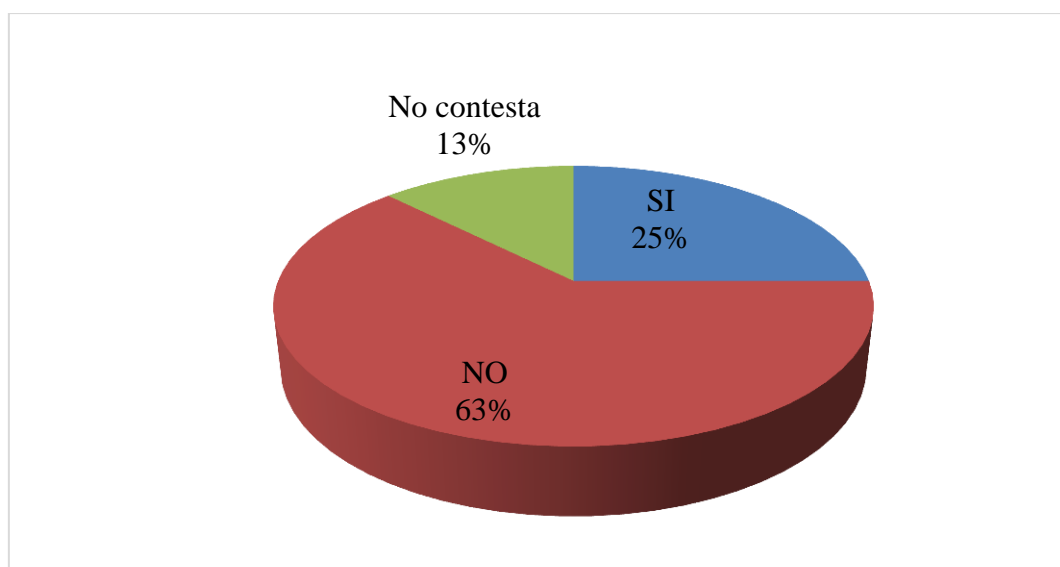
6. ¿Cree usted que el procedimiento de análisis de los trámites de reclamos están definidos en relación al alcance de revisión dentro de la facultad resolutive del Departamento que gestiona las devoluciones?

Tabla N°. 7. Resultado de la encuesta aplicada a la pregunta 6.

Respuesta	Frecuencia	%
SI	8	25%
NO	20	63%
No contesta	4	13%
<b>Suman</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Gloria Silva

Figura N°. 13. Resultado de la encuesta aplicada a la pregunta 6.



**Elaborado por:** Gloria Silva

**Interpretación:**

La mayoría de los encuestados no cree que el procedimiento de análisis de los trámites de reclamos esté definido en relación al alcance de revisión dentro de la facultad resolutive del Departamento de Devoluciones



7. **¿Considera usted que en el servicio de atención de trámites de pago indebido y exceso, del departamento que gestiona las devoluciones del SRI existen procedimientos que van en contra de la normativa tributaria?**

En caso afirmativo, especifique: **en los casos que se realizan impugnaciones**

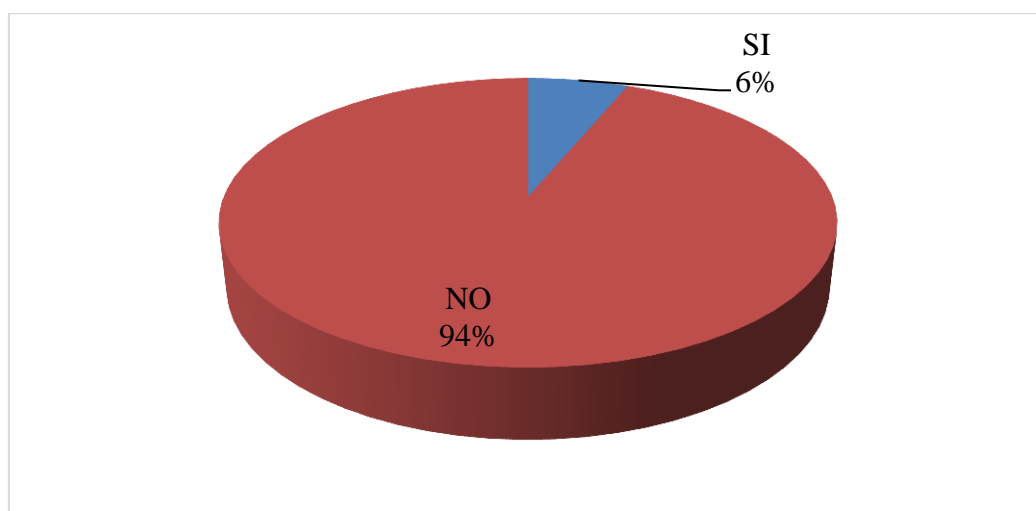
**El reglamento no se realizó pensando en la realidad de cada caso**

Tabla N°. 8. Resultado de la encuesta aplicada a la pregunta 7

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
<b>SI</b>	2	6%
<b>NO</b>	30	94%
<b>Suman</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Gloria Silva

Figura N°. 14. Resultado de la encuesta aplicada a la pregunta 7.



**Elaborado por:** Gloria Silva

### **Interpretación:**

La mayoría de los encuestados considera que el servicio de atención de trámites de pago indebido y pago en exceso que gestiona el Departamento las devoluciones del SRI no va en contra de la normativa tributaria

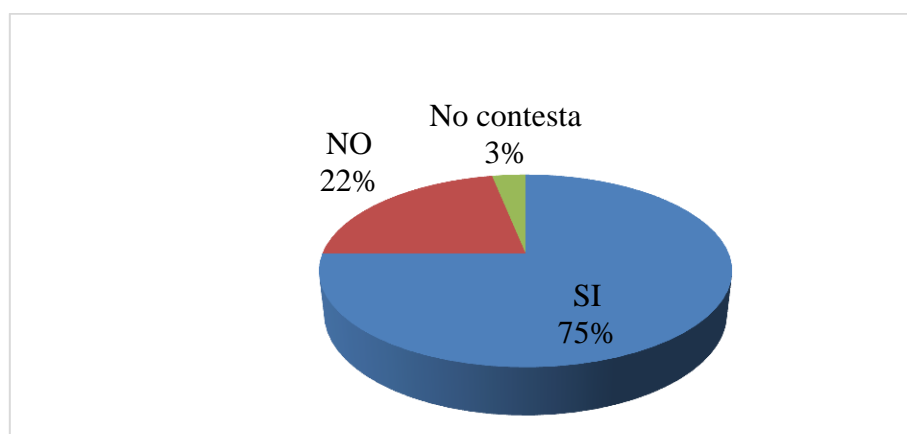
8. **¿Considera que el establecer formatos de papeles de trabajo en el procedimiento para atención de trámites de pago indebido y pago en exceso limita el alcance de la revisión y el desarrollo de los funcionarios?**

Tabla N°. 9. Resultado de la encuesta aplicada a la pregunta 8.

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
<b>SI</b>	24	75%
<b>NO</b>	7	22%
<b>No contesta</b>	1	3%
<b>Suman</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Gloria Silva

Figura N°. 15. Resultado de la encuesta aplicada a la pregunta 8.



**Elaborado por:** Gloria Silva

#### **Interpretación:**

La mayoría de los encuestados considera que el establecer formatos de papeles de trabajo por parte de los funcionarios, limita la revisión de trámites, al no dar la apertura necesaria, en función de la naturaleza de cada caso a gestionar

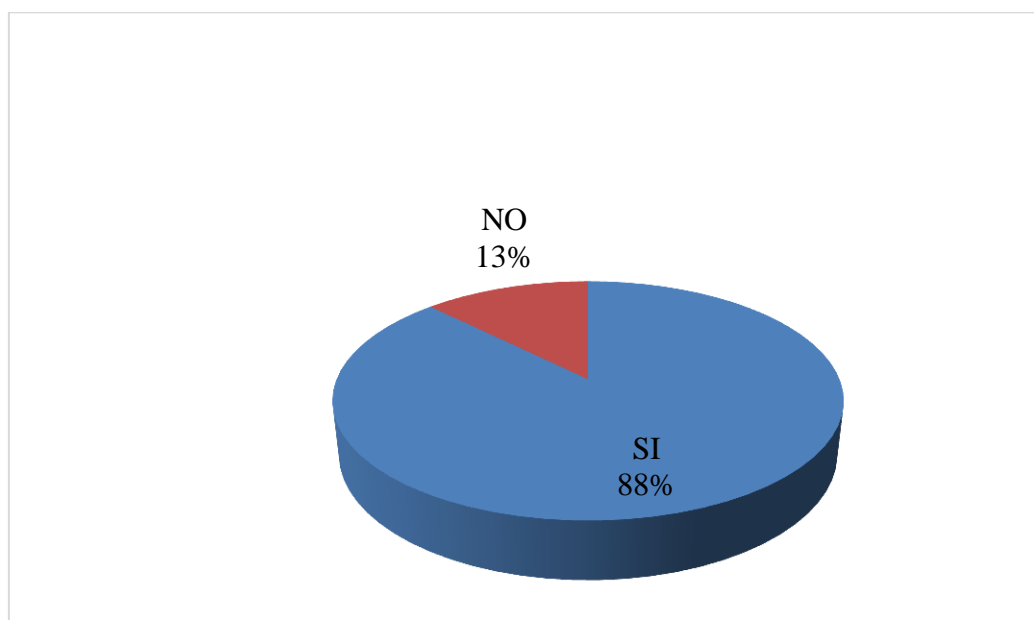
9. **¿Cree usted que el establecer un cambio en el procedimiento para la atención de trámites de pago indebido y pago en exceso, favorece el desarrollo de análisis de los funcionarios y brindar una mejor atención de los trámites?**

Tabla N°. 10. Resultado de la encuesta aplicada a la pregunta 9.

Respuesta	Frecuencia	%
SI	28	88%
NO	4	13%
<b>Suman</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Gloria Silva

Figura N°. 16. Resultado de la encuesta aplicada a la pregunta 9.



**Elaborado por:** Gloria Silva

### **Interpretación:**

La mayoría de los encuestados cree que el establecer un cambio en el procedimiento para la atención de trámites de pago indebido y pago en exceso, favorece el desarrollo de análisis de los funcionarios para brindar una mejor atención de los trámites, a fin de implementar mejoras que contribuyan a brindar una atención más eficiente y efectiva a los contribuyentes.

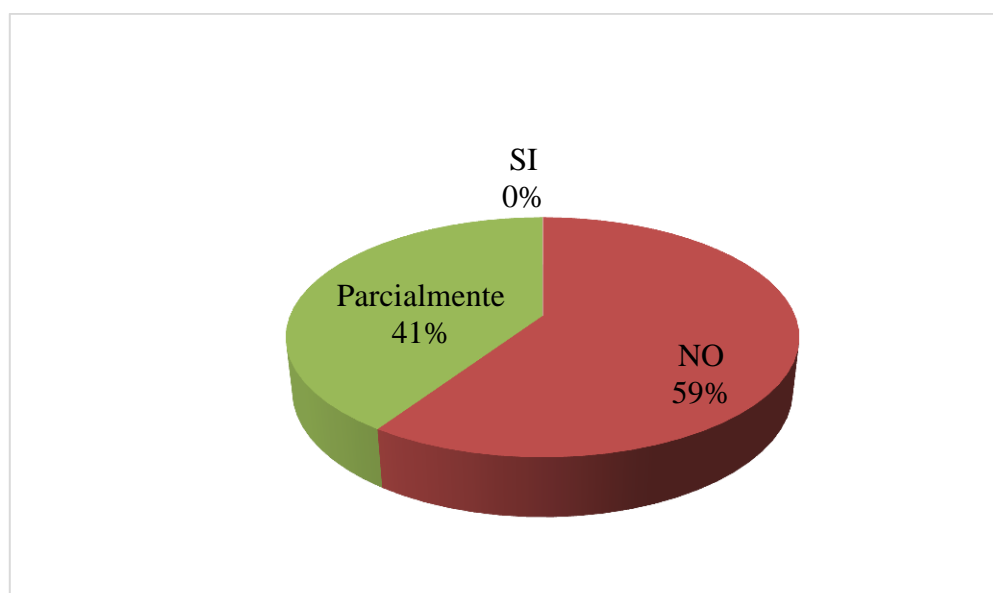
10. **¿Considera que el procedimiento establecido para la atención de trámites de pago indebido y en exceso, se acoge al principio de simplicidad administrativa establecida en la constitución?**

Tabla N°. 11. Resultado de la encuesta aplicada a la pregunta 10.

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
<b>SI</b>	0	0%
<b>NO</b>	19	59%
<b>Parcialmente</b>	13	41%
<b>Suman</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Gloria Silva

Figura N°. 17. Resultado de la encuesta aplicada a la pregunta 10.



**Elaborado por:** Gloria Silva

**Interpretación:**

La mitad de los encuestados consideran que el procedimiento no se acoge al principio de simplicidad administrativa establecida en la constitución, debido a la amplia gama de casos que se dan en torno a Normativa vigente.

