

**FACULTAD LATINOAMERICANA DE CIENCIAS SOCIALES
SEDE ECUADOR
PROGRAMA ESTUDIOS ECONOMÍA
CONVOCATORIA 2008-2010**

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO DE MAESTRÍA EN ECONOMÍA CON
MENCIÓN EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

**CONTROL DE GESTIÓN INTEGRADO PARA ENTIDADES DEL GOBIERNO:
EL CASO DEL SRI**

JUAN BERNARD GAMBAROTTI RODRÍGUEZ

SEPTIEMBRE 2010

**FACULTAD LATINOAMERICANA DE CIENCIAS SOCIALES
SEDE ECUADOR
PROGRAMA ESTUDIOS DE ECONOMÍA
CONVOCATORIA 2008-2010**

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO DE MAESTRÍA EN CIENCIAS
SOCIALES CON MENCIÓN EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

**CONTROL DE GESTIÓN INTEGRADO PARA ENTIDADES DEL GOBIERNO:
EL CASO DEL SRI**

JUAN BERNARD GAMBAROTTI RODRÍGUEZ

ASESOR DE TESIS: CESAR MIGUEL ACOSTA ANDINO

LECTORES/AS: -

SEPTIEMBRE 2010

DEDICATORIA

A Rafael, Martha, Junior y Cecy. Espero algún día poder recompensar todo lo que han hecho y hacen por mi...

“Una casa será fuerte e indestructible cuando esté sostenida por estas cuatro columnas: padre valiente, madre prudente, hijo obediente, hermano complaciente.”

Confucio.

“No he sentido jamás la necesidad de un triunfo, la necesidad de tener una carrera, la necesidad de ser reconocido, la necesidad de ser aplaudido, no lo he sentido jamás en mi vida. No he hecho en cada momento nada más que lo que tenía que hacer y las consecuencias han sido éstas, podrían haber sido otras.”

José Saramago

AGRADECIMIENTOS

A Dios, gracias por estar siempre para ayudarme a levantar, aún cuando muchas veces te di la espalda.

A mi papá, Rafael, por la serenidad de sus palabras, por los consejos brindados, por su ejemplo.

A mi mamá, Martha, por la palabra sabia y mano dura, por tomarme en sus brazos cuando nací y nunca haberme soltado.

A mi hermano, Junior, el mejor amigo. Por guardar mis secretos y nunca juzgarme. Soy tu sangre.

A mi esposa, Cecilia, por brindarme su amor, apoyo y sobre todo por soportarme en momentos que ni yo soy capaz de hacerlo.

A la “F.E.F.A.”, Sebastian, Esteban, Xavier y Cristian, por convertir esta dura etapa en un grato recuerdo. Sin ustedes no hubiese sido lo mismo.

ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	7
LA CALIDAD DEL SERVICIO PÚBLICO	7
Delimitación.....	8
Objetivos	9
Hipótesis	9
CAPÍTULO I.....	10
1. REFERENCIAS DOCTRINALES	10
1.1. Control de Gestión	10
1.2. Cambios de creencias. Una necesidad estructural inicial	11
1.3. Problemas en la definición de la Estrategia en el Sector Público	12
1.4. Ejecución de una Hipótesis Empresarial.....	13
1.5. El liderazgo como factor conductor al cambio	15
1.6. ¿Cómo llevar la estrategia a la operación?	17
1.6.1. Mapas Estratégicos	17
1.6.2. Herramientas para ejecución de la estrategia.....	20
1.7. La estrategia en las acciones diarias	22
1.7.1. Comunicación Interna.....	23
1.7.2. Definir objetivos personales y de equipo.....	23
1.7.3. Redistribución equilibrada.....	24
1.8. Presupuestando la estrategia	25
1.9. Retroalimentación y aprendizaje.....	27
CAPÍTULO II.....	29
2. APLICACIÓN: CASO SERVICIO DE RENTAS INTERNAS	29
2.1. Enfoque.....	29

2.1.1. Estilo de Liderazgo	29
2.1.2. Necesidad del Cambio	30
2.1.3. Planeando una Estrategia	31
2.1.4. Haciendo Visual la Estrategia.....	33
2.1.5. Comunicando la Estrategia	35
2.2. Operacionalización	36
2.2.1. Creando un Sistema de Medición	36
2.2.2. Conformando Equipos de Decisión	39
2.2.3. Control de Gestión de la Operación.....	41
2.3. Ejecución	44
2.3.1. Administración del Portafolio de Planes y Proyecto	45
2.3.2. Presupuesto del Portafolio de Planes y Proyectos	47
2.3.3. Manteniendo la Estrategia durante la Operación.....	48
CAPÍTULO III	51
3. CONCLUSIONES.....	51
BIBLIOGRAFÍA	53
ANEXOS	55
• Plan Estratégico Institucional 2010 – 2013. Servicio de Rentas Internas del Ecuador.	
• Plan Operativo Institucional 2010. Servicio de Rentas Internas del Ecuador.	

INTRODUCCIÓN

LA CALIDAD DEL SERVICIO PÚBLICO

Los servicios públicos pueden definirse como las tareas o actividades realizadas de forma regular y continua, por parte de una entidad pública o en ocasiones privada, bajo el control y fiscalización del Estado. Los servicios se crean en la Constitución o por leyes particulares, se orientan a cubrir necesidades de interés general y no particular, por lo tanto no buscan beneficio económico; y, deben ser brindados con criterios gerenciales, bajo estándares de procesos administrativos de calidad.

Según la Constitución de Ecuador, el Estado garantizará que los servicios públicos prestados bajo su control y regulación respondan a principios de eficiencia, responsabilidad, universalidad, accesibilidad, continuidad y calidad; y velará para que sus precios o tarifas sean equitativos (Art. 249 de la Constitución Política del Ecuador, Octubre 2008).

Todos los ciudadanos tienen derecho a recibir servicios públicos. A pesar de ello, en algunas instituciones la provisión de servicios se ha convertido en un sistema de poder, donde algunos funcionarios hacen de su obligación, un privilegio para los ciudadanos, brindándolos de mala calidad o en ocasiones realizando actos de corrupción en contra del real objetivo del servicio¹.

El talento humano es la pieza fundamental dentro de la organización. Entonces no deberían encontrarse funcionarios apáticos, sin habilidades técnicas para cumplir con sus labores, sin vocación de servicio o con deficientes técnicas de relaciones interpersonales, pero sobre todo, sin vocación de servicio.

Pero no todo es responsabilidad del funcionario público, la organización también está en la obligación de incorporar procesos de planificación, coordinación, control y evaluación; y, aplicar de herramientas administrativas de manejo organizacional que enmarcan creencias, valores y forma de trabajar de una organización, es decir, crean cultura². En el Ecuador, grandes han sido los esfuerzos por crear una cultura de

¹ Según Kim y Mauborgne (2003), la confianza en el lugar de trabajo se debe a la justicia procesal, es decir, que las decisiones deben ser justas, deben ser vistas como justas, y se debe tener la posibilidad del recurso.

² Hill y Jones (2001), definen a la Cultura Organizacional como *"la suma determinada de valores y normas que son compartidos por personas y grupos en una organización y que controlan la manera en que interaccionan unos con otros y ellos con el entorno de la organización./...)* Los valores de la organización desarrollan normas, guías y expectativas que determinan los comportamientos apropiados

planificación orientada al cumplimiento de objetivos y metas, en las Instituciones del Sector Público. Estos pasan, desde el fortalecimiento de la Secretaría Nacional de Planificación (SENPLADES), la implementación de herramientas para el monitoreo y seguimiento de metas y compromisos gubernamentales, como el Sistema de Información para la Gobernabilidad (SIGOB), hasta la regularización de las adquisiciones mediante la utilización de Sistema de Comprar Pública del Instituto Nacional de Compras Públicas (INCOP), sin dejar a un lado el seguimiento de la ejecución presupuestaria. Sin embargo, el verdadero cambio nace desde el interior de cada institución.

La necesidad de un cambio de la cultura organizacional de las instituciones del Sector Público es evidente y debe ser una prioridad de todo Gobierno. El Estado es el llamado a lograr este cambio de forma eficiente, continua y con calidad ya que mediante este cambio cultural se beneficiará a la ciudadanía que demanda un mejor servicio y al mismo servidor público que exige un salario justo y equitativo, transparencia en la gestión interna, defensa y protección de sus derechos.

Los cambios culturales dentro de una organización se pueden generar mediante valores y estándares de comportamiento que reflejen los objetivos de la organización. No obstante, esto no es una tarea sencilla ya que depende en gran parte de la percepción que tiene el funcionario hacia su organización.

Delimitación

El presente estudio analizará diversas herramientas de gestión empresarial y su manejo administrativo, utilizadas frecuentemente por el Sector Privado para establecer su aplicabilidad en instituciones del Sector Público, con las respectivas adecuaciones a una realidad estatal. Este análisis tendrá como resultados el análisis sistémico de la implementación en una Institución del Sector Público.

Objetivos

Objetivo General

Establecer los pasos para la aplicación de un modelo de Planificación Estratégica que incorpore un el proceso de control de gestión integral para instituciones del Sector Público, incorporando sistemas de Control y Seguimiento, Aprendizaje Organizativo y Comunicacional.

Objetivos Específicos

- Analizar metodologías de Planificación Estratégica utilizadas por varios autores, considerando el enfoque en el Sector Privado.
- Realizar un análisis sistémico de la implementación del proceso de Planificación Estratégica y de control de gestión para el caso del Servicio de Rentas Internas.
- Analizar las soluciones metodológicas a las posibles dificultades durante el proceso de implementación, así como los posibles beneficios que éstas podría brindar.

Hipótesis

Existiendo diferentes alternativas metodológicas para la implementación de la Planificación Estratégica utilizadas en el sector privado, es posible realizar una tamización de éstas para su aplicación en las instituciones del Sector Público. La motivación de este estudio es investigar y relevar marcos teóricos de procesos de planificación estratégica y control de gestión, y realizar un análisis sistémico en la aplicación dada en el Servicio de Rentas Internas del Ecuador, ya que los avances que esta institución ha tenido en el proceso de planificación, permitirá de mejor manera analizar la aplicabilidad de otras metodologías.

El Servicio de Rentas Internas, actualmente maneja una estructura orgánica funcional, la que especializa a la organización en funciones y tareas. Posee una Dirección Nacional de Planificación y Coordinación, con lo que se separa la función de planificación de las funciones de ejecución. Se fijan las metas y objetivos a las unidades de ejecución de conformidad con sus programas operativos o resultados de sus tareas.

Durante la investigación, se analizará si los factores conducentes como el liderazgo, administración de procesos y cultura organizacional existentes en el Sector Público, permiten la aplicabilidad de estas metodologías.

CAPÍTULO I

1. REFERENCIAS DOCTRINALES

Durante este capítulo se establece un marco de referencias teóricas que permiten revisar metodologías aplicadas en la gestión organizacional³, también se señalan los inconvenientes existentes en la gestión del Sector Público. En este recorrido se revisan temas como: la importancia de las creencias de los individuos de una organización al momento de gestionar un cambio, las dificultades encontradas durante el establecimiento de estrategias en el Sector Público, las diferentes formas de ejecución de la estrategia organizacional, la necesidad de un liderazgo continuo que impulse los cambios desde el interior de la organización, el hacer que la estrategia sea un trabajo de todos sus trabajadores, la forma de llevar la estrategia hacia términos operativos, y alternativas de la forma de articular el presupuesto a la estrategia y a la operación.

1.1. Control de Gestión

Un proceso de control de gestión, es una herramienta gerencial que permite modelar la estrategia mediante el planteamiento de hipótesis, llegando a un monitoreo continuo y permanente durante las etapas de ejecución y alineamiento de toda la organización. Estos procesos incluyen:

- *Control y seguimiento:* Comprenden el manejo de la toma de decisiones durante la ejecución de planes y proyectos donde se analizan las causas de las posibles desviaciones de la estrategia institucional. De estos análisis, se desprenden correctivos considerados como planes o proyectos de mejora, los que deberán ser monitoreados periódicamente.
- *Aprendizaje organizativo y comunicacional:* Es la administración de procesos formales e informales de comunicación al interior de la organización. Estos permiten generar una retroalimentación adecuada hacia los trabajadores de acuerdo al cumplimiento de sus tareas.
- *Compensación por resultados:* Herramienta gerencial utilizada para asignar salarios de acuerdo al desempeño de cada trabajador. Puede resultar en remuneraciones fijas

³ Las metodologías utilizadas fueron las de Kaplan Robert y David Norton para los casos de cómo llevar la estrategia a la operación, de John Keyson, Michael Allison y John Bryson para la aplicación de una planificación estratégica en el caso de organizaciones sin fines de lucro.

por cargo y responsabilidad o en remuneraciones variables por cumplimiento de objetivos.

1.2. Cambios de creencias. Una necesidad estructural inicial

Douglas North (1989), en su obra *Instituciones, Cambio Institucional y Desempeño Económico* establece que la gestión de una institución depende del entorno humano y de su sistema de creencias. De tal manera que la estructura interna de una institución se fundamenta en las creencias de sus trabajadores, siendo la imagen institucional una representación externa de su personal.