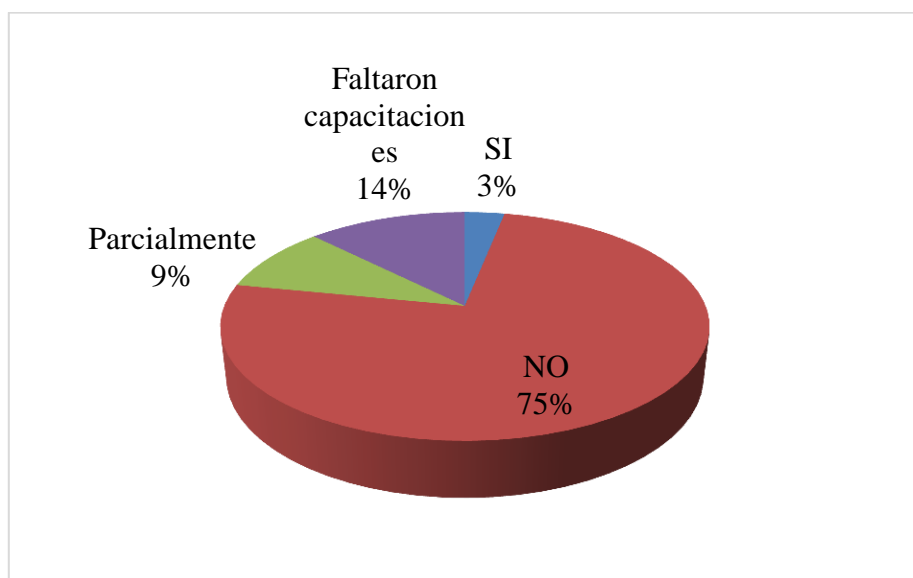
**11. ¿Cree Usted que el procedimiento establecido para atención de trámites de pago indebido y en exceso, fue difundido adecuadamente a los funcionarios?**

Tabla N°. 12. Resultado de la encuesta aplicada a la pregunta 11.

Respuesta	Frecuencia	%
SI	1	3%
NO	24	75%
Parcialmente	3	9%
Faltaron capacitaciones	4	13%
Suman	<b>32</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Gloria Silva

Figura N°. 18. Resultado de la encuesta aplicada a la pregunta 11



**Elaborado por:** Gloria Silva

**Interpretación:**

La mayoría de los encuestados cree que el procedimiento establecido en el SRI para la atención de trámites de pago indebido y pago en exceso, no es difundido adecuadamente, lo que implica demoras al dar contestación a los mismos, y afecta a los indicadores de desempeño del departamento.

#### **4. Análisis situacional**

El análisis situacional comprende estudiar el entorno tanto interno como externo de una institución, es decir el macro y micro ambiente, los cuales constan de varios factores que a pesar de encontrarse fuera del Departamento que gestiona las devoluciones del SRI, pueden influir en el desarrollo normal de las actividades de este.

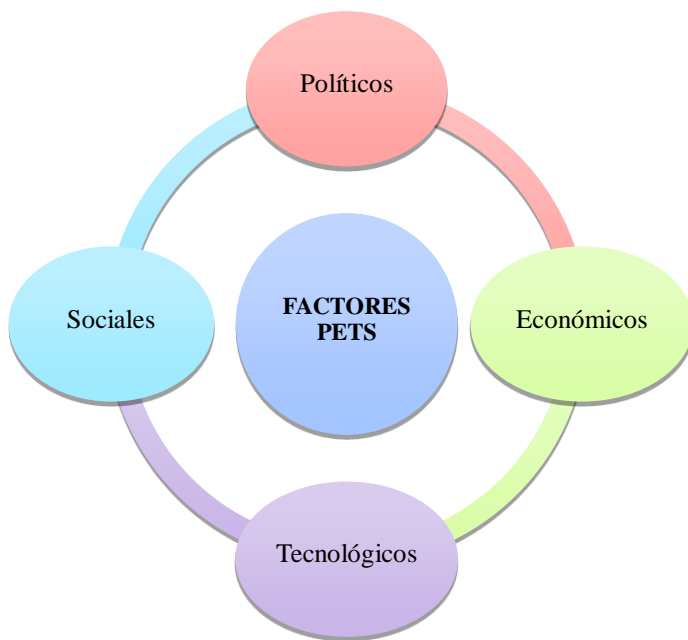
Desde el mes de Noviembre de 2014, con la nueva estructura orgánica el Departamento que gestiona las devoluciones se vio afectado con nuevos procesos, los cuales fueron trasladados por el Departamento de Reclamos con un inventario considerable de trámites que no ha permitido agilizar el proceso de atención de las solicitudes y por ende los tiempos de contestación se han mantenido al borde de los plazos legales estipulados para estos casos.

##### **4.1. Análisis PETS o macro entorno**

El macro entorno o análisis PETS comprende los factores o fuerzas de mercado, que la institución no puede ejercer ningún control e inciden para el impulso estándar de sus actividades organizacionales y pueden presentar amenazas u oportunidades, motivo por el que es indispensable conocerlos para poder afrontar aquellas amenazas o aprovecharlas en el caso de las oportunidades. Los factores PETS son:

- Factores políticos
- Factores económicos
- Factores tecnológicos
- Factores sociales

Figura N°. 19. Factores del macro entorno



**Elaborado por:** Gloria Silva

#### **4.1.1. Factor político**

Actualmente el Ecuador atraviesa una serie de cambios y ajustes, lo que ha conllevado a la expedición de nuevas leyes y reglamentos que se orientan a la satisfacción del usuario; reduciendo costos y tiempos.

El factor político abarca leyes, agencias gubernamentales y aquellos grupos de presión que restringen tanto a las diversas organizaciones como a los individuos pertenecientes a una sociedad determinada (Baena, 2011, pág. 60).

Ante lo cual se establece:

- *La Constitución de la República del Ecuador*
- *La Ley de Régimen Tributario Interno LORTI*
- *El Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos* con fecha 01 de noviembre de 2014.
- *Código Tributario del Ecuador*
- Otras leyes, reglamentos y disposiciones

Para el *Servicio de Rentas Internas SRI*, contar con políticas, procedimientos y lineamientos estipulados constituye una oportunidad, puesto que se han ido modificando y ajustándose a las necesidades y cambios del entorno.

#### **4.1.2. Factor económico**

En cuanto al análisis del SRI, en el marco económico, elabora la pro forma presupuestaria anual consolidada, sometidas a consideración por la Comisión Económica organización al acorde a la lo establecido en la ley.



Este ámbito constituye una oportunidad por contar con un presupuesto establecido por el Gobierno Central, con el objetivo de dar cumplimiento a sus fines, el cual a su vez es redistribuido conforme a las demandas institucionales.

#### **4.1.3. Factor tecnológico**

Respecto al análisis tecnológico el SRI como cada uno de sus departamentos donde el de devoluciones no es la excepción, esta entidad cuenta con sistemas y programas informáticos de uso interno, a fin de optimizar el uso de datos e información en una base de datos, conforme las funciones y responsabilidades de cada departamento, complementado con la estructura adecuada.

Los avances tecnológicos han favorecido de forma significativa y relevante en el marco administrativo organizacional, seas estos en el ámbito productivo, financiero, talento humano, marketing o mercadotecnia, ventas o dirección. Los avances en la tecnología pueden vislumbrar la pauta del desarrollo en diversos sectores de nuestro entorno (Pérez L. , 2006, p. 19).

Las TIC's o *Tecnologías de la Información y Comunicación* del Departamento que gestiona las devoluciones del SRI están respaldadas con asesoría técnica para todos aquellos programas que facilitan el desarrollo de procedimientos del mismo, con el propósito de que el personal se involucre y comprenda todos los pasos y requisitos a cumplir.

Cabe mencionar que existen plataformas informáticas que adoptan una metodología por procesos y se ajustan a todo tipo de establecimientos, sean estas privadas, públicas o mixtas.

Por tanto, para el SRI contar con las TIC's constituye una amenaza debido a que aún existen falencias en el sistema, a pesar de contar con plataformas inalámbricas de internet, en diversas ocasiones el sistema se ha saturado, el sistema se ha colgado, paralizando de manera forzada las distintas gestiones operativas de la empresa.

#### **4.1.4. Factor social**

En cuanto al ámbito social, al efectuar un análisis del SRI instaure que cada departamento debe elaborar sus planes a nivel tanto estratégico como operativo, acorde a las necesidades y naturaleza del mismo, con el propósito orientado a facilitar el desarrollo de las distintas funciones y responsabilidades de cada área de la entidad.

La sociedad se encuentra en constante movimiento y tiende tanto a la segmentación como a la agrupación de forma natural, de modo que los individuos forman colonias y viviendas obedeciendo a perfiles de carácter social, económico y cultural muy similares, lo que contribuye a su ubicación y clasificación temporal (Pérez L. , 2006, p. 19).

Para el Servicio de Rentas Internas este factor constituye una amenaza porque se evidencia la necesidad de actualizar los planes tanto estratégicos como operativos, considerando que todo funciona en base a sistemas, es indispensable incorporar cambios y actualizaciones que permitan un adecuado funcionamiento de los mismos.

#### **4.2. Análisis interno o del micro entorno**

El micro entorno comprende aquellas fuerzas que inciden o se relacionan con el SRI, a fin de que la institución puede controlar.

Comprende aquellas fuerzas cercanas y relacionadas con la empresa que inciden en su capacidad para satisfacer a sus clientes en el giro normal del negocio, como son: la empresa, proveedores, canales de marketing, mercados de clientes, competencia y entidades del sector público (Kotler & Armstrong, 2013, pág. 118).

De manera que el análisis interno o del micro entorno comprende todas las fuerzas del entorno con el que la empresa se relaciona de forma constante en el giro normal de la institución, ante lo cual se citan a:

- Usuarios o contribuyentes (clientes)
- Proveedores
- Capacidad administrativa institucional
- Talento humano

#### **4.2.1. Usuarios (contribuyentes)**

Los usuarios son los distintos contribuyentes que requieren los servicios ofrecidos por el Departamento que gestiona las devoluciones del SRI.

#### **4.2.2. Proveedores**

El SRI como cada uno de sus departamentos cuenta con proveedores (empresas públicas y privadas), respecto al material de oficina, bienes muebles e insumos, en tal virtud, el ámbito del sector público cuenta con el área de compras públicas, que se encarga de dotar de los implementos indispensables en la institución.

#### **4.2.3. Capacidad administrativa del Departamento que gestiona las devoluciones del SRI**

La capacidad administrativa del Departamento que gestiona las devoluciones del SRI representa los ejercicios de las actividades que involucra el ciclo administrativo, las cuáles son:

- ✓ **Planificar:** Mediante procesos sistemáticos y estructura dos gestiona los recursos del departamento, en busca de respuestas vitales para las distintas necesidades del mismo, favoreciendo una acertada toma de decisiones.
  
- ✓ **Organizar:** Se encarga de velar por el adecuado comportamiento del personal dentro de la organización, mediante un proceso que parte de especializar y

dividir el trabajo el trabajo para posteriormente agrupar y asignar funciones a unidades específicas e interrelacionadas por la línea de mando. Ante lo cual se hace indispensable conocer el perfil de cada puesto, la cultura organizacional, recursos humanos e instrumentos técnicos (Benjamín, 2013).

- ✓ **Dirigir:** Se trata de guiar la ejecución de los distintos planes del departamento, motivar al personal, fomentar la comunicación efectuar un control de las actividades, con el fin de proveer el aporte necesario a las personas para que éstas contribuyan al logro de las metas y objetivos planteados.
  
- ✓ **Controlar:** Proceso que busca regular las acciones del personal a nivel de departamento, para que éstas se desarrollen en congruencia a las expectativas definidas en los planes, metas y estándares de desempeño (Benjamín, 2013).

#### 4.2.4. Talento humano

El Departamento que gestiona las devoluciones de Impuestos de la Zona 9 actualmente está conformado por 97 funcionarios, distribuidos por nombramientos regulares, nombramientos provisionales y contratos ocasionales, un detalle se muestra a continuación:

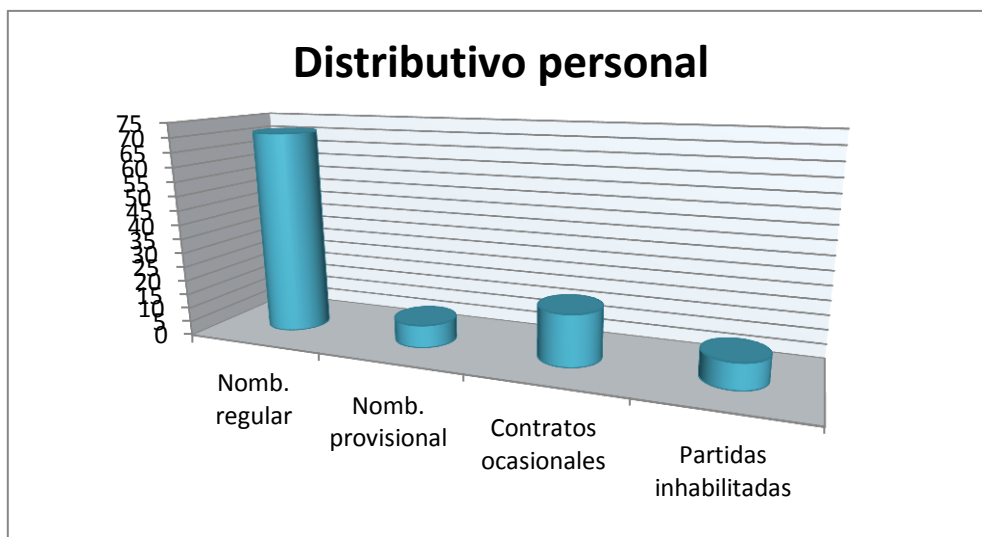


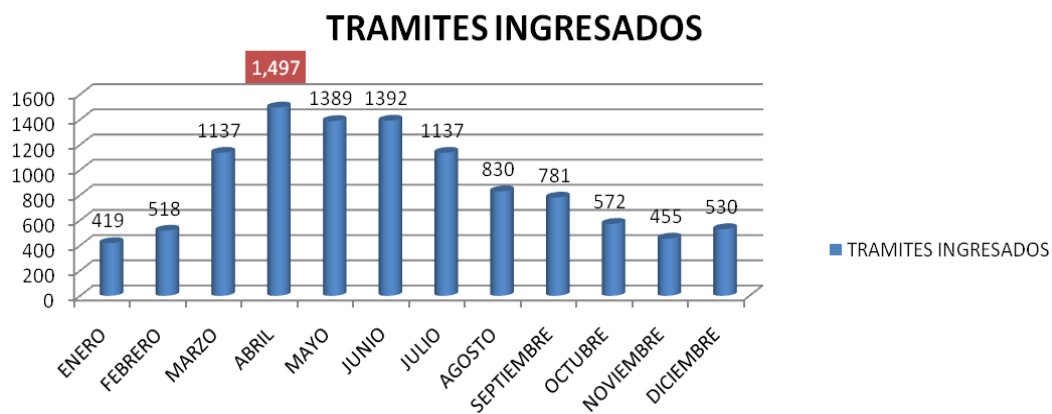
Figura N°. 20. Personal del departamento que gestiona las devoluciones del SRI

\*Existen 9 partidas inhabilitadas que no podrán ser cubiertas para este año 2016.

**Elaborado por:** Gloria Silva

Los contratos ocasionales que mantiene el Departamento que gestiona las devoluciones (18 funcionarios bajo esta modalidad de contratación) están vigentes únicamente hasta el mes de abril de 2016, y si estos contratos no se renuevan en su totalidad el departamento se verá afectado en el nivel de productividad y consecuentemente se incrementará el inventario de manera considerable.

Figura N°. 21. Trámites ingresados por meses



**Elaborado por:** Gloria Silva

A todo ello se suma que el mes de abril es denominado pico por ser el más alto en el ingreso de trámites de pago indebido y/o pago en exceso de impuesto a la renta tanto de personas naturales como jurídicas, por cuanto se encuentra vinculado con la declaración de este impuesto, por parte del departamento se debe realizar un plan de contingencia que permita evacuar la mayor cantidad de trámites sin que se vea afectado los tiempos de contestación ni el plazo legal.

Considerando todos estos antecedentes, se puede evidenciar la problemática que actualmente atraviesa el Departamento que gestiona las devoluciones de Impuestos de la Zonal 9, y de mantenerse dicho comportamiento en el ingreso de trámites, se desencadenará un crecimiento en el inventario de solicitudes sin procesar que afecta directamente a los indicadores institucionales, por lo que se debe establecer un mecanismo adecuado para hacer frente a esta problemática y de esta manera ganar en eficiencia y operatividad.

#### 4.2.5. Análisis FODA

El análisis FODA realiza un estudio tanto de factores interno (debilidades y fortalezas), como los factores externos (oportunidades y amenazas) de la empresa, lo que permite establecer estrategias que permitan potenciar las fortalezas, eliminar o mitigar las debilidades, aprovechar las oportunidades de mercado y estar prevenidos ante posibles amenazas del entorno.

El análisis FODA o DAFO consiste en efectuar una evaluación tanto de los factores fuertes de la empresa como los elementos débiles que, de manera conjunta diagnostican la situación interna y externa real de una institución, es decir las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas(Talancón, 2010).

Respecto al procedimiento para la atención de trámites de pago indebido y pago en exceso se establece a continuación el procedimiento y los lineamientos correspondientes.

Tabla N°. 13. Procedimiento para la atención de trámites de pago indebido y pago en exceso del Departamento que gestiona las devoluciones del SRI y sus lineamientos

<b>Según Procedimiento</b>	<b>Lineamientos</b>
La fecha de vigencia es a partir septiembre de 2015	La guía fue difundida por correo electrónico en diciembre del 2015
Norma 4 literal d) cuando haya casos que no se contemple en este procedimiento	Se limita únicamente al Director y Jefe
Del ingreso de los tramites literal p y u el ingreso de trámites que no cumple los requisitos del art. 119	No todos cumplen con el art. 119: firma de abogado patrocinador, fundamento de derecho lo que llevaría





del Código Tributario	a providenciar por aclarar
Original carnet de discapacidad	Se verifica que secretaria revisó el original del carne
Literal	Definir materialidad
Anexo 5. Acción 2	Si no se cumple con el oficio persuasivo
Anexo 5. Matriz de selección de contribuyentes	No se indica la guía en la que se encuentra
Anexo 5. Acción 3	No consta el formato de la resolución por determinación complementaria
Complementarias Acción 1, 2 y 3	
Acción 2 inciso 3, se deberá devolver en función del crédito tributario	Si esta diferencia tiene incidencia en el impuesto causado que acción se debe tomar
Literal bb y cc	Aclaración sobre la prescripción de los tres años, en caso de que haya original y sustitutiva, Recién en la sustitutiva se configura el pago indebido o en exceso
Literal pp	No tiene congruencia porque señala que el documento debe estar en firme y al ser impugnado no está en firme
Literal p	Presentación del original de cedula y certificado de votación
1.5 numeral 13 Página 21 penúltimo visto	en análisis del crédito tributario de que el sado no ha sido utilizado para pagar los siguientes meses, cual es el alcance de la verificación

---

**Elaborado por:** Gloria Silva

Tabla N°. 14. FODA

Aspectos Positivos		Aspectos Negativos
<b>Factores Internos</b>  <b>La entidad los puede controlar</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	Evidencia capacidades especiales y características del departamento que gestiona las devoluciones del SRI, lo cual comprende identificar la ventaja competitiva	Comprende el conjunto de elementos que son parte de la empresa, pero obstaculizan o no favorecen el adecuado desarrollo de las operaciones de la organización.
<i>Involucra:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidades,</li> <li>• Procedimientos,</li> <li>• Recursos,</li> <li>• Habilidades y</li> <li>• Aptitudes.</li> </ul>		
<b>Factores Externos</b>  <b>La entidad no los puede controlar</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
	Sucesos del entorno que generan aspectos positivos para el departamento que gestiona las devoluciones, siempre que se los pueda identificar y aprovechar de forma oportuna.	Hechos desencadenados del exterior y que inciden de forma negativa en el desempeños de las actividades normales del Departamento que gestiona las devoluciones del SRI.
<i>Involucra:</i> Estructura Social y Cultural, Situación económica del país, cambios políticos, tendencias en la demanda.		

Elaborado por: Gloria Silva

### 4.3. Análisis FODA del Departamento que gestiona las devoluciones del SRI



Elaborado por: Departamento que gestiona las devoluciones del SRI

Figura N°. 22. Capacidad operativa sin contratos ni nombramientos

No.	EQUIPOS/PROCESOS	STOCK TRÁMITES AL 31/01/2016	PROMEDIO INGRESO MENSUAL A	CAPACIDAD OPERATIVA( No. trámites promedio que se despachan en el mes * No. Analistas) B	TRÁMITES INGRESADOS Y NO PROCESADOS EN EL MES C=A-B	No. FUNCIONARIOS NOMBRAMIENTO REGULAR	No. FUNCIONARIOS NOMBRAMIENTO PROVISIONAL	No. FUNCIONARIOS CONTRATOS OCASIONALES	TOTAL DE FUCIONARIOS
1	RENTA NATURALES	1969	889	372	517	6	0	0	6
2	CADENAS DE IVA	399	149	102	47	6	0	0	6
3	JURÍDICAS	375	100	89	69	7	0	0	7
4	PETICIONES	383	126	114	12	6	0	0	6
5	EXPORTADORES	585	267	150	117	8	0	0	8
6	SECTOR PÚBLICO- CONVENIOS	108	164	168	-4	8	0	0	8
7	CHASIS- IMPUESTO REDIMIBLE, OTROS	19	27	27	0	2	0	0	2
<b>Total:</b>									<b>43</b>
GRUPO DE ATENCIÓN PRIORITARIA									
No.	PROCESO	TRÁMITES INGRESADOS MES DE ENERO 2016	PROMEDIO INGRESO MENSUAL A	CAPACIDAD OPERATIVA( No. trámites promedio que se despachan en el mes * No. Analistas) B	TRÁMITES INGRESADOS Y NO PROCESADOS EN EL MES C=A-B	No. FUNCIONARIOS NOMBRAMIENTO REGULAR	No. FUNCIONARIOS NOMBRAMIENTO PROVISIONAL	No. FUNCIONARIOS CONTRATOS OCASIONALES	TOTAL DE FUCIONARIOS
7	TERCERA EDAD	10142	10513	10128	385	5	0	0	5
7	DISCAPACITADOS	781	743	0	743	0	0	0	0
<b>Total:</b>									<b>5</b>
Supervisores									7
Back up									8
Revisores:									6
Mesas de validación:									2
Jefatura y coordinación									2
<b>TOTAL FUNCIONARIOS:</b>									<b>73</b>

Fuente: Departamento de devoluciones del SRI

Como se puede observar, la mayor cantidad de trámites ingresados y no procesados se centra en la renta naturales, correspondiente a las personas naturales, evidenciando 517 trámites.

**4.4. Matriz FODA del procedimiento de atención de trámites de pago indebido y pago en exceso, del Departamento de Devoluciones de Impuestos**

Tabla N°. 15. Matriz del Análisis FODA

Análisis interno	
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacitaciones constantes a los funcionarios para fomentar nuevos conocimientos de procesos incorporados.</li> <li>- El departamento cuenta con talento humano profesional, eficiente y comprometido.</li> <li>- Buenas relaciones y adecuada comunicación entre los integrantes de los equipos.</li> <li>- Existen lineamientos para el procedimiento de atención de trámites pago indebido y pago en exceso.</li> <li>- El departamento cuenta con metas e indicadores definidos.</li> <li>- Uso de un listado de datos acorde al procedimiento mediante programas informáticos que permiten adquirir información que contribuya con el análisis y gestión requerida por el contribuyente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Deficiente número de funcionarios, respecto del volumen de trámites.</li> <li>- Se evidencia la falta de definiciones técnicas pagos indebidos y en exceso</li> <li>- Falta de un plan de aseguramiento de la calidad, mediante el mejor uso posible de todos los insumos disponibles.</li> <li>- Bajo rendimiento laboral de los funcionarios cuando son nuevos y sin experiencia.</li> <li>- Falta de un asesor legal exclusivo del departamento que gestiona las devoluciones.</li> <li>- Cuello de botella en los procesos de supervisión.</li> <li>- Canales de comunicación deficientes entre la <i>Dirección Nacional</i> y el Departamento de Devolución Impositiva para realizar cambios en los procedimientos.</li> </ul>

<b>Análisis Externo</b>	
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incremento y difusión de cultura tributaria propia de los usuarios o contribuyentes en nuevos sectores de la sector económico ecuatoriano.</li> <li>- Contar con nuevas propuestas que permiten mejorar los procesos, debido a la apertura de la Dirección Nacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Creciente demanda de trámites de devoluciones y en exceso.</li> <li>- Caída del precio del petróleo, con lo cual se ven reducidos los ingresos del Estado.</li> <li>- Situación económica del país atraviesa diversos ajustes laborales.</li> <li>- Anuncios de reducción de presupuestos estatales.</li> <li>- Falta de estabilidad laboral, que provoca rotación del personal y afecta el cumplimiento de metas</li> <li>- Contribuyentes poco capacitados en los distintos procesos.</li> <li>- Falencias en trámites ingresados por internet, e inadecuada validación por parte de los contribuyentes.</li> <li>- Cambios en la normativa incrementa el nivel de complejidad de análisis de trámites.</li> </ul>