De acuerdo a Douglas North, todo proceso de cambio dentro de una organización no solamente se puede aplicar con la imposición de leyes generales o políticas internas orientadas hacia el control, dejando a un lado el desarrollo del personal, sino que debe incorporar procesos de manejo de personal que afiance a los trabajadores a la organización. Así mismo, establece que los cambios organizacionales enfocados en una reforma del sistema de creencias de los individuos deben considerar ciertas premisas:

- Todo desarrollo organizacional está determinado por el sistema de creencias de sus trabajadores;
- La aplicación de políticas como “dejar hacer, dejar pasar”, es un camino seguro al fracaso;
- El recurso humano es el recurso más difícil de administrar, por lo tanto, se requiere de una alta inversión y sus resultados son lentos y no siempre garantizados;
- Todos los trabajadores de una organización son plenamente conscientes y actúan con intencionalidad;
- La aplicación de políticas de prueba - error es adecuada, siempre que se tenga planes de contingencia que permitan a la organización adaptarse rápidamente; y,
- El mayor activo intangible de una organización es el aprendizaje y conocimiento interno.

1.3. Problemas en la definición de la Estrategia en el Sector Público

Una estrategia se entiende como un proceso regulable y un conjunto de las reglas que aseguran decisiones óptimas en cada momento⁴. Esta también puede definirse como las acciones ofensivas o defensivas que ejerce una empresa para desarrollarse en un mercado.

Las instituciones del Sector Público tienen dificultades para establecer estrategias con la que definirán su gestión. Esto se da generalmente por la diversidad de objetivos que están llamados a cumplir dentro de la sociedad.

La necesidad de buscar la eficiencia y eficacia en la gestión, suele generar que las organizaciones caigan en el error de definir un solo objetivo que apunte hacia estrategias de reducción de costos, disminución de pérdidas o de hacer lo mismo pero más rápido. No existen acciones que desarrollen el liderazgo en el servicio o el entendimiento de las necesidades de sus clientes (Kaplan Robert y David Norton, 2000).

Para que una institución del Sector Público pueda crear su estrategia clara y objetiva, debe basarse en la premisa que los líderes y administradores son estrategias efectivos, eficientes y que están capacitados para alcanzar el cumplimiento de la misión institucional. En este sentido, deben ser trabajadores que conozcan la operación en el giro de su negocio, satisfacer sus obligaciones y crear valor en sus años de dirección (Keyson John, 1995). Esta creación de valor puede entenderse tanto para los productos o servicios que brindan, así como para el proceso de creación de líderes dentro de la organización. Líderes que no generen sucesores, destinan sus organizaciones al fracaso. Pero esta premisa muchas veces es difícil de cumplir, ya que ciertas instituciones del Sector Público están sujetas a cambios en su nivel directivo como resultado de procesos electorales o en parte también a los compromisos propios de Gobierno. Estos cambios, generan que la estrategia no tenga una visión a largo plazo y se fundamente en las acciones acordes a la temporalidad del alto directivo, dejando así a un lado el beneficio continuo de la institución (Allison Michael y Kaye Jude, 1995).

Un claro ejemplo del problema para establecer una estrategia hacia el cliente, son los servicios brindados a la sociedad en general sin hacer distinción entre los diferentes grupos que pueden existir. Por lo tanto, pueden ser beneficiarios del mismo servicio tanto la sociedad civil como militar; las personas de las zonas rurales como

⁴ Definición tomada de la Real Academia de la Lengua Española.

urbanas; sujetos ubicados en altos o bajos estratos de ingresos; etc. Esta particularidad de diferentes productos a un grupo pluralista de usuarios resulta en la ejecución de múltiples actividades y objetivos que en ocasiones no se pueden alinear entre sí.

En el Sector Privado es menos complejo establecer una estrategia. La perspectiva financiera es el objetivo de la empresa, entonces es claro que debe dirigirse hacia los grupos de clientes que son los que pagan por el servicio que reciben. En una institución pública que no tiene fines de lucro y donde los servicios que se ofrecen son considerados gratuitos, la perspectiva financiera pasa a un plano de cumplimiento de la ejecución presupuestaria y se plantean otros objetivos principales que apuntan hacia los grandes hitos sociales como son la disminución de la pobreza, mejora de la calidad de vida, entre otros (Kaplan Robert y David Norton, 2001).

1.4. Ejecución de una Hipótesis Empresarial

La estrategia no debe considerarse como un proceso de gestión aislado, ya que este es un primer paso hacia el cambio organizacional. Esta debe ser traducida desde los lineamientos más altos como son la Misión y la Visión, hacia las acciones operativas recurrentes que realizan todos los trabajadores diariamente. La calidad de un sistema de gestión correctamente aplicado se mide en el aseguramiento de que esta traducción se realice efectivamente.

Stettinius Wallace, en su libro *How to Plan and Execute Strategy* establece que un proceso estratégico adecuado se debe elaborar dentro de una arquitectura coherente que permita posesionarla en cada trabajador, por lo que durante todo proceso de planificación se debe propender a crear conciencia estratégica en la organización, incentivando que cada actividad desarrollada tenga un objetivo.

Haciendo referencias al planteamiento de estrategias, Michael E. Porter (1980) en *Competitive Strategy*, describió a la estrategia competitiva como las acciones ofensivas o defensivas que una empresa aplica para mantenerse en el mercado. También resaltó que si una empresa desea buscar un resultado final, su estrategia debería reflejar qué tan bien comprendió y actuó en cada escenario.

Si bien Porter explica varias líneas para el planteamiento de una estrategia, se debe considerar que no tener una es peor que tener una mal planteada, pero ambas son mucho mejor que tener una y no ejecutarla. En este sentido, una herramienta que permite monitorear su ejecución, es la explicada en el Cuadro de Mando Integral –CMI

(Balanced Scorecard – BSC), que fue presentado por Robert Kaplan y David Norton en Enero/Febrero de 1992 de la revista Harvard Business Review. Kaplan y Norton, plantean que el CMI es un sistema de administración, que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran evaluar la marcha de una empresa. Posteriormente incorporan los cinco pasos genéricos de la ejecución de la estrategia, que aplicándolos de forma correcta, se convierten en una herramienta de administración de empresas que muestra cuándo una compañía y sus trabajadores alcanzan los resultados definidos en la planificación estratégica.

A continuación se presenta un gráfico que permite visualizar la estrategia de forma práctica y que frecuentemente utilizado por las organizaciones:

Gráfico 1:

Pirámide de Ejecución de la Estrategia



Fuente: KAPLAN Robert, NORTON David (2001). “¿Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral?”. Harvard Business School Publishing Corporation. 2001. Pag. 83
 Elaborado por: Bernard Gambarotti R.

Aquí se pueden identificar las diferentes etapas de la ejecución de la estrategia durante el proceso de aplicación. Inicia con el planteamiento de la misión y visión, que son los enfoques que se debe dar mediante un liderazgo ejecutivo que permita movilizar el cambio. Para pasar de la estrategia a la operación, se establece el Cuadro de Mando Integral y su forma de medición, para así finalizar en la ejecución, donde se incluyen los planes y proyectos, que serán los medios a través de los que se alcanzará la misión. Esta alineación debería permitir obtener los resultados definidos.

Es necesario aclarar tanto la importancia de la formulación como de su ejecución. Sin embargo, en la estrategia como una hipótesis de las acciones a seguir, la relevancia recae sobre su ejecución. Entonces se puede tener la estrategia perfecta, pero si no se tiene la habilidad para monitorearla y ejecutarla correctamente, sin importar lo buena que esta sea, seguramente fracasará.

Es necesario tener claro que no se debe interpretar a la formulación de estrategia como un paso no necesario, pero una mala ejecución da lugar a múltiples fracasos, y estos destruyen las creencias de una organización. Sin embargo, en la etapa de la ejecución es donde están la mayoría de problemas, por lo que la hace una tarea no muy sencilla para las organizaciones. La formulación de estrategia mediante grandes ideas y visiones motivadoras es lo que atrae a la mayoría de las personas, pero trasladarse a la operación e implementar analíticamente los pasos que deben seguirse, requieren de un esfuerzo aún mayor.

Existen tantos autores como teorías para establecer un proceso de planificación estratégica. Unos dan mayor énfasis a la aplicación como lo hace Robert Kaplan y David Norton (2001) en su libro *¿Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral?*; mientras que otros se encaminan a la formulación de la estrategia como Michael Porter (1999) en su libro *Estrategia Competitiva*. Una organización debe considerar a ambos temas como importantes y necesarios.

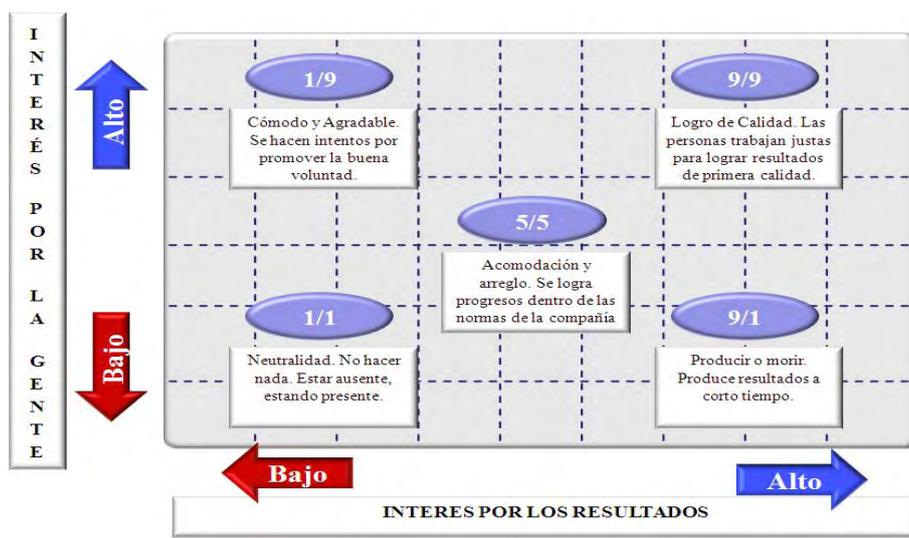
1.5. El liderazgo como factor conductor al cambio

Es importante distinguir ‘Liderazgo’ de ‘Dirección’. Según la definición de la Real Academia Española de la Lengua (RAE), liderazgo es la “*Situación de superioridad en que se halla una empresa, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito*”. El Diccionario de Ciencia de la Conducta lo define como: “*Cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y control de otros individuos*”. Para la interpretación dentro del punto de vista que se quiere dar en el análisis sistémico, se considerará a la segunda interpretación.

A pesar de los varios estilos de liderazgo, Maria Paloma en su libro *Liderazgo y Motivación* hace referencia a la malla de Blake y Mouton que consideran que el liderazgo tiene dos variables básicas: las personas sobre las que se ejerce, y los objetivos que se pretenden conseguir. Los resultados de esta matriz pueden oscilar entre

el mínimo de cero (0) o el máximo de nueve (9). De estas combinaciones se generan cinco estilos de liderazgos:

Gráfico 2:
Malla Gerencial de Blake y Mouton



Fuente: PALOMA, Maria. "Liderazgo y Motivación de Equipos de Trabajo". Malla Gerencial de Blake y Mouton. Pag. 26
Elaborado por: Bernard Gambarrotti R

- *Estilo Laissez Faire (1/1)*

Muestra una escasa preocupación por las personas y por los resultados. Este directivo tiene tendencia a eludir responsabilidades y cuando surgen problemas busca culpables.

- *Estilo Club Social (1/9)*

Muestra gran preocupación por las personas y no por los resultados. El grupo se basa en relaciones sociales y afiliación grupal. La excesiva preocupación por las personas no favorece la innovación, creatividad y desarrollo de grupo.

- *Estilo de Tarea (9/1)*

Concede una gran importancia a los resultados. Los colaboradores son únicamente medios para alcanzar los objetivos. No favorece a la motivación grupal.

- *Estilo de Mediocridad (5/5)*

Mantiene las relaciones grupales y genera los resultados medios esperados. Cualquier miembro en búsqueda de mayores retos se verá desmotivado por este estilo de liderazgo.

- *Estilo de Compromiso en toda Regla (9/9):*

En estos grupos las personas hacen más trabajo y de mejor calidad. Consiguen tener una meta grupal. Se basa en relaciones de respeto y confianza en grupo.

Todo proceso de cambio organizacional requiere ser iniciado por un líder. Este debe forjar un sentimiento de necesidad y hacer notar a la organización los beneficios que puede brindar haciendo que esta visualice lo que se puede obtener. Los cambios organizacionales frecuentemente se dan por varias situaciones:

- Los resultados no son satisfactorios para los accionistas
- Búsqueda de nuevos desafíos o cambio de rumbo organizacional.
- Motivación de los empleados.

1.6. ¿Cómo llevar la estrategia a la operación?

La estrategia incorpora la formulación de programas, planes, proyectos, acciones operativas que se ejecutarán. También debe incluir la administración de los recursos que serán utilizados durante su ejecución (Bryson John, 1988). En esta etapa de la asignación de recursos debe realizarse un proceso de priorización de planes y proyectos, realizada por los niveles ejecutivos.

La estrategia debe ser conocida y asimilada por todos los rangos operativos. Por lo que es necesario que las personas adapten su comportamiento a la estrategia, ya que esta no se puede aplicar si no se comprende, y no se puede comprender si no se describe (Kaplan Robert y David Norton, 2001).

1.6.1. Mapas Estratégicos

Una de las herramientas administrativas utilizadas como arquitectura lógica para hacer entendible la estrategia a toda la organización se denomina “Mapa Estratégico”.

Robert Kaplan y David Norton en su libro *Mapas Estratégicos*, fundamentan la estructura en cuatro principios enfocados en perspectivas:

1. La estrategia equilibra fuerzas contradictorias (Perspectiva Financiera)

Las organizaciones invierten con perspectiva de crecimiento en sus utilidades. Esto puede entrar en conflicto con las políticas de reducción de costos, por lo que se hace necesario el equilibrar tanto el objetivo financiero a corto plazo como el de largo plazo.

Existen dos tipos de estrategia que pueden aplicarse en esta perspectiva:

- De Productividad, mediante la mejora de estructura de costos o mejora en la utilización de los activos, y;
- De Crecimiento, mediante la ampliación de mercado o el incremento de valor con los clientes. Generalmente, la estrategia de productividad da resultados antes que la estrategia de crecimiento.

2. La estrategia se basa en una propuesta de valor diferenciado para el cliente (Perspectiva de Cliente)

La estrategia requiere una enunciación clara de los segmentos de clientes objetivos y la propuesta requerida para satisfacerlos.

Para crear valor se puede describir una combinación de producto, precio, servicio, relación e imagen en el mercado. Se determinan los segmentos de mercado, se define que hará como esquema de diferenciación en relación a la competencia del sector.

Se pueden considerar tres estrategias dentro de esta perspectiva:

- Liderazgo de producto;
- Intimidad con los clientes; y,
- Excelencia operativa.

Una empresa debe orientarse a una de estas tres estrategias, siempre manteniendo al menos unos estándares mínimos en las otras dos.

3. El valor se crea mediante procesos internos de negocios (Procesos Internos)

Los procesos internos eficaces y alineados determinan como se crea y se sostiene el valor. Sin embargo, todos los procesos son importantes por lo que debe realizarse, pero se destacan aquellos que generan mayor valor a la empresa.

Entre los principales grupos se pueden seleccionar:

- Procesos de innovación, que incluye invención, desarrollo del producto, velocidad de comercialización;
- Proceso de Gestión de los Clientes, con el desarrollo de soluciones, servicios al cliente, gestiona de relaciones y asesoría al cliente;
- Procesos Operativos, con la gestión en la cadena de aprovisionamiento, eficacia en las operaciones, gestión de la capacidad productiva, y;

- Procesos Reguladores y Medioambientales, de salud, seguridad, medioambientales y sociedad.

4. La alineación estratégica determina el valor de los activos intangibles: (Aprendizaje y Crecimiento)

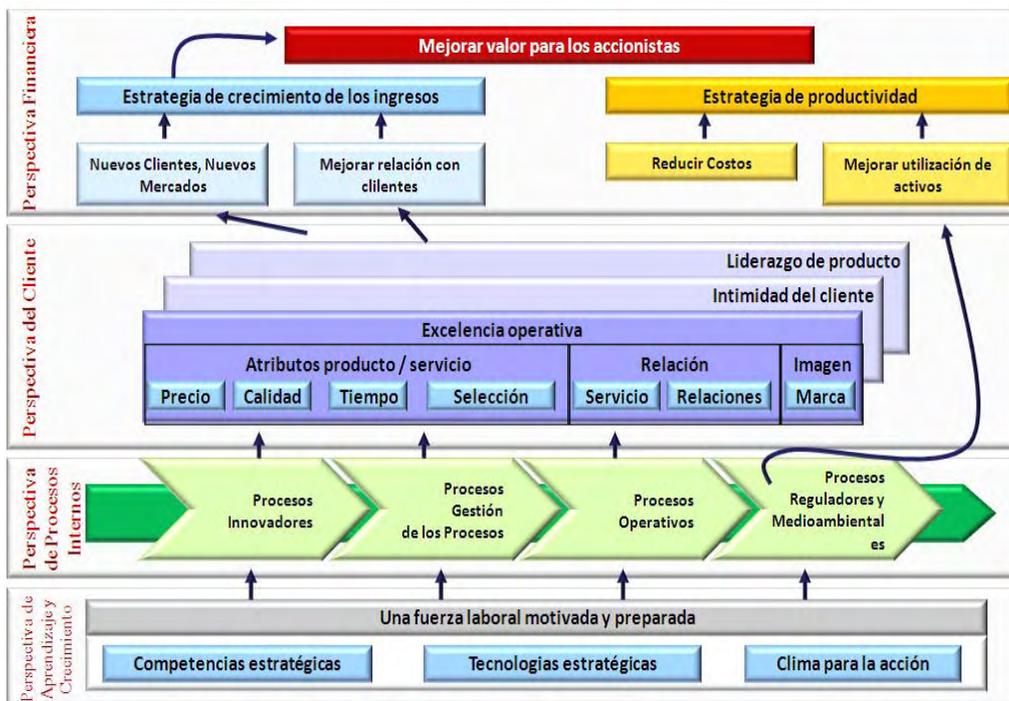
Se entiende como activos intangibles al aprendizaje y crecimiento que los empleados pueden obtener dentro de la organización.

Existen tres categorías para esta perspectiva:

- Competencias estratégicas, las habilidades y conocimientos que los trabajadores deben tener para apoyar la estrategia;
- Tecnologías estratégicas, todo el soporte en aplicación, base de datos, infraestructura tecnológica de la organización, y;
- Clima de acción, el ambiente laboral y la cultura organizacional, donde se desarrollará la estrategia.

A continuación se muestra un esquema genérico del Mapa Estratégico:

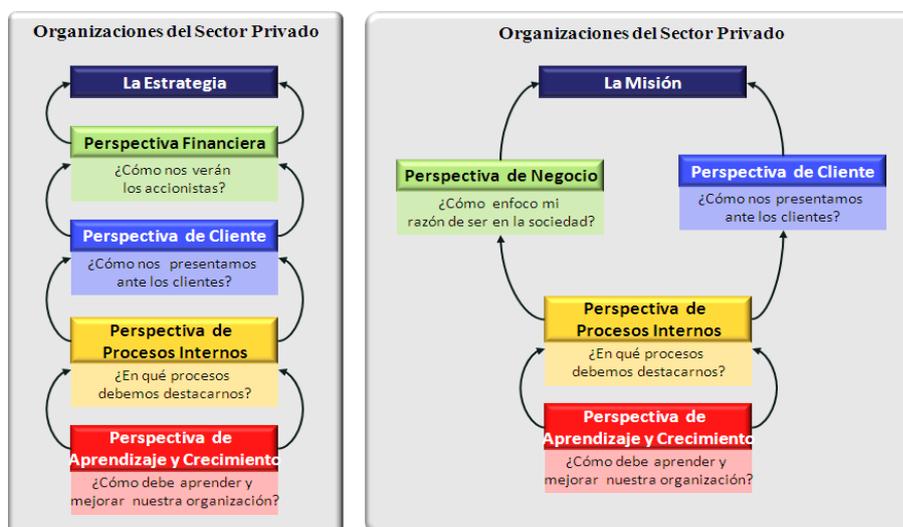
Gráfico 3:
Mapa Estratégico Genérico



Fuente: KAPLAN Robert, NORTON David. "¿Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral?". Harvard Business School Publishing Corporation. 2001. Pag. 108
Elaborado por: Bernard Gambarrotti R.

La estrategia en el Sector Privado y el Sector Público difiere en el enfoque que posee la organización. En el Sector Privado la alineación se la realiza en base a la estrategia de sus directivos, mientras que en el Sector Público se debe enmarcar en la misión que esta ocupa dentro de la sociedad (Kaplan Robert y David Norton, 2001).

Gráfico 4:
Comparación de Mapa Estratégico entre Sector Público y Privado



Fuente: KAPLAN Robert, NORTON David. “Mapas Estratégicos”. Harvard Business School Publishing Corporation. 2000. Pag. 37
Elaborado por: Bernard Gambarrotti R.

Además del enfoque hacia la misión, existe otra diferencia importante al momento de estructurar una arquitectura lógica en el Sector Público. Dado que el lucro no es un objetivo, la perspectiva financiera se modifica y pasa a ser parte de los procesos internos para tratarse a niveles administrativos regulados por una normativa legal. También se incorpora la perspectiva del giro del negocio, que hace referencia a las principales acciones y procesos particulares que conforman la misión de la organización.

1.6.2. Herramientas para ejecución de la estrategia

Crear el marco conceptual de la estrategia institucional es sumamente importante, ejecutarla puede concebirse como una fase de mayor importancia para la institución. Pero también es substancial que sea permanentemente monitoreada a todo nivel organizacional.

1.6.2.1. Sistemas de Medición

Un sistema de medición no debe ser visto como un medio de control. Debe ser considerado como parte del proceso en el que las decisiones se convierten en indicadores que permiten visualizar mejor la estrategia. Una de estas herramientas comúnmente utilizadas es el Dashboard o Cuadro de Mando.

Este tipo de sistemas no pueden ser únicamente creados por un nivel directivo alto, sino que deben ser asimilados por todos los empleados de la organización. Robert Kaplan y David Norton, dividen el Cuadro de Mando en indicadores estratégicos, operativos, desempeño e información gerencial. Cada uno cumpliendo su función particular:

- *Indicadores Estratégicos:* Son los indicadores que permiten monitorear el cumplimiento de las metas acorde con los objetivos estratégicos de la organización.
- *Indicadores Operativos:* Son los indicadores que permiten monitorear los principales procesos, conforme con sus procesos.
- *Indicadores de Desempeño:* Son los indicadores que constituyen uno de los componentes para la evaluación de desempeño de los empleados.
- *Información Gerencial:* No son necesariamente indicadores, sino información que permite realizar un nivel de profundización del de los procesos organizacionales.

Los indicadores que se vayan a implementar dentro de una organización, deben cumplir ciertas características que permitan tanto su implementación, como manejo. Entre estas características se encuentra:

- *Disponibilidad:* los datos para la construcción del indicador son de fácil obtención sin restricciones de ningún tipo.
- *Simplicidad:* el indicador son de fácil elaboración.
- *Especificidad:* significa tienen la capacidad de medir realmente lo que se quiere medir y no otros aspectos.
- *Confiabilidad:* los datos utilizados para la construcción del indicador provienen de fuentes de información verificable.

1.6.2.2. Conformar equipos multidisciplinarios de decisión

Crear equipos multidisciplinarios con conocimientos específicos permite que se analicen los Sistemas de Medición y se puedan transformar los problemas en soluciones.

Estos equipos multidisciplinarios tienen la ventaja de ampliar el conocimiento por proceso que posee cada empleado experto hacia una visión global de la organización. No obstante, también puede ocasionar ciertos inconvenientes ya cada empleado puede querer llevar al equipo hacia decisiones con beneficios internos de su área y no de la organización, o puede no transparentar la información. En estos casos, el liderazgo de la persona a cargo es sumamente importante, ya que debe llevar la reunión a un nivel de visualizar la empresa en su totalidad y no por inconvenientes de estructuras aisladas.

1.6.2.3. Crear un sistema de Mandos de Control

En las instituciones del Sector Público, como del Sector Privado es necesario implementar un sistema de control de gestión que ejecute el seguimiento y monitoreo de la parte operativa. Robert Kaplan y David Norton, dividen este control en cuatro subsistemas:

- *De creencias:* El documento que proporciona a los empleados la misión, visión, valores institucionales y objetivos estratégicos.
- *De límites:* Son las restricciones legales y códigos de conducta de las acciones prohibidas para limitar los comportamientos no aceptables en la organización.
- *De control interactivo:* Fundamentado en la información, se centra en los indicadores. Es un sistema de información formal que utilizan los altos directivos para conocer los avances de la organización. Los indicadores utilizados son estratégicos a nivel de cumplimiento de objetivos institucionales.
- *De control de diagnóstico:* Indicadores que describen la actuación operacional de la organización. Este tipo de control utiliza indicadores de procesos.

1.7. La estrategia en las acciones diarias

La ejecución de la estrategia está fundamentada en los empleados, por lo que ellos deben: conocer la estrategia, comprometerse con la ejecución y sentir que serán reconocidos por sus logros alcanzados (Kaplan Robert y David Norton, 2001).

Kaplan y Norton en el libro “¿Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral?”, diseñan un esquema de negocio que permite pasar la estrategia hacia el trabajo de cada empleado. Para ello, establecen de tres aspectos importantes:

1.7.1. Comunicación Interna

Todos los empleados deben conocer y comprender la estrategia. El proceso de comunicación no se entiende como una gestión de arriba hacia abajo, sino como una comunicación bidireccional, para de esta forma recibir la retroalimentación requerida.

Un problema que existe en la comunicación es creer que esta ha sido conseguida porque el mensaje fue enviado (George Bernard Shaw, 1949). Un indicador adecuado para el proceso de comunicación es la comprensión del empleado.

Existen muchos medios de comunicación para lograr la estrategia, entre los formales que pueden ser utilizados se encuentran: reuniones trimestrales, mediante la cual ponen al día a la organización acerca de sus logros y avances; folletos, donde se describa el Mapa Estratégico y su forma de medición; informativos mensuales, donde se comuniquen los resultados de los indicadores de gestión; programas de formación, incorporando en todo evento formativo, el Mapa Estratégico; o, intranet, mediante el que se pone a disposición de todos los empleados el Mapa Estratégicos y sus resultados de forma periódica.