**Elaborado por:** Gloria Silva

#### 4.5. Matriz Cruzada FODA

<p style="text-align: center; color: #00AEEF; font-size: 2em; transform: rotate(-45deg); opacity: 0.5;">Matriz FODA Cruzada</p>	Oportunidades	Amenazas
	<p style="text-align: center;"><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Talento humano profesional, eficiente, capacitado y comprometido.</li> <li>- Metas, indicadores y lineamientos definidos.</li> <li>- Base de datos y programas informáticos que facilitan las funciones.</li> <li>- Buenas relaciones y adecuada comunicación entre grupos laborales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incremento y difusión de cultura tributaria por parte de los contribuyentes en nuevos sectores de la economía ecuatoriana.</li> <li>- Contar con nuevas propuestas que permiten mejorar los procesos, debido a la apertura de la Dirección Nacional.</li> <li>- Dar cabida a propuestas de funcionarios que ejercen dichas responsabilidades en el día a día, ya que conocen los procedimientos.</li> <li>- Rediseñar los lineamientos establecidos, de la forma más clara posible, así como las metas acorde a la realidad considerando los recursos disponibles.</li> <li>- Dar cabida a nuevas propuestas que favorezcan a mejorar tanto los procesos como los procedimientos, utilizando programas e historiales de datos orientados a reducir los tiempos.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Debilidades</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Procurar disminuir los tiempos de</li> </ul>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Deficiente número de funcionarios, respecto de la cantidad de trámites.</li> <li>- Se evidencia la falta de definiciones técnicas pagos indebidos y en exceso</li> <li>- Falta de un plan de aseguramiento de la calidad, mediante la optimización de los recursos disponibles.</li> <li>- Bajo rendimiento laboral de los funcionarios cuando son nuevos y sin experiencia.</li> <li>- Falta de un asesor legal exclusivo del departamento que gestiona devoluciones.</li> <li>- Cuello de botella en los procesos de supervisión.</li> <li>- Canales de comunicación deficientes entre la Dirección Nacional y el Departamento de Devolución Impositiva para realizar cambios en los procesos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>gestión por trámites, a fin de optimizar el tiempo de atención a los contribuyentes.</li> <li>- Establecer las definiciones técnicas necesarias, vía correo electrónico.</li> <li>- Enfocarse en minimizar el número de trámites pendientes, solicitando los materiales necesarios.</li> <li>- Solicitar ayuda y asesoría en aquellos casos que exista cierto desconocimiento de algún paso del procedimiento.</li> <li>- Asignar responsabilidad a los funcionarios en cuanto al desarrollo de actividades y funciones del puesto, a fin de facilitar los procesos de supervisión.</li> <li>- Potenciar los canales comunicativos con la Dirección Nacional, mediante constantes correos, llamadas, etc., para tratar asuntos relevantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reclutar el personal idóneo, que se ajuste al perfil del puesto en aquellas vacantes que salgan a concurso, verificando los conocimientos que tiene del cargo.</li> <li>- Reclutar pasantes que se ajusten a las necesidades del departamento y que contribuyan con su trabajo y compromiso institucional.</li> <li>- Determinar los aspectos de mayor duda, y solicitar aclaraciones a la persona que domine dicha gestión, lo cual se repite para cada aspecto de forma puntual, para realizar las aclaraciones del caso en el menor tiempo posible.</li> </ul>
--	--	--

**Elaborado por:** Gloria Silva



## **5. LA PROPUESTA**

En la actualidad, ante un mundo competitivo y de cambios constantes, la gestión por procesos permite efectuar mejoras, ya que implica una alternativa que permita integrar el ámbito estructural a fin de dirigir y administrar las instituciones de forma innovadora y flexible, con el propósito de que se ajuste a los requerimientos latentes del entorno y exigencias del mercado.

Para desarrollar el plan de mejoras del procedimiento para atención de trámites de pago indebido y pago en exceso del Departamento que gestiona las devoluciones del SRI, es indispensable rediseñar dicho procedimiento a fin de minimizar los tiempos empleados, proporcionando así información relevante para la puesta en marcha de aquellas mejoras identificadas en el desarrollo o ejercicio de las responsabilidades y funciones del cargo, siendo un medio de integración y orientación para el ejercicio de actividades y tareas del procedimiento en cuestión.

### **5.1. Importancia**

Los manuales son herramientas fundamentales para comunicar de forma sistemática las decisiones administrativas, permite instruir al personal respecto del procedimiento a seguir para atención de trámites de pago indebido y pago en exceso, evita la duplicidad de actividades e identifica omisiones, coadyuva a la correcta ejecución de las labores asignadas propiciando la uniformidad de tareas y actividades.

En la actualidad es evidente que al reunir el o los enfoques de procesos como requerimiento, clave que permite administrarla empresa de manera integral, incorporando valor en cada proceso, encaminándose a la plena satisfacción del usuario, basado en brindar productos, bienes y/o servicios de calidad (Gestiopolis, 2010).

La Normativa SENRES, Gestión Organizacional por Procesos se enfoca en dotar de políticas e instrumentos de carácter técnicos para aplicar procesos orientados a mejorar la calidad y competitividad del sector público, donde los responsables o encargados deben motivar el cambio y la reestructuración del proceso sobre la normativa legal (SENRES, 2006, pág. 22).

Cumple la función de establecer aquellos componentes necesarios para la reestructuración del estatuto o reglamento del sector público, ante lo cual se hace mención del art. 14 donde establece el bosquejo de aquellos procesos: gobernantes a nivel estratégico, habilitantes y finalmente los agregadores de valor; que son procesos internos de cada institución (SENRES, 2006, pág. 25).

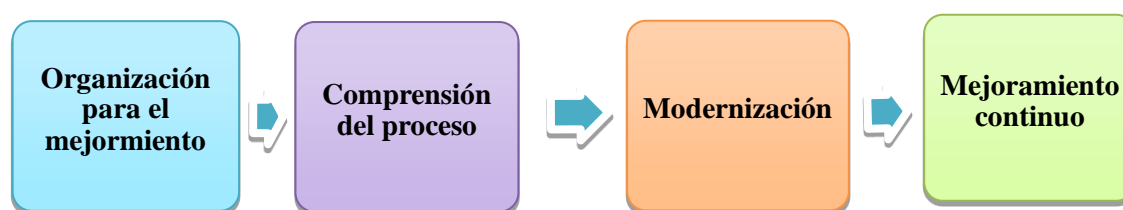
De forma complementaria, el art. 15 hace mención del manual de procesos, cuya importancia radica en fortalecer la gestión de las instituciones, organizaciones y empresas del Estado.

Mejorar los procesos es garantizar procedimientos que eliminen errores, disminuyan las demoras, optimicen los recursos y se orientan a la plena

satisfacción y cumplimiento de las expectativas del usuario (SENRES, 2006, pág. 27).

### Fases para mejorar procesos

Figura N°. 23. Etapas del proceso según SENRES



**Fuente:** *Gestión Organizacional por Procesos*, Normativa SENRES, 2006.

**Elaborado por:** Gloria Silva

## 5.2. Desarrollo

En la presente propuesta se llevará a cabo un análisis de los procesos críticos dentro del procedimiento para atención de trámites de pago indebido y pago en exceso del Departamento que gestiona las devoluciones que posee el SRI, para lo que se hará uso de las siguientes herramientas:

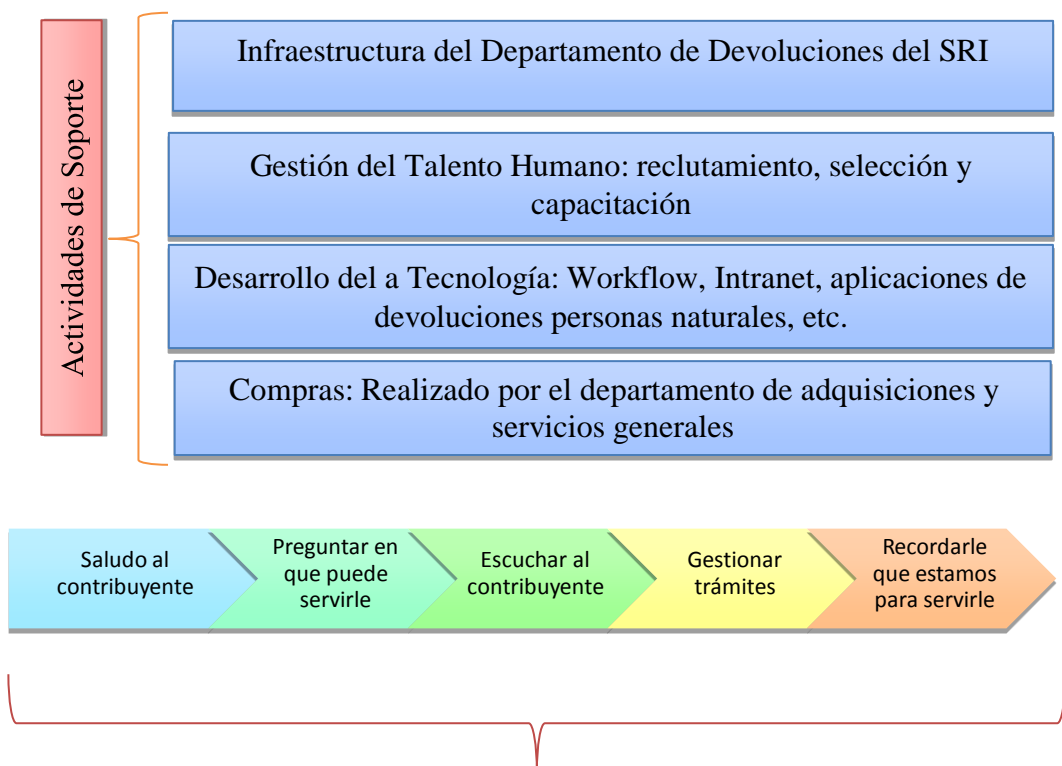
- ✓ Cadena de valor
- ✓ Mapa de procesos
- ✓ Selección de los procesos prioritarios
- ✓ Diagrama de procesos

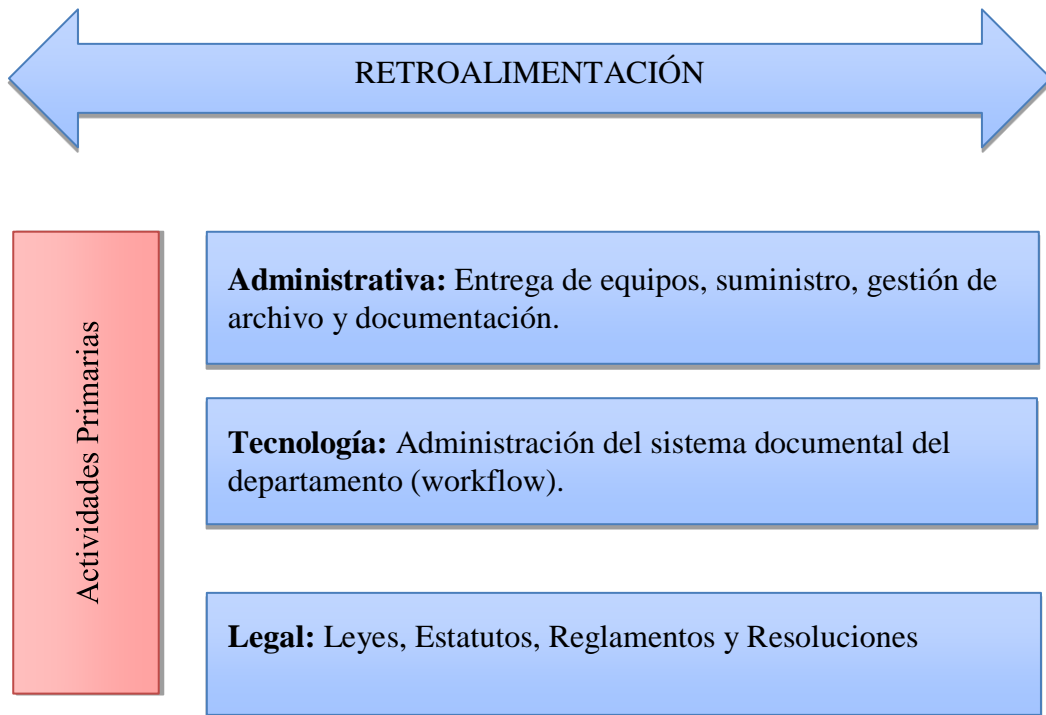
- ✓ Caracterización de los procesos
- ✓ Mejoramiento de procesos
- ✓ Establecimiento de indicadores

### 5.3. Cadena de valor del procedimiento para atención de trámites de pago indebido y pago en exceso del departamento que gestiona las devoluciones del SRI

Según la *Secretaría Nacional de Administración Pública* 2012, la cadena de valor comprende un esquema que describe el ejercicio de todas las tareas y actividades pertenecientes a la institución, orientadas a agregar valor al ciudadano, beneficiario o usuario en miras de velar por el cumplimiento de la misión.

Figura N°. 24. Cadena de valor





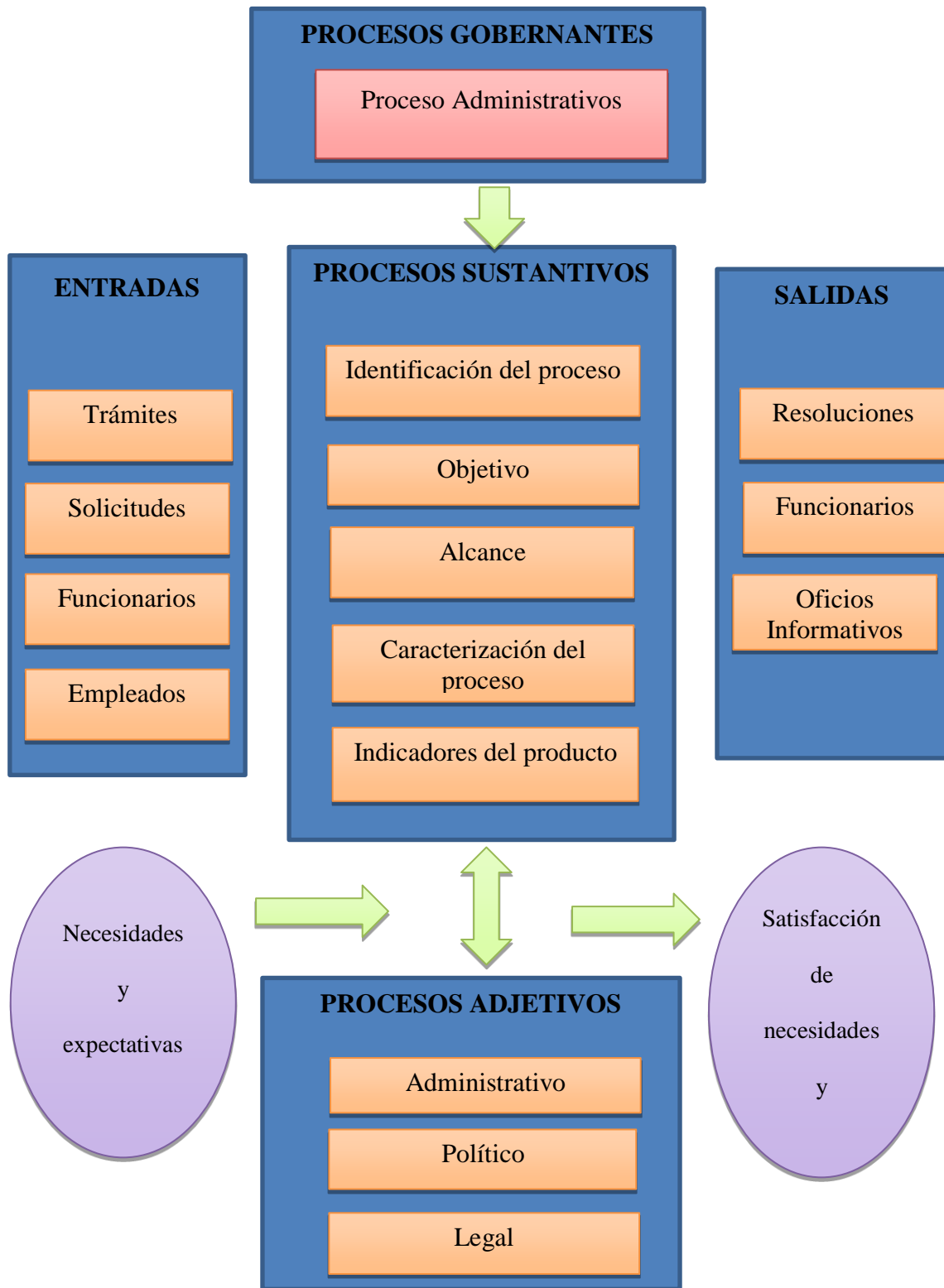
**Elaborado por:** Gloria Silva

Por tanto, la cadena de valor comprende un conjunto de marco procesos que delimitan la actuación y los resultados institucionales, así como sus relaciones interinstitucionales.

#### **5.4. Mapa de procesos**

Se realiza el mapa de procesos del Departamento que gestiona las devoluciones del SRI, donde se establecen los procesos tanto gobernantes, como los agregadores de valor o sustantivos y aquellos denominados de apoyo o adjetivos.

Figura N°. 25 Mapa de procesos



Elaborado por: Gloria Silva

### 5.5. Selección de los procesos prioritarios o críticos

En función al análisis situacional del Departamento que gestiona las devoluciones del SRI, se evidencia que mayoritariamente los trámites no procesados se centran en aquellos de personas naturales, motivo por el cual la propuesta de mejora se orienta ha dicho conglomerados en cuanto al procedimiento para atención de trámites de pago indebido y pago en exceso personas naturales.

Tabla N°. 16. Trámites no procesados Personas Naturales

<b>Proceso</b>	<b>Stock al 31/01/2016</b>	<b>Promedio mensual trámites</b>	<b>Capacidad Operativa</b>	<b>Trámites no procesados</b>	<b>Funcionarios con nombramiento</b>
Personas Naturales	1969	372	372	517	6
Cadenas de IVA	399	102	102	47	6
Jurídicas	375	89	89	69	7
Peticiones	383	114	114	12	6
Exportadores	585	150	150	117	8
Sector Público - Convenios	109	168	168	-4	8
Chasis-Impuesto redimible, otros	19	27	27	0	2
				<b>TOTAL</b>	<b>43</b>

**Elaborado por:** Gloria Silva

### 5.6. Diagrama de procesos

El diagrama de procesos comprende una representación gráfica que facilita una amplia visión del proceso, por tanto es una herramienta necesaria e indispensable para el efectuar mejoramientos de diversos procedimientos.

Tabla N°. 17. El diagrama de flujo que evidencia el plan de mejora




<b>Procedimiento</b>			
Plan de mejora del procedimiento de atención de trámites de pago indebido y pago en exceso personas naturales			
<b>Macro proceso:</b> Proceso Sustantivo		<b>Procedimiento:</b> Atención de trámites de pago indebido y en exceso personas naturales	
<b>Lugar y Fecha:</b> Quito, 22 de febrero de 2016		<b>Frecuencia:</b> Mensual	
<b>Responsable del Proceso:</b> Director del Departamento que gestiona las devoluciones del SRI		<b>Entrada:</b> Plan de mejoras	
<b>Salida:</b> Mejoramiento del procedimiento de atención de trámites de pago indebido y en exceso personas naturales			
N°	Responsables	Objetivo	Diagrama de Flujo
1	Director del Departamento	Determinar las inconsistencias y mejoras que se pueda realizar en los distintos procedimientos.	<pre> graph TD     INICIO([INICIO]) --&gt; MEJoras{Mejoras}     MEJoras -- SI --&gt; P1[ ]     MEJoras -- NO --&gt; P2[ ]     P1 --&gt; P3[ ]     P2 --&gt; FIN([FIN])     P3 --&gt; FIN     </pre>
2	Analista del Departamento	Normar las mejoras identificadas en los procedimientos del departamento.	
3	Directores	Establecer la amplitud del procedimiento aplicando la mejora.	
4	Equipo de Trabajo	Diagramación del procedimiento con la mejora planteada.	
5	Rector y Director T.H.	Nivel de eficacia del procedimiento mejorado.	



## 5.7. Caracterización de los procesos

La caracterización de procedimientos consiste en identificar condiciones y/o elementos que hacen parte del procedimiento, tales como: ¿quién lo hace?, ¿para quién o quienes se hace?, ¿por qué se realiza?, ¿cómo se hace?, ¿cuándo se hace?, ¿qué se requiere para hacerlo?

Figura N°. 26. Caracterización del procedimiento para atención de trámites de pago indebido y pago en exceso

<p><b>Nombre del procedimiento:</b> Procedimiento para atención de aquellos trámites correspondientes tanto al pago indebido como en exceso del departamento que gestiona las devoluciones del SRI.</p> 	
<p><b>Responsable del procedimiento:</b> Director del departamento</p>	<p><b>Fecha:</b> 28-02-2016</p>
<p><b>Alcance:</b> Hacia la elaboración del plan de mejoras y su ejecución efectuada por la Dirección del departamento que gestiona las devoluciones institucionales.</p>	
<p><b>RECURSOS</b></p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Físicos:</b> Computador, teléfono, escritorio, insumos de oficina.</li> <li>✓ <b>Técnicos:</b> Sistema operativo del departamento.</li> <li>✓ <b>Económico:</b> Parte de recursos asignados al departamento, mediante Presupuesto General del Estado.</li> <li>✓ <b>Talento Humano:</b> Director, analista y funcionarios o servidores públicos del departamento que gestiona las devoluciones.</li> </ul>	

Fundamento Legal	Proceso	Contribuyentes
<p>- <i>Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno</i> LORTI</p> <p>- <i>Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos</i> 2014.</p> <p>- Código Tributario</p> <p>- Otras leyes y reglamentos.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Seleccionar el equipo de trabajo que se encargue de realizar el procedimiento mejorado.</li> <li>2. Establecer lineamientos necesarios para el desarrollo de la propuesta.</li> <li>3. Difundir el plan mejorado.</li> <li>4. Establecer cronograma.</li> <li>5. Asignar funciones y actividades relacionadas.</li> </ol>	<p>Personas que solicitaron y tramitaron una devolución de pago indebido y exceso de renta naturales</p>

**Elaborado por:** Gloria Silva

## 5.8. Mejoramiento de procesos

El mejoramiento de procesos permite identificar mejoras estructurales, y consecuentemente incrementan la productividad orientada a la optimización.

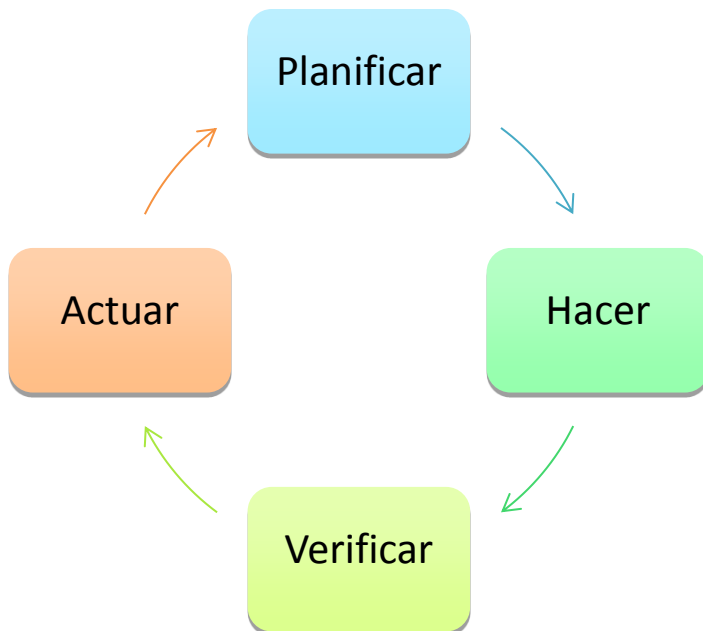
Dichas mejoras tienen que ver usualmente con la eliminación de:

- Cuellos de botella
- Repetición de procesos o actividades
- Tiempos muertos
- Duplicidad de tareas y actividades

- Esfuerzos perdidos
- Entre otros

El mejoramiento del procedimiento para atención de trámites de pago indebido y en exceso a personas naturales, del Departamento que gestiona las devoluciones del SRI permite reducir el tiempo de ciclo del procedimiento, aumentar la velocidad y funcionamiento en la gestión de trámites y encaminarse a la optimización.

Figura N°. 27. Ciclo Deming



**Elaborado por:** Gloria Silva

Uno de los sistemas de gestión utilizados para implementar mejoras es el denominado círculo de Deming, ciclo de mejora continua o ciclo PDCA debido

a sus siglas en inglés (Plan, Do, Check, Act), el cual establece cuatro elementos cíclicos fundamentales para efectuar un mejoramiento continuo de la calidad (disminución de tiempos en el desarrollo del procedimiento), evidenciando que se realiza una evolución constante con el objetivo de identificar fallencias que se pueden ir mejorando.

### **5.9. Establecimiento de los indicadores**

Como indicador se establece la eficiencia, ya que se trata de alcanzar los resultados en el menor tiempo posible.

La eficiencia permite efectuar la medición de aquellos esfuerzos necesarios para alcanzar los objetivos planteados, considerando el costo, tiempo y uso adecuado de los recursos tanto materiales como humanos, encaminados a cumplir con la calidad propuesta, y se trata de elementos inherentes a la eficiencia. Cabe mencionar que los resultados más eficientes se alcanzan al hacer uso adecuado de todos los factores, en el momento oportuno, al menor costo posible y cumpliendo con las normas de calidad requeridas (Actualidad empresa, 2014).

Este tipo de indicadores ayudan a la empresa a optimizar la utilización de los recursos, motivo por el que es factible identificar la situación organizacional y haciendo uso de la información obtenida, fijar estrategias que ayuden a cumplir tanto las metas como los objetivos institucionales.