1.7.2. Definir objetivos personales y de equipo

En esta etapa se considera a cada unidad como parte de un todo, por lo que las actividades de cada una de ellas deben estar alineadas al cumplimiento de la estrategia.

- *Alineación con iniciativas estratégicas:* Cada equipo de trabajo formula un grupo de iniciativas e indicadores de sus actividades y periódicamente reporta como el cumplimiento de esas iniciativas han aportado al cumplimiento de los objetivos institucionales. Esta metodología motiva a los empleados ya que sienten que sus actividades diarias contribuyen con la misión institucional.
- *Integración entre Planificación y Procesos de Calidad:* La organización debe relevar los diferentes procesos institucionales que aportan a los objetivos, incluyendo indicadores en cada hito de control. Estos indicadores permiten visualizar el correcto funcionamiento del proceso y establecer alertas que permitan corregir inconvenientes de forma temprana.

1.7.3. Redistribución equilibrada

Todo esfuerzo del empleado debe tener su retribución, ya sea por los logros adquiridos o por los objetivos no alcanzados. Un proceso de redistribución se considera una herramienta estratégica, más no una contraprestación por el trabajo realizado.

Luis Puchol, en el libro *Dirección y Gestión de Recursos Humanos* plantea cuatro aspectos claves a ser considerados para una compensación integral:

Gráfico 5
Compensación Integral



Fuente: PUCHOL Luis, "Dirección y Gestión de Recursos Humanos". Díaz de Santos. 7ma edición. Pag. 230
Elaborado por: Bernard Gambarrotti R.

- *Beneficios*: Se otorgan por que el empleado forma parte de la organización.
- *Retribución*: Se entregan por las actividades que el empleado realiza dentro de la organización. Estos aspectos pueden darse en dinero como en especies.
- *Formación y Desarrollo*: Entregar formación, plan de carrera, evaluación de desempeño.
- *Clima Laboral*: El liderazgo interno, el trabajo en equipo, la comunicación efectiva.

Todos estos aspectos son considerados para atraer, motivar y retener a los empleados en la organización. Sin embargo, el aspecto principal es la retribución que se da por los logros alcanzados. Es un mecanismo poderoso cuando está considerado dentro del Sistema de Control de Gestión, ya que vincula los logros personales a la estrategia institucional. La retribución se debe ajustar a la necesidad de la organización

bajando desde niveles organizacionales, niveles de grupo hasta niveles personales mediante la evaluación de desempeño.

Robert Kaplan y David Norton, enumeran entre los aspectos más importantes al momento de vincular la retribución con el Sistema de Control de Gestión a:

- Retraso en velocidad de implementación por no tener un sistema de indicadores completo;
- Indicadores objetivos frente a indicadores subjetivos, que hace sentir a los empleados que no se mide directamente su trabajo operativo. Este problema se da mayormente en las unidades de soporte o administrativas;
- Número de indicadores, ya que debe ir un número adecuado que permita a los empleados entender el sistema;
- Enfoque individual frente a equipo, en el sentido que puede darse el caso de free-riders dentro de un equipo de trabajo que perjudique el desempeño grupal.
- Frecuencia de actualización de indicadores frente a estrategia, ya que los cambios estratégicos dentro de un mismo período de evaluación puede generar desconcierto en los empleados causando que no se adapten rápidamente a la nueva estrategia.

1.8. Presupuestando la estrategia

En el Sector Privado el presupuesto es considerado un plan que permite integrar las acciones de las organizaciones y expresarlas en términos financieros dentro de un período determinado, con la finalidad de alcanzar los objetivos.

Para el caso del Sector Público, se aplica el mismo punto de vista. Es así, que Vito Tanzi, en el libro “Aspectos del Presupuesto Público”, del Fondo Monetario Internacional de 1998, indica que mediante el presupuesto el gobierno trata de poner en práctica y promover sus objetivos. De igual forma, que una política presupuestaria eficaz será coherente con el papel asignado al gobierno y permitirá que se evalúe claramente hasta qué punto los objetivos deseados se está alcanzando o se pueden llevar a la práctica.

Para gestionar la estrategia, se considera como un proceso clave a la elaboración de presupuesto, integrándolo al sistema de planificación y control. A través de este se distribuirán los recursos humanos, materiales y tecnológicos a las unidades de negocio (Kaplan Robert y David Norton, 2000).

Willian Lalli, en el libro *Handbook of Budgeting* plantea que toda integración de un sistema de control de gestión con el presupuesto debe adherir valor a cualquier ciclo de planificación. Así mismo, plantea los siguientes pasos para integrar el presupuesto al Sistema de Control de Gestión:

1. Integración con la Planificación Estratégica

Se debe considerar la dinámica de la ejecución operativa frente a la rigurosidad de los presupuestos en el caso del Sector Público que está regido bajo una normativa regulatoria. Sin embargo, la organización definirá los objetivos principales enmarcados en un horizonte planificado. El destino de los recursos está guiado por las decisiones estratégicas. El presupuesto se ajustará lo suficiente a los objetivos estratégicos para evitar que la propia organización se ponga sus propias barreras.

2. Desarrollo corporativo y unidades objetivo de negocio

La organización debe dar a conocer a todos sus empleados hacia donde se dirige la estrategia y por lo tanto hacia donde se va a destinar los recursos. El uso del Sistema de Control de Gestión otorga a la organización una visión de cómo se está trabajando en sus procesos principales y como eliminar costos innecesarios, disminuir tiempos perdidos y alinear a las unidades de negocio principales con los objetivos organizacionales.

3. Desarrollo de un Plan de Negocio

Una vez que se tiene identificado los principales procesos donde se van a destinar los recursos de forma prioritaria, las unidades deben establecer su plan de negocio y cuantificar los recursos que van a utilizar durante la ejecución.

4. Alinear el presupuesto operativo

El presupuesto operativo es un conjunto de actividades que pueden incluir costos y gastos. Así mismo, incluye todas las actividades que hacen que el giro de negocio se mantenga con las acciones concurrentes. Muchos presupuestos operativos se encuentra alrededor del 90% del total del presupuesto organizacional. Esto ocasiona que los altos mandos manejen este presupuesto agregado en pocas actividades que permitan la toma de decisiones.

5. Alinear el presupuesto estratégico

Alrededor del 10% del presupuesto se dirigen hacia actividades que implementan la nueva estrategia y transforman la organización. La nueva tendencia organizacional se

basa en manejar ambos presupuestos por separado. Esto permite administrar el Sistema de Control de Gestión de una forma más clara.

Para administrar ambos presupuestos es conveniente tener un equipo interdisciplinario que maneje una matriz de priorización de iniciativas que la comunique a través de toda la organización durante el proceso de manejo y adaptación del presupuesto.

6. Finalizar el Plan de Negocio

Una vez terminado el proceso de presupuesto, estos se recopilan en la estrategia y son puestos para aprobación de los altos directivos. El presupuesto deberá ser aprobado a inicios de las actividades y ser comunicados de forma rápida y frecuente ante cualquier cambio.

1.9. Retroalimentación y aprendizaje

Todo el proceso de ejecución de la estrategia con objetivos, iniciativas y presupuestos lleva que la organización de movilice. Esta dinámica organizacional debe ser monitoreada y retroalimentada de forma permanente. Robert Kaplan y David Norton, plantean que durante el seguimiento surgen cambios y adaptaciones, y considerando que la estrategia es una hipótesis, los altos directivos deben evaluar si es válida o no.

Una forma de cumplir con un proceso ágil de retroalimentación y aprendizaje es la revisión de los avances de la gestión institucional, mediante los progresos de mostrados en los indicadores. Esto se realiza con reuniones que sirven para establecer en que punto se encuentra la organización y si están en la dirección correcta y velocidad adecuada. El directivo revisa los informes de avances y los asistentes determinan planes de acción para corregir cualquier desvío o atraso que se tenga. Se utilizan los indicadores, planes y proyectos como herramientas para alcanzar los objetivos de la organización. Como resultado se detecta porque no se está ejecutando las iniciativas y se explica porque no se están cumpliendo los resultados. También puede incorporarse revisiones de mejores prácticas en caso de alguna acción sobresaliente.

Un objetivo adicional es aprender en equipo. Por lo que es necesario tratar pocos temas importantes que intentar revisar toda la estrategia en general, ya que se puede perder su finalidad.

Para mejorar el manejo de las reuniones, no se deben llevar informes verbales o muy descriptivos de las tareas operativas, sino que se incluye información concreta y entendible para todos los asistentes.

Los resultados obtenidos de estas reuniones deben entrar al proceso de comunicación hacia toda la organización. Este proceso de comunicación ocasiona incomodidad en los responsables de las áreas que no han alcanzado los objetivos, pero siempre es mejor una mala información, que información que nunca llega.

CAPÍTULO II

2. APLICACIÓN: CASO SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

En este capítulo se plantea la implementación del proceso de Planificación Estratégica incorporando sistema de control de gestión en las instituciones del Sector Público. Se realizó el análisis sistémico para el caso de la Administración Tributaria de Impuestos Interno del Ecuador, el Servicio de Rentas Internas⁵. Este inicia dando como marco de referencia su proceso inicial de cambio en la estructura organizacional interna, hasta el proceso de implementación de un modelo de Planificación Estratégica orientada a la gestión integrada de procesos y al control de gestión operativo.

Cabe destacar, que en ningún momento la intención es analizar la consistencia de la misión u objetivos de las áreas o unidades involucradas en el Institución, sino que será el revisar el proceso de planificación aplicado.

El análisis se la implementación se va a diferencia en análisis en tres etapas: *1.- Enfoque*: abarca un replanteamiento de la visión de la institución y su acuerdo entre los empleados; *2.- Operacionalización*: la forma de llevar a cabo la nueva forma de trabajar, y cómo será monitoreada; y, *3.- Ejecución*: la consolidación de las iniciativas institucionales y su gestión.

Para el análisis se revisarán cada una de las tres etapas del proceso de planificación estratégica implementado por el Servicio de Rentas Internas del Ecuador, enmarcándolo en los pasos analizados en las *Referencias Doctrinales*. Se observará como se articulan las etapas con los marcos metodológicos planteados. Adicionalmente, se remarcarán los procesos o acciones que no fueron consideradas o aquellas que se acoplaron a la realidad de la Institución.

2.1. Enfoque

2.1.1. Estilo de Liderazgo

Toda organización requiere de un liderazgo ejecutivo que conduzca a la organización durante el proceso de cambio. El líder no necesariamente conoce la operación o como se va a implementar la estrategia de cambio. No debemos olvidar que la estrategia es una hipótesis que se valida durante la ejecución. Pero es indispensable que el líder conozca

⁵ El Servicio de Rentas Internas (SRI) es una entidad técnica y autónoma que tiene la responsabilidad de recaudar los tributos internos establecidos por Ley mediante la aplicación de la normativa vigente. Su finalidad es la de consolidar la cultura tributaria en el país a efectos de incrementar sostenidamente el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias por parte de los contribuyentes.

hacia donde desea dirigir la organización y tenga una visión clara del futuro deseado, sin olvidar que dependerá de sus empleados para lograrlo. Por lo tanto, El ejecutivo líder debe motivar a sus empleados a conseguir los resultados deseados y comunicar la visión del motivo del cambio. Estos pueden ser varios como los malos resultados obtenidos en la gestión, por necesidades de adaptación a un entorno cambiante o por mejora de la situación actual de la organización.

De los cinco estilos de liderazgo revisados en la malla de Blake y Mouton, dos son muy marcados en los niveles que promovieron el cambio en el SRI. El liderazgo de *Estilo Tarea*, que se dio durante el proceso de los cambios operativos internos enfocados a la estrategia; y, el *Estilo de Compromiso*, a nivel de relaciones políticas externas. El primero, es muy interesante que se de cuando inicia un proceso de cambio organizacional, sin embargo a mediano plazo ocasiona resistencia en los niveles ejecutivos medios perjudicando a la consecución de la estrategia, ya que estos son los que manejan la operación de forma directa. El segundo estilo es recomendado para las organizaciones que aplica un proceso de mejora continua. En el Sector Público, es necesario que éste estilo de liderazgo de compromiso se maneje tanto a nivel político como a nivel de dirección operativa, ya que este último es el llamado a gestionar el alcance de la estrategia en la operación.

2.1.2. Necesidad del Cambio

El SRI se creó el 2 de diciembre de 1997 mediante la Ley 41 el Servicio de Rentas Internas, en un entorno complejo, por lo cual era necesario transformar la administración tributaria en el Ecuador. Este cambio se enfocó a eliminar los puntos de evasión, para así obtener una mejora recaudatoria que permita sostener el Presupuesto General del Estado. También se estudió el diseño del negocio para darle flexibilidad al entorno y eficiencia en la gestión institucional.

Desde su creación se ha ido consolidando la estructura organizativa en áreas que dicten la política interna a nivel de Dirección Nacional y al establecimiento de procedimientos operativos en las Direcciones Regionales. Se enfatizó en la implementación de servicios y transacciones internas y externas que faciliten el cumplimiento de las obligaciones al contribuyente.

Para abril de 2007, se impulsó la reforma a la estructura organizativa institucional, con el propósito de fortalecer el modelo funcional de centralización de la

planificación, control de gestión y normalización, y descentralización de la gestión operativa, matizando la cadena de valor del servicio y la gestión tributaria a nivel de las operaciones regionales.

Siendo el personal la pieza fundamental para el cambio requerido, se dio el proceso de renovación de sus funcionarios. Esto incidió en que el promedio de edad de los dos mil funcionarios sea de 28 años y que 46% dispongan título de tercer nivel y un 8% título de cuarto nivel o especialización superior. La perspectiva institucional fue incrementar la proporción de funcionarios con título superior y mejorar la calidad profesional tributario a través de la especialización.

Durante el proceso de cambio, salieron de la institución aproximadamente el 98% de los funcionarios. Este cambio tuvo aspectos positivos y negativos. Entre los positivos podemos nombrar a la visión renovada y el cambio de enfoque que se dio entre sus funcionarios. Sin embargo, entre los negativos se puede nombrar a la fuga del conocimiento, lo que ocasionó una curva de aprendizaje mayor a la que se hubiera dado si se conservaban elementos que los trasmitan a todo nivel.

De las metodologías revisadas, ninguna menciona el aspecto de reformar completamente una organización a través de la salida masiva de sus empleados, sino de eliminar ciertas mentalidades de personas que se consideraban barreras para el cambio. Para el caso de análisis se revisará el período de cambio del 2007 al 2009.

2.1.3. Planeando una Estrategia

En esta etapa se establece de la Misión⁶ y Visión⁷ de la organización. También, se incorpora un proceso mediante el cual se plantean los grandes lineamientos de acción.

Un problema ya planteado para las instituciones del Sector Público es la definición del grupo de acciones operativas que está tendrán que desarrollar en la búsqueda de un objetivo común, es decir la estrategia. Para resolver este problema, es necesario generar un ambiente de compromiso entre todos los funcionarios, creando de esta forma un sentimiento de pertenencia y participación en la definición del rumbo que va a tomar la institución.

⁶ La misión es la razón de ser de la existencia de una organización. Implica lo que ésta pretende hacer y hacia quien se dirige su gestión.

⁷ La visión es el rumbo al que se dirige la organización en un plazo determinado.

El Servicio de Rentas Internas, en el año 2007 llevo a cabo un proceso participativo de elaboración del Plan Estratégico Institucional. Se convocó a 200 funcionarios de distintos niveles jerárquicos de la estructura orgánica funcional. El 10% del total de funcionarios a la fecha del evento.

Es de gran importancia para la ejecución de la planificación considerar el número de empleados que asistirán al evento, así como, a que niveles jerárquicos éstos pertenecen. Para obtener mejores resultados, se debe tener un grupo multidisciplinario con diferentes formas de concebir a la organización. De darse un equipo homogéneo y alineado a la ideología de la actual dirección, simplemente se estará buscando voluntaria o involuntariamente, opiniones que respalden las creencias e hipótesis ya existentes. Un pensamiento que se ajusta ante una situación de homogeneidad de pensamiento en el grupo llamado a elaborar la planificación estratégica, es el utilizado por el marqués de La Grange, cuando dijo "Cuando pedimos un consejo, normalmente estamos buscando un cómplice".

Es necesario durante el taller de trabajo crear ambientes de discusión constructiva, donde los directivos manifiesten realmente su pensamiento. De darse un ambiente de apoyo general, podría ocasionar en un falso consenso, y no se obtendrían los resultados esperados.

Para este proceso, el SRI aplicó la metodología denominada "Espacio de Indagación Apreciativa"; o su nombre en inglés (Appreciative Inquiry). Metodología creada por David Cooperrider, de la Universidad Case Western Reserve, en Cleveland, Ohio, Estados Unidos. Esta herramienta es utilizada para promover o facilitar la gestión del cambio en las organizaciones con o sin fines de lucro, a partir de la aplicación de los principios de la Psicología Positiva. Se debe destacar que la metodología es aplicada para una gestión del cambio, por lo que se utilizaron como insumos a estos talleres, los objetivos y planes del año 2006. El proceso aplicado por el Servicio de Rentas Internas se dio en cuatro etapas denominadas: 1.- *Descubriendo "Apreciando lo Mejor"*: En esta etapa es necesario el sinceramiento de los funcionarios al respecto de lo "bueno" y "malo" que se había venido desarrollando dentro de la Institución. Se recogen las mejores prácticas utilizadas con la finalidad de mantener y mejorarlas. Este esquema es acompañado por una análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; 2.- *Visión "Imaginando lo que podría ser"*: etapa independiente de la anterior, cada

funcionario debe establecer cómo ve a la organización proyectado en un plazo definido. Para el caso del SRI, se planteó como año al 2011. También se diseña con que propuestas está dispuesto a aportar para cumplir ese desafío. Aquí se comienzan a formar los compromisos “Funcionario – Institución”, que después serán monitoreados durante su cumplimiento; 3.- *Diseño “Recreando lo que debería ser”*: se plantea la nueva estrategia institucional graficada en un Mapa Estratégico. Este debe ser acordado y entendido por todos los presentes conociendo cada uno de sus componente y objetivos. De igual manera, estos deberán entender como sus acciones aportarán a su cumplimiento. Para la estructuración del Mapa Estratégico se toman en cuenta las mejores prácticas realizadas por la institución y la visión acordada por los funcionarios; 4.- *Destino “Desarrollando lo que será”*: Durante esta etapa, se intenta romper a la estrategia como un proceso aislado, e integrarla en el trabajo diario de los funcionarios. Entonces, se entiende que todo proceso de planificación, debe decantar en planes y proyectos que ajusten la visión con la operación. El SRI diseño los grandes programas que contienen los planes y proyectos a ser desarrollados por el Servicio de Rentas Internas para lograr los objetivos planteados.

Durante este proceso fue necesario que todos los asistentes entiendan la estrategia institucional y los conceptos de un plan, y que como tal puede tener ajustes una vez que se estén desarrollando, sin embargo, que no se pierda de vista hacia donde se desea llegar.

2.1.4. Haciendo Visual la Estrategia

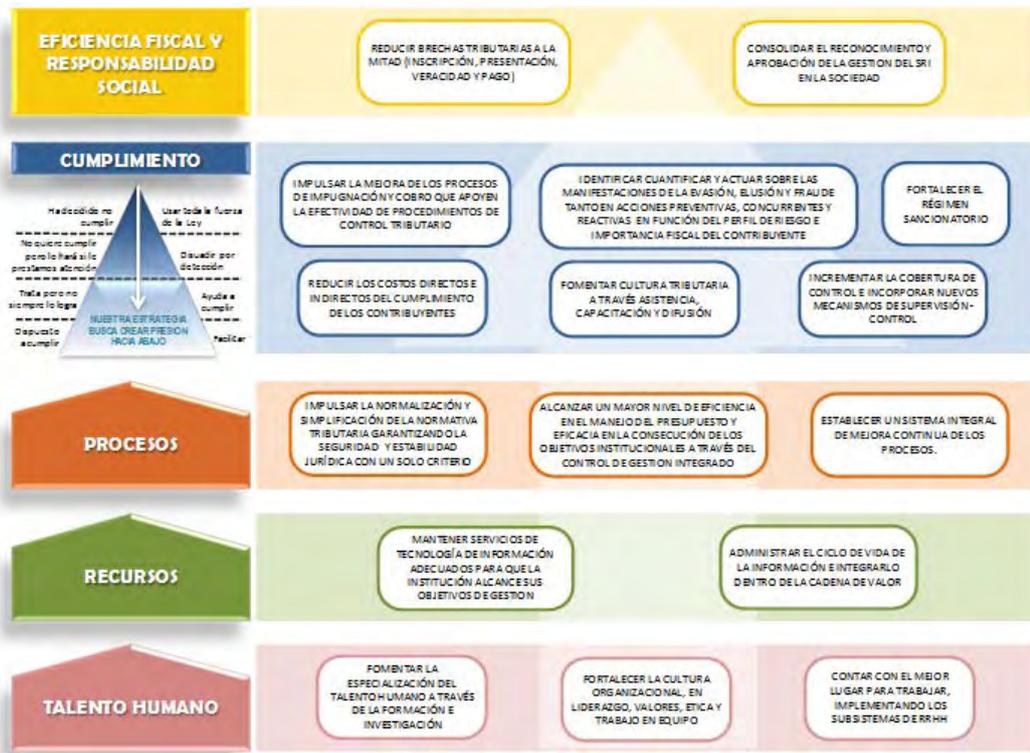
Una vez definida la estrategia, una forma para que sea entendible por cada empleado de la organización, es graficándola. La herramienta que se ha analizado en la *Referencias Doctrinarias* se denomina Mapa Estratégico.

Para el Sector Privado, la estrategia se orienta al beneficio económico y éste se lo obtiene de la relación con el cliente. Entonces la relación es directa, ya que el pagador del bien o del servicio brindado es el cliente, generando el beneficio económico que busca la organización. En el Sector Público, donde los servicios son gratuitos, la estrategia debería apuntar hacia la ciudadanía que recibe el servicio o hacia el estado que facilita los recursos. Una alternativa de solución, es que el máximo enfoque organizacional identifique los objetivos a largo plazo.

En el caso del SRI, se planteó como pilar fundamental a la “Eficiencia Fiscal y la Responsabilidad Social”, considerando como objetivos al de “Reducir las Brechas Tributarias” y al de “Consolidar la Imagen y Aprobación de la Gestión del SRI en la Sociedad”. Estos objetivos son el resultado del cumplimiento de 14 objetivos inductores agrupados en los enfoques de Cumplimiento, Recursos y Talento Humano.

Gráfico 6:

Mapa Estratégico del Servicio de Rentas Internas



Fuente: Plan Estratégico Institucional 2010 – 2013. Servicio de Rentas Internas.
 Elaborado por: Yolanda Lara.

La elaboración de los objetivos estratégicos de la organización, así como la relación que estos tendrán para el cumplimiento de la estrategia institucional son fundamentales al momento de crear el Sistema de Indicadores de Gestión, de tal manera que los indicadores no queden aislados.

2.1.5. Comunicando la Estrategia

La comunicación y difusión que debe existir dentro de la organización va en función del rumbo y de los avances obtenidos, llegando a constituirse es una pieza fundamental durante el proceso de implementación de la Planificación Estratégica. Estos factores tienen, dentro de la organización, la finalidad de socializar y mantener una comprensión de la estrategia entre todos sus empleados. Una manera es mediante la educación en la forma de trabajo basada en Sistemas de Medición y mediante la permanente retroalimentación de los éxitos o fracasos obtenidos. Estos últimos deben ser comunicados y compartidos desde la alta dirección al resto de la organización.

Los medios utilizados pueden ser diversos, por lo tanto, es necesario seleccionar aquel que tenga una mejor llegada entre los empleados. La aplicación de reglas y políticas que permitan monitorear el uso de estos canales es imprescindible si se desea alcanzar el objetivo.

Rober Kaplan y David Norton en su libro *¿Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral?*, hacen una revisión de los canales de comunicación con mayor efectividad en su llegada a los empleados. Los prioriza en canales: ricos, como la comunicación uno a uno o las reuniones de grupos reducidos, que tienen una llegada más directa al empleado y se pueden responder dudas; y, pobres, como los informes, que si bien más económicos que los anteriores, carecen de interacción directa.

EFFECTIVIDAD (Mayor (1) – Menor (16))	CANAL
1	Comunicación uno a uno
2	Comunicaciones en el pasillo
3	Reuniones de grupos reducidos
4	Videoconferencia
5	Conversaciones telefónicas
6	Buzón de voz
7	e-mail
8	Reuniones de grupos amplios
9	Cartas personales escritas a mano
10	Copias avanzadas de agenda
11	Faxes
12	Informes de servicios centrales
13	Discursos Formales

14	Cartas
15	Hojas Informativas
16	Informes

El SRI utilizó como medio para la difusión y socialización de la planificación estratégica a las reuniones de grupos. Mediante estas se llegó a cada una de las dependencias regionales y provinciales.

Las Instituciones, en una primera etapa, deben programar reuniones de grupos reducidos. Es importante que el número de asistentes permita que cada empleado tenga el espacio y tiempo adecuado para aportar con ideas y a su vez solventar las inquietudes. Adicionalmente, se debe implementar un proceso de comunicación permanente en el que se difunda el resultado de los Indicadores de Gestión de la estrategia. Una alternativa, es la difusión mediante folletos o publicaciones visibles en cada área de la organización.

2.2. Operacionalización

2.2.1. Creando un Sistema de Medición

Todo sistema de medición nace a partir de las vinculaciones de causa efecto que la organización planteó en su Mapa Estratégico. De esta forma, se puede visualizar como la ejecución de las acciones operativas, se ven reflejadas en el cumplimiento de la estrategia, permitiendo conocer a todos los empleados como su trabajo está contribuyendo a ello. Por lo tanto, no debe ser concebida por los directivos, ni entendidas por los empleados como un medio de control.

Un sistema de medición no es únicamente un conjunto de indicadores de gestión que mide todos los procesos y resultados de la organización, sino que es un grupo de información de nivel gerencial que permita monitorear la estrategia, sus avances y cumplimiento. En este aspecto, es importante definir ¿Qué se desea medir en la organización?. Una vez definido, se establece que método será utilizado. Para el análisis expuesto, la metodología es el Cuadro de Mando Integral.