# **SERVICIO DE RENTAS INTERNAS**



**Procedimiento para atención de trámites  
pago indebido y pago en exceso del  
Departamento de Devoluciones del SRI”**



## **CONTENIDO**

### **1. Identificación del Proceso**

### **2. Objetivo**

### **3. Alcance**

### **4. Caracterización del Proceso**

4.1. Caracterización del proceso general

4.2. Diagrama de flujo de validación, ingreso y asignación

4.3. Especificaciones de flujo de validación, ingreso y asignación

4.4. Diagrama de flujo de análisis de la documentación ingresada

4.5. Especificaciones de diagramación del flujo de análisis de la documentación ingresada

4.6. Diagrama de flujo de pago indebido y pago en exceso personas naturales (mejorado)

### **5. Indicadores del producto**

## 1. Identificación del proceso

### PROCEDIMIENTO PARA LA TENCIÓN DE TRÁMITES DEL DEPARTAMENTO QUE GESTIONA LAS DEVOLUCIONES DE SRI

Tabla N°. 18. Identificación del proceso

<b>Proceso de 1<sup>er</sup> nivel:</b>	<i>Asistencia al Cumplimiento Tributario</i>
<b>Proceso de 2<sup>do</sup> nivel:</b>	<i>Atención de Peticiones y Consultas</i>
<b>Responsable:</b>	<i>Departamento Nacional de Gestión Tributaria</i>

Fuente: (SRI, 2015, pág. 6)

## 2. Objetivo

Normar las actividades del procedimiento para atención de trámites pago indebido y en exceso de personas naturales, a fin de optimizar las gestiones tributarias y disminuir los trámites no procesados, orientándose a alcanzar las metas y objetivos departamentales y por ende institucionales.

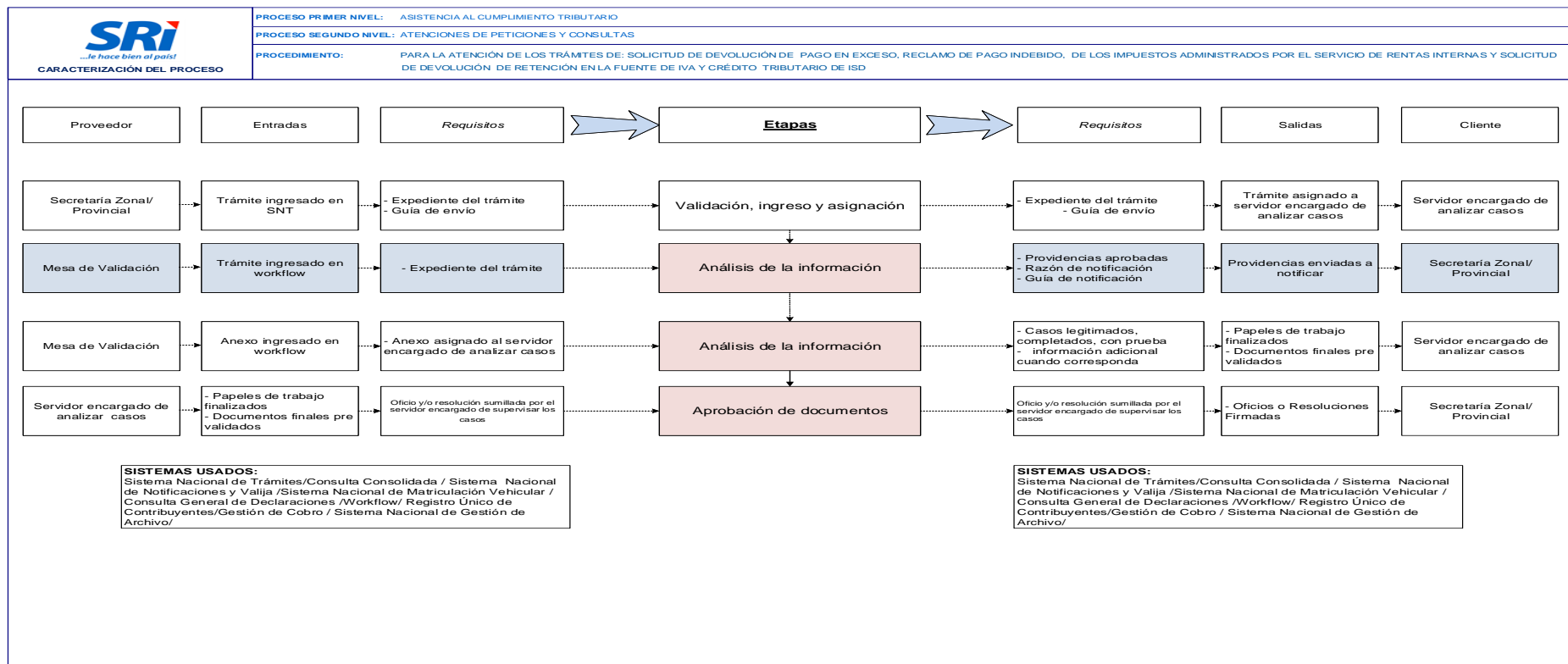
## 3. Alcance

La presente mejora al procedimiento para atender aquellos trámites de pago indebido y en exceso de personas naturales contempla desde que se recibe la solicitud de cierto grupo o conjunto de contribuyentes, asignación del responsable de brindar la oportuna y adecuada atención y análisis documental, hasta la contestación pertinente, despacho para su notificación y archivo posterior.

## 4. Caracterización del Proceso

### 4.1. Caracterización del proceso general

Figura N°. 28. Caracterización del proceso general

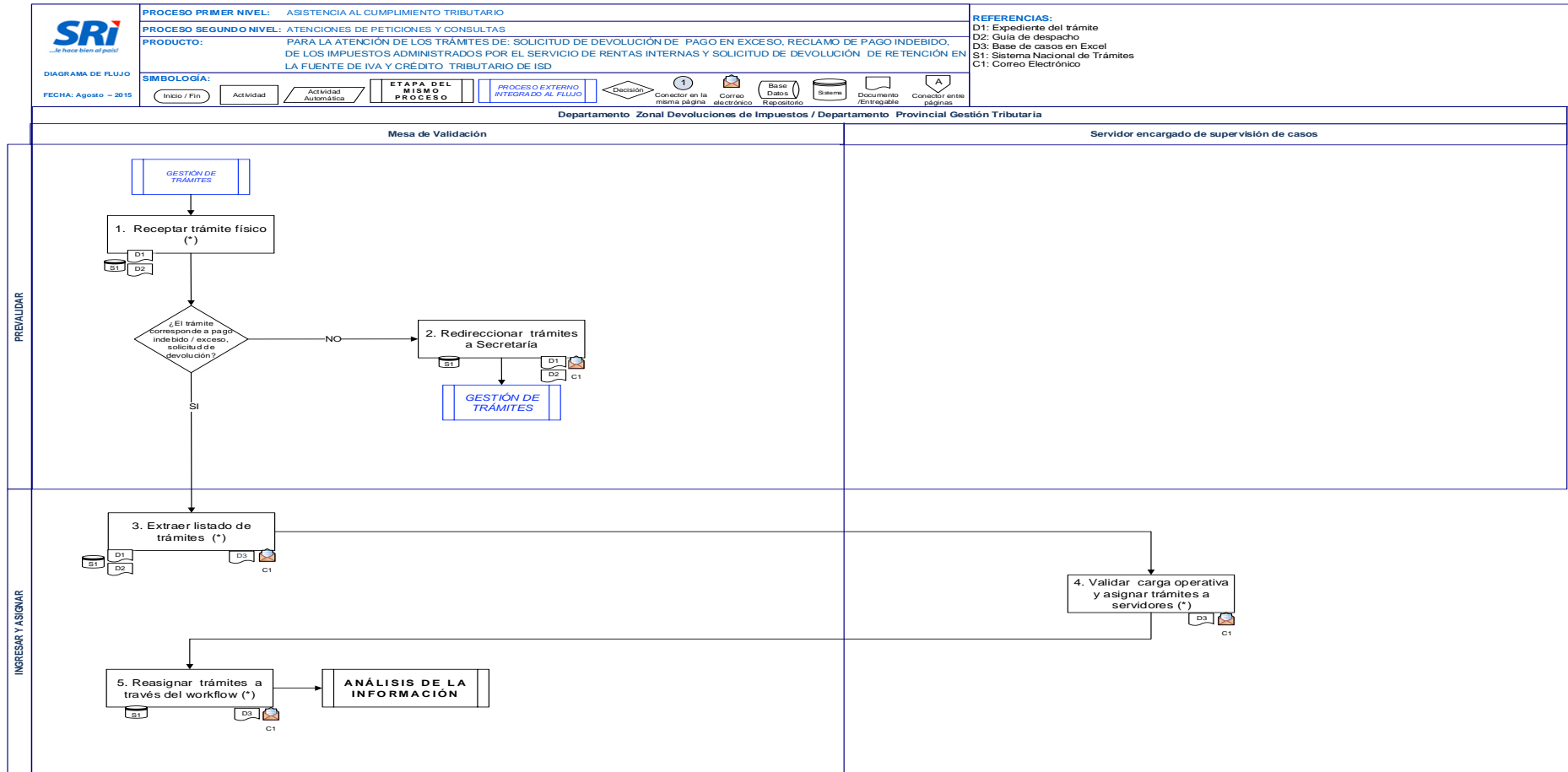


Fuente: (SRI, 2015, pág. 20)



#### 4.2. Diagrama de flujo de validación, ingreso y asignación

Figura N°. 29. Diagrama de flujo de validación, ingreso y reasignación de trámites



Fuente: (SRI, 2015, pág. 20)

### 4.3. Especificaciones de flujo de validación, ingreso y asignación

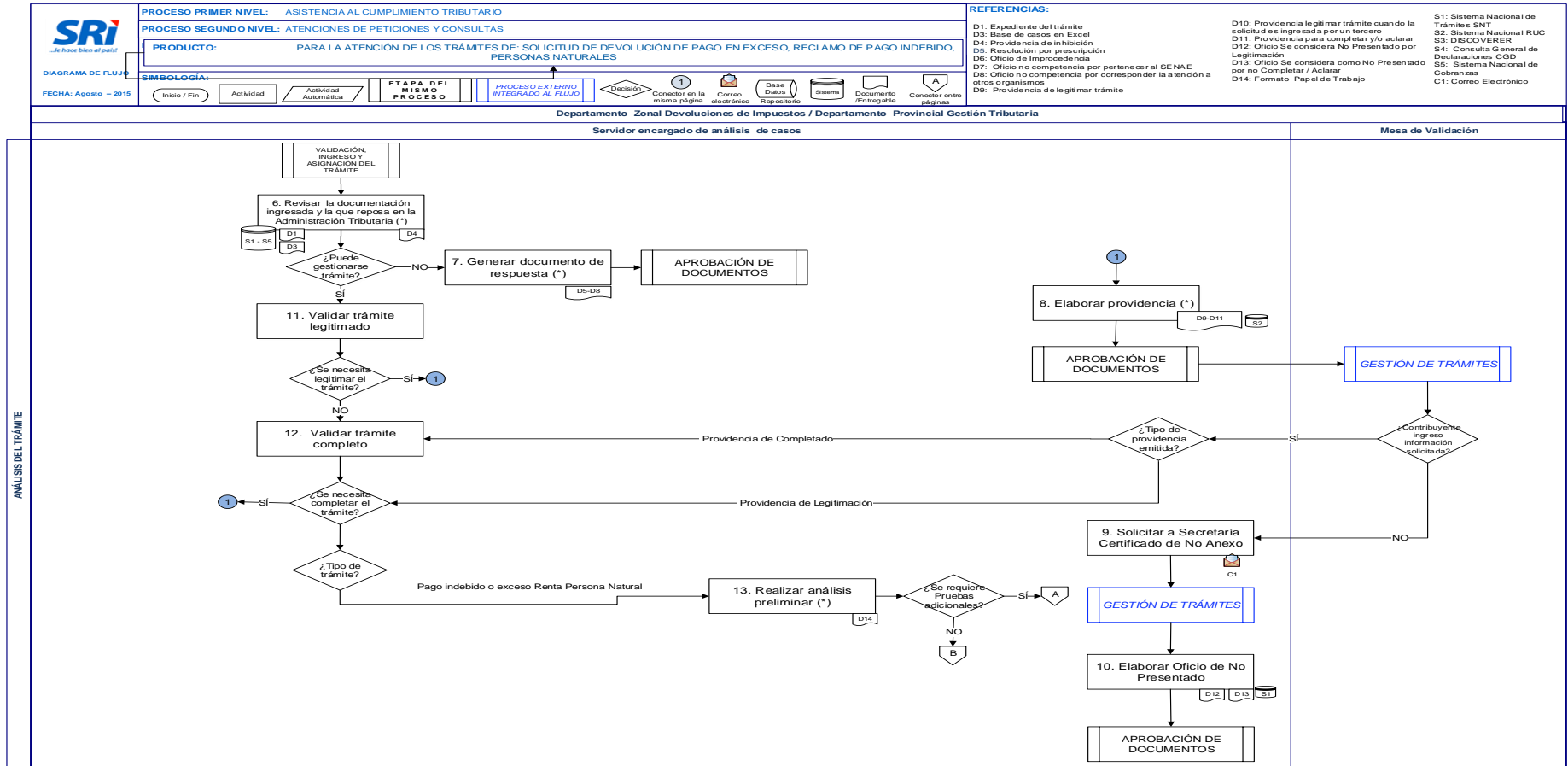
Tabla N°. 19. Especificaciones de flujo de validación, ingreso y asignación

NÚMERO DE ACTIVIDAD	ACTIVIDAD	ESPECIFICACIÓN
1	Receptar trámite físico	<p>La mesa de validación del Departamento de Devoluciones deberá verificar que el trámite esté ingresado correctamente utilizando la siguiente codificación:</p> <p><b>CLASE:</b> 26  <b>CÓDIGO TIPO:</b> 17, 18 o 19 y verificará que el subtipo de trámite escogido corresponda a la solicitud presentada por el sujeto pasivo.</p>
3	Extraer listado de trámites	<p>Esta base únicamente será utilizada para el descargo del trámite desde la mesa de validación hasta el servidor responsable del análisis del caso, por lo que éste último no debe continuar con el uso de la base, esta indicación con el objetivo de evitar duplicidad en el trabajo ya que toda la información de la gestión del trámite debe estar ingresada correctamente en el Sistema Nacional de Trámites.</p>
4	Validar carga operativa de servidores	<p>El servidor responsable de la asignación de los casos deberá revisar la carga operativa que mantienen los servidores del departamento y tomando en cuenta: el vencimiento del trámite, la complejidad del mismo y el número de casos asignados a cada servidor; deberá realizar una asignación equitativa.</p>
5	Reasignar trámites a través workflow	<p>Se procederá con la reasignación de los trámites a los servidores.</p>

Fuente: (SRI, 2015, pág. 20)

#### 4.4. Diagrama de flujo del análisis de los documentos ingresados

Figura N°. 30. Diagrama de flujo del análisis correspondiente a los documentos ingresados personas naturales



Fuente: (SRI, 2015, pág. 20)

4.5. Especificaciones de diagramación del flujo del análisis de los documentos ingresados

Tabla N°. 20. Especificaciones de diagramación del flujo del análisis de los documentos ingresados.