Es importante para la organización no caer en el dilema de querer medir todo. Se recomienda que se seleccionen la información que tengan una incidencia directa sobre el objetivo. El resto se la podrá manejar a nivel operativo o de proceso. Otro aspecto a considerar es la frecuencia con que será analizada. Esto dependerá de las fuentes de

información que posea la organización, importancia de medición o periodicidad de las acciones.

Este sistema será utilizado en las reuniones de análisis de la estrategia manejada por la alta dirección, y en talleres de revisión de resultados en los niveles operativos con la finalidad de establecer correctivos y planificar mejoras.

El S.R.I., maneja un sistema de medición implementado a todos los niveles de la organización, denominado “Visor Gerencial”. Es una herramienta sistémica que permite concentrar el esfuerzo gerencial en los principales procesos, sin dejar a un lado el desempeño global. Este sistema hace más proactivo a la función de control de gestión y comprende de los siguientes niveles de información:

- **Recaudación:** Información estadística de los avances que tiene la Administración Tributaria en el cumplimiento de la meta de recaudación. Esta información se encuentra desagregada a nivel de tipo de impuesto y localización geográfica.
- **Indicadores de Gestión:** Posee tres niveles de indicadores:
 - *Estratégicos:* Abarca el cumplimiento de los resultados de los principales procesos institucionales.

En esta etapa es importante que los altos niveles ejecutivos analicen la estrategia institucional planteada en la etapa de *Enfoque* y establezcan que desean medir y con cual frecuencia.

El SRI actualmente posee 32 indicadores de esta naturaleza, cada uno con un descriptivo que detalla cómo está compuesto, brindando facilidad en su manejo, y permitiendo a cada funcionario comprender la forma de medición;

- *Operativos:* Los indicadores que permite a los niveles medios de jefatura detectar algún inconveniente durante la ejecución de cada proceso. Actualmente está planificado para la ejecución durante el 2010.

En esta etapa, se deberá identificar a los empleados que serán considerados como líderes de procesos, los que no necesariamente ocupan puestos de jefaturas. Con este equipo se definirá y socializarán los indicadores en toda la organización; y,

- *Desempeño:* Indicadores aplicados para la evaluación de cada funcionario. Para el Sector Público, existe la normativa del Ministerio de Relaciones Laborales,

que gestiona la aplicación de la evaluación de desempeño de los funcionarios de forma semestral.

En el SRI, este proceso es liderado por la Dirección Nacional de Recursos Humanos, con la coordinación y acompañamiento de la Dirección Nacional de Planificación y Coordinación.

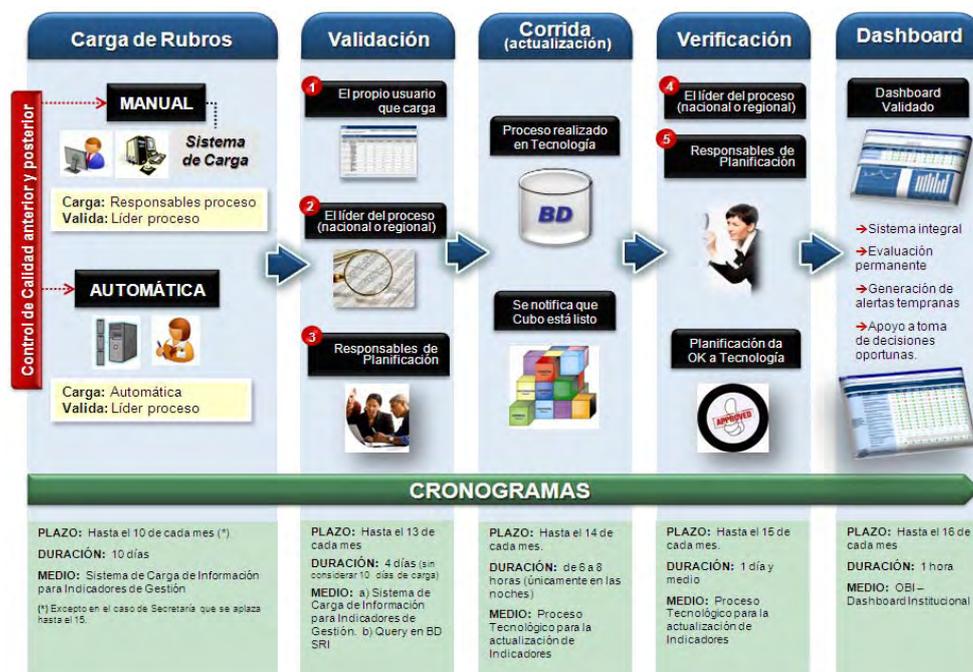
- **Proyectos:** El SRI dentro de su estructura funcional, posee la Oficina de Proyectos (ODP), que gestiona los avances de las principales iniciativas institucionales y realiza la coordinación entre las áreas de Tecnología, Recursos Humanos y Presupuesto. Las funciones, metodología y operación de la ODP se la detallará más a profundidad en la etapa de *Ejecución*. En el visor gerencial, costa información del avance y ejecución de cada proyecto, así como reportes gerenciales que permite medir los avances del SRI en su operación alineada a la estrategia.
- **Presupuesto:** Reporte que permite analizar la ejecución presupuestaria. Este permitirá visualizar los avances por consolidación de cuentas y tomar decisiones correctivas en caso de retrasos. Actualmente se encuentra en proyecto.
- **Reportes Gerenciales:** Recopila información estadística por unidad de negocio. La responsabilidad de la calidad y veracidad de la información corresponde a cada jefe responsable del proceso. Estos reportes están siendo elaborados y se desagregan en: Grandes Contribuyentes; Asistencia y Capacitación; Control Tributario; Devoluciones de Impuestos; Impugnaciones; Cobranzas; Administrativo; Derechos del Contribuyente; y, Recursos Humanos..

Un inconveniente que encontró el SRI al momento de la implementación del sistema de medición y se puede dar en muchas instituciones del Sector Público, fue el manejo tanto de fuentes de información en reportes manuales. Como solución, se creó el “Sistema de Carga de Información”. Este sistema habilita la carga la información que es manejada por los funcionarios en archivos planos, y la almacena con una estructura definida en la base de datos institucional.

A continuación se muestra el proceso de carga de información al Visor Gerencial:

Gráfico 7:

Proceso de Carga y Actualización del Visor Gerencial



Fuente: Procedimiento de Manejo de Indicadores de Gestión. Elaborado por: Ing. Yolanda Lara.

2.2.2. Conformando Equipos de Decisión

Un sistema de medición no puede ser manejado de forma aislada, ni únicamente a niveles operativos, caso contrario se convertirá en una simple herramienta de reporte estadístico y la organización podría perder la visión.

Para mantener a los empleados enfocados en la visión organizacional, adicional a la comunicación permanente de los avances, es necesario conformar equipos de liderazgo para la toma de decisión, ya que estos permiten que la estrategia tenga mayores probabilidades de éxito.

Los equipos de toma de decisión se pueden dividir por nivel jerárquico dentro de la estructura orgánica. Los de alto nivel, deben estar dirigidos por la máxima autoridad, que es él llamado a transmitir entre los miembros, la visión de la estrategia y lograr integrarlos para definir el rumbo que tomará la organización ante cualquier desviación. Las reuniones no se centran en como apagar los “incendios”, sino en analizar el cumplimiento de la estrategia a través del sistema de medición. También es importante

que se incluya informe de avance y cumplimiento por parte de cada directivo. Esta rendición de cuentas mensuales, rompe los silos funcionales y permite conocer lo que se está haciendo cada unidad del negocio, es decir, la gestión completa de la organización.

Otro equipo que a ser conformado, son los técnicos especializados a nivel de mandos medios. Estos permiten transmitir las decisiones de la alta dirección y viabilizar e integrar las actividades especializadas de cada departamento en búsqueda de los objetivos planteados. Es indispensable que este equipo operativo comparta la estrategia, pero puede suceder que existan diferencias al interior del mismo al respecto de cómo se la va a integrar en sus actividades diarias. Para esto, contar con un líder preferentemente con estilo Tarea no es del todo cuestionado. Se debe recordar que en este punto, las decisiones ya fueron tomadas por el equipo de alta dirección, y la operación analizará la forma de ejecución. También es función de este líder retroalimentar al equipo de alto nivel, acerca de las dudas o inquietudes que tenga su equipo de trabajo.

El SRI implementó como equipo de alta dirección, al Comité de Dirección. Este es presidido por el Director General y conformado por los Directores Nacionales y Directores Regionales. Estos últimos asisten previa convocatoria a Comité de Dirección Extendido, para tratar temas de operativos de carácter urgente. Se reúne semanalmente para revisar la estrategia, verificar los avances de los Indicadores Estratégicos y el cumplimiento de la ejecución de los planes de acción necesarios ante cualquier imprevisto. La secretaría del Comité está a cargo de la Dirección Nacional de Planificación y Coordinación, que tiene como responsabilidad realizar el seguimiento y monitoreo, de los compromisos y disposiciones emitidas por el Comité. Todos los temas establecidos en los comités son publicados en la Intranet Institucional⁸. Este proceso de publicación de la información hace que todos los funcionarios conozcan de los temas tratados y de las decisiones tomadas.

Como equipos técnicos especializados, se encuentran implementados los Comité de Staff Regional. Estos son equipos de trabajo operativo presidido por el respectivo Director Regional y conformado por los Jefes Departamentales. La secretaría se encuentra a cargo de la Jefatura Departamental de Planificación y Control de Gestión.

⁸ Aplicación de recursos informativos de la institución, que utiliza tecnologías de Internet y permite desde documentos de texto hasta a documentos multimedia. Esta información se encuentra en bases de datos del SRI y del sistema de gestión de documentos manejado por el Dpto. de Gestión de la Calidad.

Estos comités permiten a las organizaciones manejar un plan de trabajo por prioridades, generando las acciones correctivas necesarias y minimizando el riesgo de incumplir con los planes establecidos.

La finalidad de los equipos de alta dirección y los de nivel operativo, es analizar la situación de la institución, revisar la estrategia, alinear la organización, revisar avances de cumplimiento de la planificación y sobre todo, tomar decisiones ante situaciones que así los requieran. Sin embargo, los equipos de trabajo a nivel operativo como a nivel directivo, no deben confundirse con los Directorios del Sector Público.

2.2.3. Control de Gestión de la Operación

En los procesos de Planificación Estratégica y Operativa, existe la implementación del control a la operación dentro de las organizaciones.

En esta etapa se realiza la interacción con las unidades operativas para realizar el seguimiento y monitoreo de las acciones alineadas a los objetivos institucionales. Se precautela que la ejecución de las acciones operativas se la realice dentro de los plazos establecidos y que el resultado de esa acción sea acorde al alcance inicialmente planteado. Esto permite, a la organización, conocer sus éxitos y fracasos, generando una retroalimentación al interior, teniendo como resultado la recopilación y aplicación de las mejores prácticas de sus éxitos y la reacción inmediata a la mejora de sus fracasos.

Para analizar el control de gestión de la operación, se considerarán tres fases:

2.2.3.1. Establecer visión y límites

La visión de las organizaciones es dada mediante las etapas detalladas anteriormente. Sin embargo, otro aspecto importante es la delimitación de las acciones de los empleados mediante el establecimiento de políticas internas. Estas políticas regulan la conducta de los empleados, permitiendo unas y evitando otras. Estas reglas no deben cohibir el comportamiento del empleado, sino permitir que se desenvuelva en un ambiente de respeto mutuo, que se refleja tanto frente a los compañeros, como a los bienes institucionales. Cada política a aplicarse depende de la organización, pero estas deben abarcar a toda la estructura, como regulación del manejo interpersonal, cuidado de bienes, uso de la información, cumplimiento de tareas, etc.

2.2.3.2. Definir Objetivos y Medidas por Unidad de Negocio

Para que cada empleado de la organización entienda la estrategia, deberá primero comprender como él aporta a ésta. Entonces, la organización propenderá a que cada unidad de negocio defina su objetivo, enmarcado en el Mapa Estratégico. A su vez, cada empleado lo haga de función del objetivo de su unidad. Esta actividad se la desarrolla dejando atrás el concepto de ubicación funcional de la unidad en la estructura orgánica y pensando en forma organizacional. Es decir, no solamente se fijan metas que su departamento cumpla, sino que debe definir como sus acciones pueden afectar al resto de la organización.

Una vez que la unidad de negocio y el empleado hayan definido sus objetivos y como estos aportan al cumplimiento de la estrategia planteada en el Mapa Estratégico de la organización, deben preguntarse ¿Cómo vamos a cumplir ese objetivo? Esta puede ser resuelta mediante la metodología que aplique la unidad. De las dos expuestas en el marco doctrinario, la denominada *Alineación con Iniciativas Estratégicas* se recomienda para las unidades de negocio⁹, ya que permite diseñar un conjunto de iniciativas o programas de manera que estas impacten a los Indicadores de Gestión del Mapa Estratégico. Con esta metodología las mediciones que se aplican para los empleados es el cumplimiento de estas iniciativas en eficacia, efectividad y costo. La *Integración entre Planificación y Procesos de Calidad*, recomendada para las unidades de soporte¹⁰. Esta metodología propone medidas exigentes al cumplimiento de los procesos que realizan estas unidades, las que se caracterizan por ser índices de calidad, niveles de rotación del personal, índice de beneficios obtenidos.