NÚMERO DE ACTIVIDAD	ACTIVIDAD	ESPECIFICACIÓN
6	Revisar la documentación ingresada y la que reposa en la Administración Tributaria	<p>Se realizará las siguientes actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Lectura del escrito identificando el tipo de trámite, período, impuesto y monto solicitado.</li> <li>✓ Revisión del <i>Registro Único de Contribuyentes</i></li> <li>✓ Revisar la jurisdicción correspondiente al sujeto pasivo y nombre del representante legal para sociedades. <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cuando no corresponda la atención del trámite se debe emitir la providencia de inhibición dependiendo de los casos expuestos en el presente documento.</li> <li>▪ En aquellos casos ajenos a la competencia del SRI la atención del trámite se deberá emitir el Oficio no competencia por corresponder la solicitud al SENAE o el oficio no competencia por corresponder la atención a otros organismos, según corresponda.</li> </ul> </li> <li>✓ Revisar la orden de aquella solicitud. Extraer la información de Consulta General de Declaraciones y verificar la fecha de declaración. Para aquellos casos en que la solicitud esté prescrita se deberá emitir la Resolución <i>reclamo de pago indebido/solicitud de devolución de pago en exceso</i> negando por prescripción y se derivará en archivar el caso.</li> <li>✓ Revisión en el Sistema Nacional de Trámites de las solicitudes ingresadas por el denominado</li> </ul>

		<p><i>sujeto pasivo</i> referente a reclamos de <i>pago indebido</i> y, solicitudes de devolución de <i>pago en exceso</i>, de los impuestos administrados por el SRI y solicitudes de devolución de <i>retención en la fuente</i> de IVA y crédito tributario ISD que hayan ingresado con anterioridad y que correspondan al mismo periodo e impuesto del trámite en revisión.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ En el caso de reclamo por pago indebido se deberá emitir un Oficio de improcedencia.</li> <li>▪ Para efectos de devolución del pago en exceso se debe remitir a la Secretaría para que sea re direccionado al departamento encargado de los reclamos y atendido como reclamo formal.</li> <li>▪ Para los casos de las solicitudes de devolución de la retención en la fuente de IVA y crédito tributario ISD, se deberá verificar si se trata del reintegro de valores sobre la que se pronunció antes la Administración, se debe remitir a la Secretaría para que sea re direccionado al área de Reclamos y atendido como una impugnación.</li> </ul> <p>✓ Para el caso de revisiones de retención en la fuente de IVA se deberá solicitar al archivo (en el caso que aplique) la resolución inmediatamente anterior a la del período solicitado para conocer el crédito tributario inicial.</p>
7	<i>Generar documento de respuesta</i>	<p>Cuando el trámite este prescrito o porque no compete a la Administración o gestión Tributaria atender el trámite.</p>
8	<i>Elaborar providencia</i>	<p>Se debe emitir en primer lugar la Providencia legitimar trámite cuando la solicitud es ingresada por un tercero conforme a lo indicado según el artículo 116 de la <i>Codificación del Código Tributario</i>.</p>

9 al 12	<i>Gestionar trámite legitimado y completo</i>	Una vez que el sujeto pasivo haya legitimado se deberá verificar que cumpla lo fijado en el art. 119 del mismo cuerpo legal cuando no sea así se debe emitir la Providencia para completar y/o aclarar de acuerdo al artículo 120 del mismo cuerpo legal.
13	<i>Realizar análisis preliminar</i>	<p><b>1. IMPUESTO A LA PERSONAS DE PERSONAS NATURALES</b></p> <p>En el caso de ser una persona natural analizar lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cruzar la información ingresada por el sujeto pasivo en lo referente a ingresos versus la que dispone la Administración Tributaria, para lo cual se utilizará las consultas ejecutables a través de la herramienta de Discoverer que se establezcan para este efecto. Para esta actividad se utilizará la herramienta de consulta consolidada para obtener los cruces que están establecidos.</li> <li>✓ En cuanto a aquellos gastos personales la revisión será en cuanto a la información consignada en la declaración de Personas y en anexo de gastos personales y únicamente en función de los límites de deducibilidad establecidos más no en la consistencia de los comprobantes de venta. De identificar que el sujeto pasivo ha tomado gastos superiores a los que tenía derecho, se deberá seguir el procedimiento establecido en el <b>Anexo 5.- Validaciones para iniciar una determinación complementaria.</b></li> <li>✓ Respecto a los gastos por actividad económica la revisión se limitará únicamente a verificar lo registrado en la declaración versus lo que dispone la gestión tributaria disponible en sus bancos de datos.</li> <li>✓ Revisar el valor del anticipo considerando el artículo 41 de la LORTI y el art. 76 del</li> </ul>

		<p><i>Reglamento para la Aplicación Ley de Régimen Tributario Interno</i> y las circulares Nos.: NAC-DGECCGC10-00015 emitida el 26 de julio de 2010 y NAC-DGECCGC13-00007 emitida el 01 de agosto de 2013.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Identificar si existen diferencias para el análisis de una posible determinación complementaria de acuerdo al procedimiento establecido en el <b>Anexo 5.-Validaciones para iniciar una determinación complementaria.</b></li> <li>✓ Se procederá con la revisión de las <i>Retenciones en la fuente que le realizaron</i> durante el ejercicio fiscal en el caso que el sujeto pasivo posea cierta actividad de carácter económico registrada, ante lo que se debe proceder así:</li> <li>✓ Cruzar la información que tiene la Administración Tributaria en sus bases de datos con la información ingresada por el sujeto pasivo y establecer las retenciones que no ha sido reportadas a la Administración Tributaria, aquellos comprobantes que no crucen se procederán a solicitar al sujeto pasivo mediante una providencia de término de prueba en donde se detallará los mismos (estos comprobantes pueden ser ingresados en copia o en medio magnético escaneados). <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se debe considerar los escenarios que se muestran más adelante para la revisión, dentro de lo que se incorpora el mejoramiento propuesto orientado a potenciar la atención de solicitudes de pago indebido y en exceso de personas natural, de trámites ingresados desde el mes de septiembre del año 2015 hasta la fecha 31 de enero del año 2016.</li> </ul> </li> </ul>
--	--	---

Fuente: (SRI, 2015, pág. 20)

Tabla N°. 21. Escenarios para la revisión de retenciones personas naturales

<b>REVISIÓN DE RETENCIONES</b>			
<b>VALOR DECLARADO DE RETENCIONES EN LA DECLARACIÓN</b>	<b>VALOR ANEXOS DE RETENCIONES</b>	<b>VALOR MEDIO MAGNÉTICO DE RETENCIONES</b>	<b>ACCIÓN A REALIZAR</b>
De 0,01 hasta 1.000,00	De 0,01 hasta 1.000,00	De 0,01 hasta 1.000,00	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Validación de jurisdicción.      - Verificación de la prescripción.</li> <li>- Verificación de la presentación de la <i>declaración de Impuesto a la Personas</i> y anexo</li> <li>- gastos personales del año solicitado y se visualice en el pago indebido o en exceso.</li> <li>- Verificación que no existan otros trámites (en análisis o resueltos) de solicitud de devolución para el mismo período y del mismo impuesto.</li> <li>- Verificación de retenciones en la fuente declaradas con las reportadas por terceros, considerando que de existir diferencias, éstas no superen el 10%.</li> </ul>
1.500,00	1.500,00	1.500,00	Continuar con la revisión
1.500,00	1.500,00	1.000,00	Emitir el término de prueba en donde además de otras necesidades de análisis se incluya unan explicación de la diferencia existente entre el valor declarado y el valor informado en magnético: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Si es que ingresa u justifica se continúa con la revisión y se toma en cuenta el valor de 1.500,00 de retenciones.</li> <li>• Si es que no ingresa o lo ingresado no justifica se continúa con la revisión y se toma en cuenta el valor declarado en retenciones.</li> </ul>
2.000,00	1.500,00	2.000,00	Continuar con la revisión tomando en cuenta el valor 1.500,00 en retenciones.
1.500,00	1.500,00	2.000,00	



1.500,00	2.000,00	2.000,00	
1.500,00	1.000,00	2.000,00	<p>Emitir el término de prueba en donde además se otras necesidades del análisis se solicite que identifique los comprobantes de retención que ocasionan la diferencia entre el valor declarado, la información que dispone la administración tributaria y el listado del medio magnético e ingresen copias certificadas de los comprobantes que generaron la diferencia con el valor declarado:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Si es que ingresa y justifica se continúa la revisión tomando en cuenta el valor de 1.500,00 retenciones además se deberá informar vía correo electrónico al Departamento de Gestión la falta de información del tercero para que sea notificado y se regularice la información del tercero para que sea notificado y se regularice la información del anexo.</li> <li>• Si es que no ingresa o lo ingresado no justifica se continúa con la revisión y se toma en cuenta el valor de 1.000,00 en retenciones.</li> </ul>
Se debe revisar el total de valor declarado por noción de retención en la fuente respecto del Impuesto a la Personas y explicar esta revisión en la resolución.			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Una vez que la administración o gestión del ámbito tributaria tenga acceso a esta información se procederá a completar la revisión y se establecerá el valor de retención en la fuente definitivo.</li> <li>- Cuando el denominado sujeto pasivo no haya entregado a la gestión del ámbito tributaria de la información requerida, se utilizará la información que se tiene en los datos recopilados de la Gestión.</li> </ul>			

**Elaborado por:** Gloria Silva  
Fuente: (SRI, 2015, pág. 20)

**4.6.** Diagrama de flujo de pago indebido y exceso personas naturales (mejorado)

Tabla N°. 22. Responsables

<b>Responsables</b>	<b>Función</b>
<b>Autoridad Nominadora</b>	Controlar y monitorear
<b>Director del departamento</b>	Dirección, planificar y ejecutar
<b>Funcionario</b>	Ejecución

**Elaborado por:** Gloria Silva

- **Descripción de actividades**

1. Definir el equipo de trabajo que se encargará de realizar el plan propuesto en concordancia con el plan estratégico institucional.
2. Diseñar los lineamientos necesarios para poner en marcha la propuesta planteada.
3. Emitir el plan de mejora a la dirección del Departamento que gestiona las devoluciones, para sus respectivas observaciones.

4. Realizar las mejoras o modificaciones al plan, sobre la base de las observaciones recibidas.

- **Fundamentos legales**

- ✓ Constitución del Ecuador
- ✓ Ley Orgánica de Régimen Tributario LORTI
- ✓ Ley Orgánica del Servidor Público
- ✓ Código de Trabajo
- ✓ Leyes y reglamentos

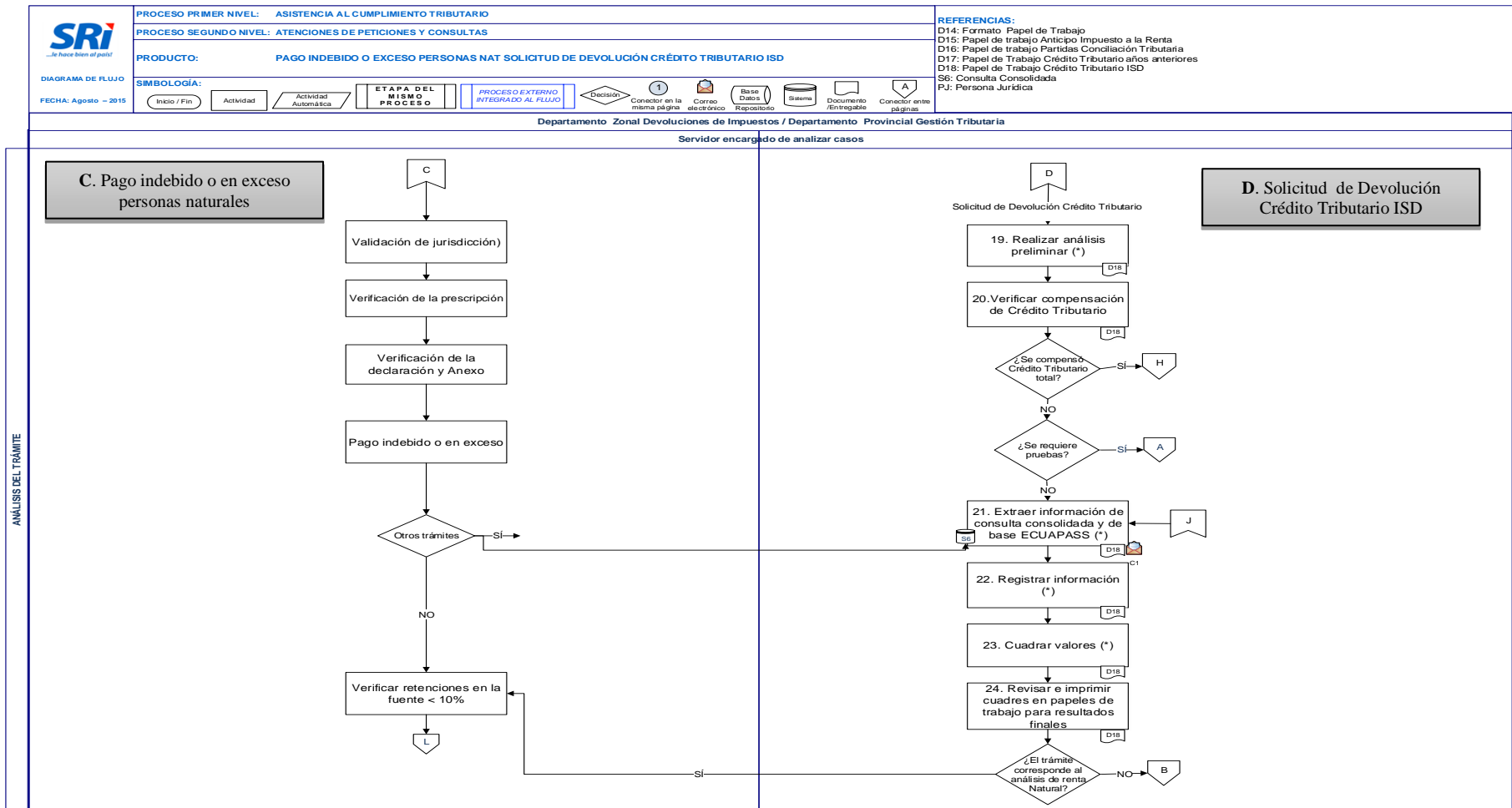
- **Producto o servicio**

Se plantea potenciar la atención de solicitudes de pago indebido y/ o exceso de personas natural, de trámites ingresados desde el mes de septiembre de 2015 hasta el 31 de Enero de 2016 cuyo monto solicitado este entre \$ 0.01 a \$1.000,00 aplicando las validaciones básicas:

- ✓ Validación de jurisdicción.
- ✓ Verificación de la prescripción.
- ✓ Verificación de la exposición de la *declaración de Impuesto a la Personas* y anexo.
- ✓ Gastos personales del año solicitado, además que se visualice en estos el pago indebido o en exceso.

- ✓ Verificación que no existan otros trámites (en análisis o resueltos) de solicitud de devolución para el mismo período y del mismo impuesto.
  
- ✓ Verificación de retenciones en la fuente declaradas con las reportadas por terceros, considerando que de existir diferencias, éstas no superen el 10%.

Figura N°. 31. Diagrama de flujo de pago indebido y exceso personas naturales (mejorado)



Elaborado por: Gloria Silva  
 Fuente: (SRI, 2015, pág. 20)

## 5. Indicadores del producto

Tabla N°. 23. Indicadores del producto

NOMBRE DEL INDICADOR	DESCRPCIÓN	UNIDAD DE MEDIDA	FORMA DE CÁLCULO	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	TIPO DE INDICADOR	RESPONSABLE DE MEDICIÓN	TENDENCIA	FUENTE DE INFORMACIÓN
Porcentaje de trámites de reclamos pago indebido, <i>solicitud de devolución de pago en exceso y solicitud de devolución de retención en la fuente de IVA</i> y de crédito tributario de ISD resueltos en un plazo establecido.	Identifica el porcentaje de trámites resueltos dentro del plazo interno fijado, en tal efecto, se considera resuelto una vez que la respuesta ha sido comunicada al cliente/contribuyente	%	Trámites resueltos dentro del plazo	<i>Mensual</i>	<i>Medición</i>	<i>Dirección Nacional de Control Tributario</i>		Sistema Nacional de Trámites
			Trámites resueltos					

Tabla N°. 24. Indicadores de efectividad

<b>INDICADORES</b>	
<b>Efectividad en la planificación realizada</b>	$\frac{\text{Número de actividades implementadas} \times 100}{\text{Número de actividades programada}}$
<b>Efectividad en las metas ejecutadas</b>	$\frac{\text{Metas ejecutadas} \times 100}{\text{Metas programadas}}$
<b>Efectividad en los objetivos planteados</b>	$\frac{\text{Objetivos ejecutados} \times 100}{\text{Objetivos programados}}$

## 6. Conclusiones y recomendaciones

### 6.1. Conclusiones

- En base a las generalidades del *Servicio de Rentas Internas* (SRI) se ha identificado que el Departamento que gestiona las devoluciones presenta numerosos acumulados en el procedimiento de trámites *de pago indebido y en exceso*.
- El Departamento que gestiona las devoluciones del SRI se creó con el propósito de optimizar los distintos servicios de devoluciones brindados a los contribuyentes, en un menor tiempo.
- En cuanto a la investigación, se aplicó la descriptiva, mediante el uso de la técnica de la encuesta permitió recopilar datos e información relevante para realizar el presente estudio.
- Mediante el análisis situacional del Departamento que gestiona las devoluciones del SRI, se pudo evidenciar la necesidad de gestionar los distintos trámites de pago indebido y en exceso de personas naturales, ya que presenta el mayor volumen de diligencias.
- Las mejoras planteadas permite agilizar los tiempos establecidos en la atención brindada en cuanto al procedimiento de atención de solicitudes de pago en exceso y pago indebido de personas naturales, optimizando



así tanto los recursos económicos como humanos del departamento que gestiona las devoluciones del SRI.

- La propuesta planteada permitirá reducir el inventario que posee el equipo de personas naturales en un 59%.

## 6.2. Recomendaciones

- Se recomienda poner en marcha el plan de mejora para el procedimiento de atención de solicitudes de pago en exceso y pago indebido personas naturales, para disminuir los trámites acumulados.
- Se recomienda generalizar y difundir del plan de mejora, a fin de optimizar los distintos servicios de devoluciones brindados a los contribuyentes, en un menor tiempo.
- Se recomienda atender las dudas e inquietudes que surjan, con el propósito de optimizar los recursos y mejorar la productividad del Departamento de Devoluciones, en las gestiones tributarias de pago en exceso y pago indebido personas naturales.
- Se recomienda orientar los distintos esfuerzos del departamento, a gestionar los distintos trámites de pago indebido y en exceso de personas naturales, por ser los que mayor volumen de diligencias presentan.
- Se recomienda capacitar al talento humano en actualizaciones y mejoras, especialmente cuando existen rotaciones, nuevo personal, cambios en la atención de procesos y similares, ya que este constituye el recurso más valiosos de la institución.

## Bibliografía

- Actualidad empresa. (2014). *actualidadempresa.com*. Obtenido de actualidadempresa.com: <http://actualidadempresa.com/eficacia-eficiencia-y-efectividad-en-el-desempeno-del-trabajo/>
- ANECA. (2012). *Plan de Mejoras*. Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación.
- Araujo, J., & Brunet, I. (2012). *Compromiso y competitividad en las organizaciones: El caso de una empresa aeronáutica*. Tarragona, España: Publicaciones URV.
- Baena, V. (2011). *Fundamentos de Marketing*. Barcelona, España: UOC.
- Bavaresco, d. P. (1997). *Proceso Metodológico de la Investigación (Como hacer un Diseño de Investigación)*. Venezuela: Universidad de Zulia.
- Benjamín, F. (2013). *Auditoria Administrativa* (Tercera Edición ed.). Ciudad de Mexico: Pearson Education.
- Bravo, J. C. (2008). *Gestion por Procesos*. Chile : Evolucion S.A.
- Código Tributario. (2014). *Código Tributario. Art. 123*. Quito, Ecuador: Suplemento del Registro Oficial 268 de 16 de junio de 2014.
- Código Tributario. (2014). *Principios y Fines tributarios*. Quito, Ecuador.
- Dávila, N. (2006). El razonamiento inductivo y deductivo dentro del proceso investigativo en ciencias experimentales y sociales. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. *Laurus Revista de Educación. Caracas, Venezuela.*, 12: 180-205. ISSN: 1315-883X.

- ESTATUTO ORGÁNICO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL POR PROCESOS.  
(2014). *ESTATUTO ORGÁNICO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL POR PROCESOS*. Quito, Ecuador: RESOLUCIÓN No. NAC-DGERCGC14-00313.
- Hernández, R., & Fernández, C. B. (2012). *Metodología de la Investigación. Cuarta Edición*. México: Mc Grw Hill.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing. Sexta Edición*. México: Pearson.
- Mantilla, F. (2014). *Un enfoque a la investigación de mercado*. Quito.
- Pérez, L. (2006). *Marketing Social: Teoría y Práctica*. Madrid: Pearson.
- Rivero, D. (2008). *Metodología de la Investigación*. Editorial Shalom.
- Secretaría Nacional de Administración Pública. (29 de Noviembre de 2012). *Norma Técnica de Administración por Procesos*. Recuperado el 2015 de Enero de 2015, de Diccionario de la Gestión Pública: <http://diccionario.administracionpublica.gob.ec/adjuntos/2acuerdo-1580-norma-de-procesos.pdf>
- SENRES. (2006). *Gestión Organizacional por Procesos* . Quito, Ecuador: Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos.
- Serna, H. (2006). *Conceptos básicos. En Servicio al cliente*. Colombia: Panamericana editorial Ltda.
- SRI. (2015). *PROCEDIMIENTO PARA LA ATENCIÓN DE LOS TRÁMITES DEL DEPARTAMENTO DE DEVOLUCIONES DEL SRI*. Quito.
- SRI. (2015). [www.sri.gob.ec](http://www.sri.gob.ec). Obtenido de [www.sri.gob.ec](http://www.sri.gob.ec): <http://www.sri.gob.ec/web/guest/67>

## Anexos

### Anexo N°. 1. Modelo de la encuesta

#### **ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL QUE LABORA EN EL DEPARTAMENTO DE DEVOLUCIONES DEL SRI**

1. **¿Cree usted que el procedimiento establecido para la atención de trámites de pago indebido y pago en exceso, corresponde a la realidad de los trámites?**

Si   
No

2. **¿Considera usted que en la guía actual de Pago indebido y Pago en exceso se contemplan todas las actividades a realizar?**

Si   
No   
Sólo en algunos casos

3. **¿Considera usted que existen inconsistencias en el análisis de los trámites de Pago indebido y Pago en exceso?**

Si   
No

4. **¿Considera usted que es necesario establecerla materialidad de los casos?**

Si   
No

5. **¿Qué parámetros establecería para efectuar la materialidad en el análisis de los casos de Pago indebido y Pago en exceso?**

- Analizar las diferencias en las retenciones en la fuente
- El crédito tributario por dividendos
- Trabajar con la última declaración sustitutiva
- Liquidar los trámites que mantenga una diferencia del 5% en el total de los ingresos
- Todas las anteriores
- Ninguna

**6. ¿Cree usted que el procedimiento de análisis de los trámites de reclamos están definidos en relación al alcance de revisión dentro de la facultad resolutive del Departamento de devoluciones?**

- Si
- No

**7. ¿Considera usted que en el servicio de atención de trámites de pago indebido y pago en exceso, del departamento de devoluciones del SRI existen procedimientos que van en contra de la normativa tributaria?**

- Si
- No

En caso afirmativo, especifique: \_\_\_\_\_

**8. ¿Considera que el establecer formatos de papeles de trabajo en el procedimiento para atención de trámites de pago indebido y pago en exceso limita el alcance de la revisión y el desarrollo de los funcionarios?**

- Si
- No

**9. ¿Cree usted que el establecer un cambio en el procedimiento para la atención de trámites de pago indebido y pago en exceso, favorece el desarrollo de análisis de los funcionarios y brindar una mejor atención de los trámites?**

Si

No

**10. ¿Considera que el procedimiento establecido para la atención de trámites de pago indebido y pago en exceso, se acoge al principio de simplicidad administrativa establecida en la constitución?**

Si

No

Solo Parcialmente

**11. ¿Cree Usted que el procedimiento establecido para atención de trámites de pago indebido y en exceso, fue difundido adecuadamente a los funcionarios?**

Si

No

Parcialmente

Faltaron capacitaciones

**!!!!..... Gracias por su colaboración.....!!!!**