Toda organización en la forma de medición y alineamiento a la estrategia debe dividir entre las unidades de negocio y unidades de soporte. Ambas comparten la estrategia de la organización, pero tienen diferente forma de contribuir a ésta.

2.2.3.3. Seguimiento y Monitoreo en Sitio

La revisión de los resultados mediante los Sistemas de Medición o reportes de avances es necesario y fundamental en las organizaciones. Pero también los es incorporar un equipo de trabajo que realice las acciones de seguimiento en sitio de la operación. Este

⁹ Son las unidades que representan el giro del negocio de la organización. En el caso de la empresa privada son las áreas que venden productos o brindan servicios.

¹⁰ Son las unidades internas que brindan servicios a las unidades de negocio. Ej. Recursos Humanos, Planificación, Financiero.

equipo debe ser de manejo centralizado con seguimiento y monitoreo recurrente en las dependencias de la organización.

Las herramientas que usan estos equipos son los Sistemas de Medición institucional, informe de las unidades, reporte de ejecución de la planificación operativa y reporte de avance de las acciones correctivas o de mejora.

El conjunto de acciones y funciones deben comprender la interacción con la operación, permitiendo conocer la situación de todas las unidades en un momento determinado. De este conocimiento, parte el establecimiento de posibles afectaciones de la estrategia y la generación de acciones para controlar cualquier desviación. Estas acciones permitirán a la organización mantener las condiciones necesarias para funcionar alineada a sus objetivos.

Los pasos del equipo de seguimiento y monitoreo operativo son:

- *Recopilación de informes de cumplimiento de cada unidad:* Esta información debe ser contrastada con el cumplimiento de los procedimientos y enmarcada en sus funciones.
- *Revisión de Acuerdos de Servicios:* Conocer los acuerdos entre las unidades de negocio y las unidades de servicio, analizando como las unidades se vinculan entre sí. También es necesaria la información del nivel de cumplimiento de estos acuerdos.
- *Observar los Sistemas de Indicadores por Unidad:* Analizar las medidas en que la unidad está por debajo de la meta o rango de cumplimiento asignado.
- *Establecer causa – efecto:* Este punto se lo trata directamente con la unidad de negocio. Se debe evaluar todos los aspectos internos como externos que pudieron afectar el cumplimiento.
- *Elaborar Informe:* El equipo de seguimiento y monitoreo incluirán recomendaciones y observaciones, las que puede ser ejecutadas a las dependencias operativas, como por las unidades que dictan las políticas y procedimientos. De igual manera, este equipo puede elaborar auditorias de gestión en aquellas unidades del negocio que de forma recurrente han presentando desviaciones en el desarrollo y cumplimiento de las acciones operativas.

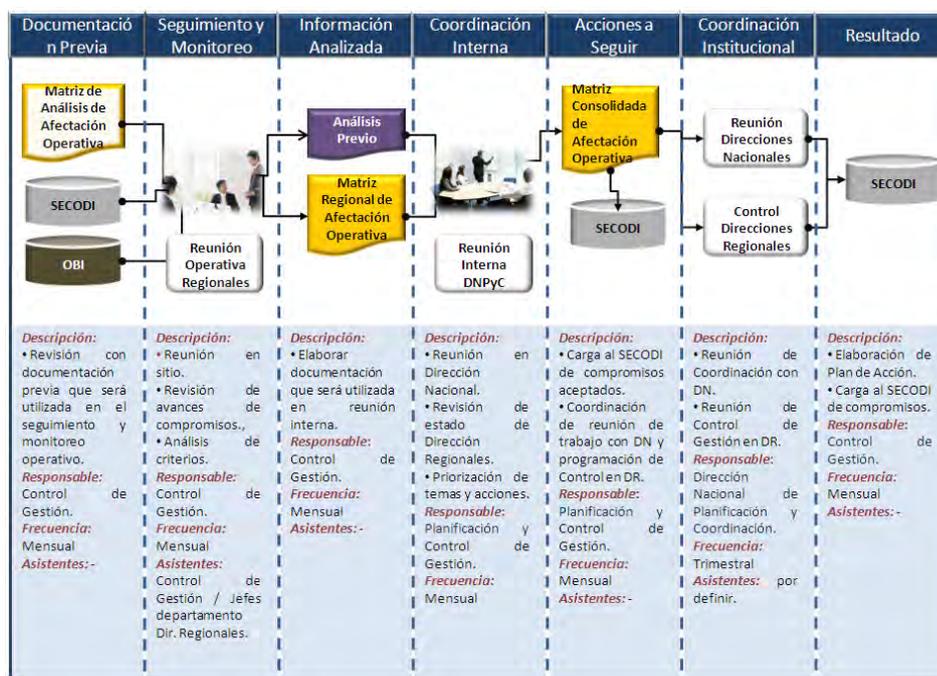
El SRI, el mediante Departamento de Planificación y Control de Gestión, perteneciente a la Dirección Nacional de Planificación y Coordinación, realiza el

seguimiento y monitoreo recurrente de las metas de cumplimiento e indicadores operativos de las ocho Direcciones Regionales de la Institución. Los funcionarios de este equipo de trabajo tienen asignada cada Dirección Nacional y Dirección Regional, y forman parte de los Comités de Staff de las Direcciones Regionales.

Entre las funciones de este equipo está la de relevar posibles afectaciones existentes en la operación, valorarlas y recomendar acciones de mejora. Estas recomendaciones son puestas al análisis de un Comité Interno de Control de Gestión, bajo la responsabilidad de la Dirección Nacional de Planificación y Coordinación donde se aprueban y categorizan, para posteriormente ser implementadas.

Gráfico 8

Proceso de Manejo de Afectaciones Operativas



Fuente: Procedimiento de Control de Gestión. Direcciones Regionales.

Elaborado por: Eco. Bernard Gambarrotti R.

2.3. Ejecución

Es la etapa donde la planificación estratégica se vuelve tangible. Si bien, las organizaciones pueden tener un plan visionario y exigente; un sistema de medición por unidad de negocio y de servicios; y, equipos ejecutivos para la toma de decisiones, pero si no tiene procesos que les permita ejecutar las acciones, caerá en una organización

reactiva. Este proceso de ejecución se considerarán como socios estratégicos a las unidades de recursos humanos, administrativas, financieras y tecnológicas.

2.3.1. Administración del Portafolio de Planes y Proyecto

Las organizaciones para alcanzar sus objetivos establecidos en la estrategia, incorpora como herramienta la implementación de un grupo de iniciativas o programas con tópicos enfocados a la mejora de la calidad, creación de nuevos bienes o servicios, satisfacción de los empleados o a la mejora de los procesos organizacionales.

Las iniciativas o programas que se desean ejecutar, tienen un efecto directo sobre el uso de recursos humanos, financieros o tecnológicos. En medida de la utilización de los recursos, se analizará su factibilidad, impacto dentro y fuera de la organización y costos, por lo que deben tener una estructura de control que permita administrarlos.

En el Sector Público esta necesidad es aun mayor, ya que están sujetas a leyes del uso eficiente del gasto, que es controlado por la Contraloría General del Estado. En el Sector Privado, se utiliza este tipo de control de iniciativas o programas tanto para optimización del gasto como para maximización de las utilidades.

Las iniciativas dentro de una organización puede ser mucha en todas sus dependencias, pero los recursos suelen ser limitados. Ante esta situación, un manejo centralizado permite un mejor control y priorización de éstas. Por lo tanto, la creación de una unidad de soporte dentro la organización para dar seguimiento a los emprendimientos garantiza el uso adecuado de los recursos organizacionales, asegura la calidad de los resultados, así como alinea las iniciativas al cumplimiento de los objetivos.

Así mismo, es necesario mencionar que el éxito de una unidad de administración de proyectos requiere del apoyo del líder que está motivando el cambio. Únicamente de esta forma las unidades operativas irán mejorando tanto las propuestas de iniciativas, como la ejecución de sus proyectos.

El SRI creó la Oficina de Proyectos (ODP). Esta unidad, entre las funciones establecidas en el Reglamento Orgánico Funcional del SRI está encarga de: diseñar una metodología para la formulación y gestión de los proyectos; coordinar y apoyar la formulación y ejecución de proyectos; estructurar los componentes del portafolio de proyectos del SRI, a través de criterios de priorización que contemplen el impacto

estratégico y retorno a la inversión; efectuar el seguimiento continuo del Portafolio de Proyectos del SRI y su impacto en los objetivos estratégicos de la entidad, y reportar en forma periódica los resultados; y, promover el soporte en términos de formación, asistencia técnica, recursos humanos y financieros, a efectos de viabilizar la ejecución de los proyectos autorizados por el Comité de Dirección. Adicionalmente, funcionará como un repositorio de la información generada en cada proyecto

Con la creación de la oficina de proyectos, se estableció la metodología recogiendo como marco de referencia la Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos PMBOK. (Project Management Body of Knowledge). Esta metodología comprende:

- **Documentación:** con la finalidad de estandarizar todos los tipos de requerimientos de nuevas iniciativas de los funcionarios, se crearon ocho documentos denominados “anexos” que abarcan todo el ciclo de vida de un proyecto:
 - Anexo 1: Propuesta Inicial.
 - Anexo 2: Plan de Gestión.
 - Anexo 3: Acta de Inicio de Proyecto.
 - Anexo 4: Informe Mensual de Avance de Proyecto.
 - Anexo 5: Evaluación de Desempeño de los Miembros.
 - Anexo 6: Evaluación de Desempeño del Gerente del Proyecto.
 - Anexo 7: Cierre del Proyecto.
 - Anexo 8: Reporte de Cambio.

Esto permite mantener documentada toda la gestión realizada en cada proyecto. Es importante destacar que toda iniciativa esté avalada por un Director Nacional. Esto garantiza un primer filtro de alineamiento de las acciones operativas con la estrategia institucional.

- **Evaluación de Iniciativas:** Para poder gestionar y alinear los proyectos institucionales, se conformó un equipo de trabajo denominado: Comité de Diseño y Desarrollo, que es el encargado de analizar y evaluar los proyectos presentados y ponerlo para aprobación del Comité de Dirección. Una vez aprobado, se encarga de revisar el avance, costos, plazos y entregables de los proyectos, así mismo evaluar y validar el control de cambios de los proyectos, y revisar el plan de contingentes para los proyectos. También se encarga de revisar el producto final del proyecto,

examinar los estándares de calidad del producto final y que se hayan realizado las pruebas necesarias.

El comité se reúne una vez por semana y está conformado por los delegados de los Directores Nacionales, Gerente de los Proyectos. Está presidido por el Director Nacional de Planificación y Coordinación o su delegado, y la secretaría está a cargo del funcionario responsable de la Oficina de Proyectos.

En el Sector Privado, como en el Sector Público la implementación de esta unidad de soporte de forma centralizada permite programar y controlar esta programación de las iniciativas, realizar el monitoreo de los gastos incurridos, mantener un banco de información que contenga toda la historia de cada proyecto para que sirva como manejo de mejoras prácticas e inconvenientes que surgieron durante el desarrollo de cada proyecto.

Mediante la unidad de administración de portafolio de proyectos, se logra “Cerrar la Llave”, es decir, la organización solamente ejecuta los que esté planificado. Esto se consigue haciendo que los requerimientos de los empleados a las unidades de soporte, incluyan al proyecto que esté atado. De no poseer un plan o proyecto que conste en el portafolio de la unidad de administración de planes y proyectos, el requerimiento no será atendido.

Previo a este “Cierre de Llave”, es necesario que un equipo interdisciplinario, liderado por la unidad de administración de planes y proyectos realice un proceso de priorización para establecer lo que la institución realizará durante el año considerando las limitaciones de los recursos.

2.3.2. Presupuesto del Portafolio de Planes y Proyectos

El presupuesto es un plan que detalla los ingresos y gastos que realiza una organización para poder establecer el conjunto de actividades de podrá desarrollar en un período determinado.

La elaboración del presupuesto en el Sector Privado requiere de una proyección de sus ingresos. Esta proyección puede ser manejada en base a la estrategia de maximización que use la organización. En cambio, en el Sector Público, este proceso tiene otras consideraciones. Una de ellas es la dependencia de un ente externo centralizado para la asignación de los recursos. También se debe considerar que el

presupuesto tiende a ser riguroso, mientras que la planificación operativa en un proceso dinámico.

El Sector Público del Ecuador se tiene el plazo de presentar una primera programación presupuestaria del siguiente período, hasta el 30 de junio del año que está transcurriendo. Esto obliga a las instituciones del Sector Público a iniciar una planificación operativa con más de seis meses de anticipación. Esta particularidad, para cualquier organización sea pública o privada puede ocasionar una planificación inexacta, provisoria y restrictiva. En el caso del Sector Público se realiza por una condición legal.

El SRI, en su proceso de planificación anual, ante el pedido del presupuesto al mes de junio, realiza una primera recolección de información de parte de las Direcciones Nacionales acerca de los planes y proyectos que serán concluidos durante ese año, los que incluyen las iniciativas de arrastre para el próximo año y las nuevas propuestas. Posterior a la presentación, se inicia un ciclo de consolidación y priorización de los planes y proyectos. Este proceso lo realiza el Comité de Diseño y Desarrollo para ponerlo posteriormente a la aprobación del Comité de Dirección.

Con la finalidad de consolidar el presupuesto del año siguiente, se realizan talleres de trabajo con equipos de todas las Direcciones Nacionales y Regionales durante el último trimestre del año. En estos talleres se trata la situación actual del portafolio de proyectos, así como la propuesta para la ejecución de los planes para el próximo año. El resultado es un amplio portafolio de planes y proyectos, que agrupa la ejecución actual y la programación para el siguiente año.

Con este primer paso, se inicia una presupuestación de cada plan y proyecto, incluyendo costos de personal, infraestructura, desarrollos tecnológicos. En esta parte es sumamente importante que la participación de la Dirección Nacional Financiera, Administrativa y de Recursos Humanos, se dirija a brindar el soporte técnico a cada proponente de una iniciativa.

2.3.3. Manteniendo la Estrategia durante la Operación

En ocasiones las actividades diarias de las instituciones no permiten cumplir con la consecución de los objetivos a largo plazo. También a pesar de tener una unidad de administración de planes y proyectos, muchas iniciativas de cambio quedan en el camino. Esto en el Sector Público sucede con mayor frecuencia que en el Sector Privado

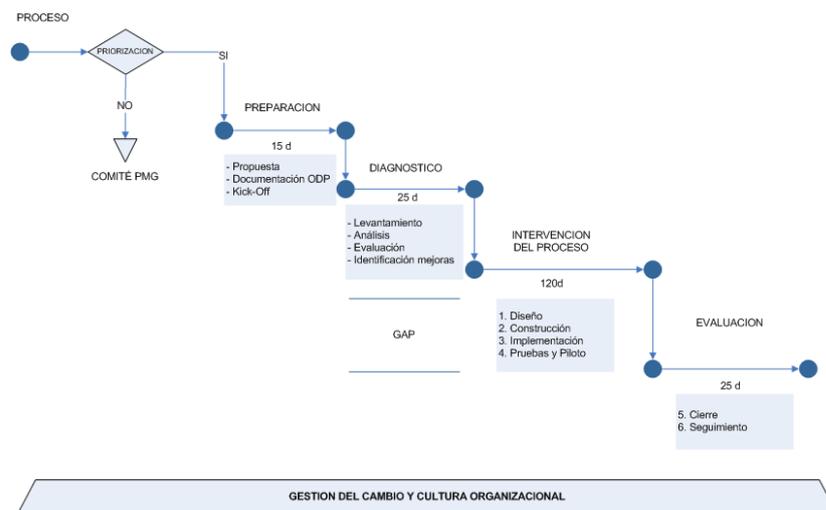
ya que existe una mayor rotación los funcionarios, o por temas prioritarios que llegan desde las instancias externas.

La planificación estratégica es a largo plazo, no así la planificación operativa que es de corto plazo. Por lo tanto, los planes operativos pueden sufrir ciertas modificaciones durante su ejecución. Estas modificaciones, así como, el planteamiento de nuevas iniciativas que desean incorporarse durante el año en transcurso son subsanables mediante la priorización de planes y proyectos, así como el “*Cierre de la Llave*”. Pero, aún queda algo pendiente. ¿Cómo podemos mantener una iniciativa de suma importancia para la institución, sin que ésta se disuelva en el tiempo?

El SRI en medida de este posible riesgo, implementó un “Programa de Mejora a la Gestión. -PMG-”. Este programa es la agrupación de los planes y proyectos alineados como una solución integral hacia la mejora de la capacidad operativa instalada y de la cultura organizacional. Para esto, se definen prioridades de acción en función de la cadena de valor y el nivel de madurez de los procesos. De aquí se toman los planes y proyectos alineados a cubrir las oportunidades de mejora sobre los principales procesos.

Cada uno de estos procesos llega a ser intervenidos bajo la metodología en el gráfico adjunto:

Gráfico 9
Flujo de Intervención de Procesos en PMG



Fuente: Proceso de Planificación SRI.

Elaborado por: Eco. Byron Vásquez V.

Este programa está administrado por un Comité de PMG, conformado por la Dirección Nacional de Planificación y Coordinación, Director Nacional de Gestión Tributaria, Gerentes de los Proyectos y expertos de los procesos. Este comité evalúa los avances de estas iniciativas y se toman medidas o ajustes correctivos. También se evalúan las restricciones y se trata de garantizar todos los recursos necesarios para su implementación.

En instituciones del Sector Público es necesario la implementación de este tipo de programas que fortalezca su capacidad de gestión y que tengan como finalidad continuar y consolidar los proyectos que mejore su función pública.

Este tipo de programas, deben ser flexibles ya que si bien tiene la finalidad de mantener los principales programas y proyectos durante el tiempo que dure su ejecución, también debe adaptarse a los constantes cambios que enfrentan los directivos del gobierno.

CAPÍTULO III

3. CONCLUSIONES

Toda organización del Sector Público que sienta a su interior que requiere un cambio, podrá ser capaz de hacerlo. Esto depende de su capacidad de reacción y de la voluntad que tengan sus funcionarios. Cada Institución tiene una diferente realidad, por lo que cada una requiere de un diferente estilo de liderazgo al momento del cambio. Sin embargo, el líder necesitará de una equipo de altos directivos comprometidos, los que deberán ser seleccionados de forma estratégica, con la finalidad que todos sean un agente que impulse el cambio.

Lo esencial de un cambio al interior de una Institución, es que sus funcionarios sientan que ellos están siendo los principales actores de los éxitos o participes de los fracasos. Por lo que es esencial que el líder se gane la voluntad de cada miembro de la Institución, sin que estos pierdan su libertad de acción.

Durante todo proceso de cambio, van a existir conflictos. Estos permiten que los empleados se acoplen a la nueva forma de trabajar o abandonen a la organización. Por ello es necesario que el líder mantenga un equilibrio adecuado, generando que solamente salgan aquellos que sean una barrera para el cambio, permitiendo de esta forma hacer la transición menos difícil. Por lo tanto, el éxito o fracaso de una organización no es responsabilidad de los empleados. Esta recae únicamente en sus líderes.

El cambio debe promover la búsqueda de los resultados, sin dejar a un lado el bienestar de sus empleados. En este sentido, es necesario que se realicen acciones con la gente, haciendo que ellos sientan el cambio y permitiéndoles desarrollar sus habilidades para que traten de encajar en la nueva forma de trabajo. Las instituciones se podrán encontrar con personal que no se articule en el esquema propuesto, ya sea por resistencia, bajo nivel educativo o porque están esperando el retiro. Los líderes deben saber reconocer estos segmentos y manejarlos de forma diferenciada.

Los cambios de Gobierno o las decisiones políticas pueden generar una alta rotación de los directivos del Sector Público. En este sentido, es necesario que durante el proceso de Planificación Estratégica, se creen equipos operativos flexibles. A estos equipos les corresponde promover la creatividad e innovación en la organización y se

les debe permitir la toma de decisiones, otorgándoles trabajar con un cierto nivel de autonomía. Para esto, la Institución seleccionará un grupo de empleados y los capacitará en áreas de desempeño, liderazgo, actitud y capacidad de equipo de trabajo. Esto permitirá obtener un mejor soporte en cuanto a la comunicación al interior de la organización, mayor velocidad de acción y eliminación de cuellos de botella en los procesos.

Existe una amplia diversidad de metodologías para la implementación de un proceso de Planificación Estratégica en el Sector Público. No todas se ajustan a todas las realidades. La metodología a escoger sea o no, basada en teorías administrativas, debe promover los resultados y las innovaciones, y romper las estructuras en los que los altos directivos se protegen y los empleados se defienden. En este sentido, en el proceso de Planificación estratégica se debe promover la creación de situaciones y oportunidades para la mejora continua de sus funcionarios. De esta forma, se obtendrá una mejor atención al ciudadano y el País se beneficiará de mejores resultados.

BIBLIOGRAFÍA

- Porter Michael. (1980) “*Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*”. Deusto.
- Porter Michael (1999). “*Ser competitivo: nuevas aportaciones y conclusiones*”. Deusto.
- Kaplan Robert, David Norton. (2001) “*¿Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral?*” Barcelona. España: Gestión 2000.
- Kaplan Robert, David Norton. (2001) “Alignment”. Barcelona. España: Gestión 2000.
- Keyson John, “*Strategic Planning for Public and Nonprofit Organization*”. Joseey – Bass a Wiley Imprint. 3rd Edition.
- Allison Michael, Jude Kaye. “*Strategic Planning for Nonprofit Organization -A practical guide and workbook*”. John Wiley and Sons, Inc. 2nd Edition.
- Bryson John. (1988) “*A Strategic Planning Process for Public and Nonprofit Organization*”. Long Range Planning, Vol. 21, No. 1, pp. 73 to 81.
- Stiglitz Joseph. (2002). “Mejorando la eficiencia y la capacidad de respuesta del Sector Público: lecciones de la experiencia reciente”. En *Revista del CLAD Reforma y Democracia*. No. 22. Caracas.
- Caballero Gonzalo, Christopher Kingston. (2005).”Cambio cultural, dinámica institucional y ciencia cognitiva: hacia una comprensión multidisciplinaria del desarrollo económico”. En *Revista de Economía Institucional*, vol 7, n° 13, segundo semestre 2005.
- Pedraja Chaparro Francisco, Javier Salinas Jiménez y María Del Mar Salinas Jiménez (2005). “*Los indicadores de gestión en el Sector Público*”. En *Revista de Economía y Estadística Vol. XLIII(2)* - Instituto de Economía y Finanzas - Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Córdoba – Argentina.
- Monteiro Vieira Mara Lucia. (2002) “*Diseño y aplicación de un sistema integrado para la evaluación del desempeño*”. Centro Interamericano de Administraciones Tributarias – CIAT Conferencia Técnica. Brasil.

Salamanca Daza, Fabio. (2000). “El sistema de control interno en la Administración Tributaria. Enfoque sistémico”. En *Revista de Administración Tributaria CIAT/AEAT/IEF* n° 19.

Yetano Ana (2005). “El cuadro de mando integral (balanced scorecard) en la Administración Local”. En *Auditoria Pública* n° 36 (2005) p.p. 39-46. España.

ANEXOS



PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL 2010 - 2013

Servicio de Rentas Internas

Le hace bien al país...

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL

2010 – 2013



Ventana sobre la utopía

“Ella está en el horizonte . Me acerco dos pasos, ella se aleja dos pasos. Camino diez pasos y el horizonte se corre diez pasos más allá. Por mucho que yo camine, nunca la alcanzaré. ¿Para que sirve la utopía? Para eso sirve: para caminar.”

Eduardo Galeano

**Quito, Ecuador
Enero 2010**

Contenido

Presentación	4
Política del Plan Nacional para el Buen Vivir 2009 – 2013	6
Desafíos y metas asignadas al SRI	7
Misión Institucional – Nuestro compromiso	9
Visión Institucional – Nuestra aspiración	9
Nuestros valores	10
Mapa Estratégico	11
Objetivos y estrategias	12
Talento Humano	13
Recursos	16
Procesos	18
Modelo de Cumplimiento – Servicios	21
Modelo de Cumplimiento – Control	24
Eficiencia Fiscal y Responsabilidad Social	27

Presentación

El entorno de la Administración Tributaria ecuatoriana es dinámico y de cambios muy fluctuantes, basta solo examinar las estadísticas de la evolución sectorial del Ecuador, el incremento del uso de internet como herramienta tecnológica así como la incidencia que tiene la economía ecuatoriana producida de la crisis internacional del 2009, el cual ha podido ser amortiguado por la oportuna intervención estatal incluyendo también el SRI.

Este escenario requiere que tengamos que reinventarnos constantemente, y para ello nuestro modelo organizacional y las acciones deben adaptarse a los desafíos que el país exige para una administración tributaria moderna, eficiente y cercana al contribuyente.

Hace tres años, iniciamos nuestra gestión institucional apuntalando la consolidación de la ciudadanía fiscal y consecuente cohesión social, para lo cual estimamos una agenda de trabajo basado en planes y proyectos. El trabajo ha sido arduo y ha reportado los resultados esperados por toda la sociedad.

La recaudación de impuestos en el país refleja la mayor eficiencia de la Administración Tributaria y la eficacia de las reformas legales implantadas en los últimos años, por lo cual se incrementó de US\$4,522 millones en el 2006, a US\$6,700 para el 2009, una presión tributaria (relación entre la recaudación y el PIB) del 10.8% al 13%.

Hoy planteamos el Plan Estratégico con perspectiva al 2013, y como menciona Eduardo Galeano, el mismo constituye nuestra utopía que nos permitirá caminar hacia el cumplimiento de lo que queremos sea un SRI que le haga bien al país. En el Plan Estratégico 2010-2013 definimos nuestros valores, Vocación de servicio, Honestidad, Ética y Probidad; Compromiso, Equidad, Respeto y Trabajo en equipo, como factores indispensables para la consecución sostenida de nuestros objetivos estratégicos. Para el cumplimiento de estos objetivos, se estructuró un modelo de gestión apalancado en el talento humano, tecnología y procesos orientados a una mayor cobertura y calidad de los servicios tributarios y el fortalecimiento de los planes y procesos de control de la evasión y el fraude fiscal en el marco de la gestión de riesgos.

La moral tributaria en Ecuador avanza, cada vez son más las personas y empresas conscientes de la importancia de los impuestos para el financiamiento del desarrollo sostenido del país; y, ello se refleja en la contribución oportuna y voluntaria de los ciudadanos en el pago de sus impuestos.

Este plan será referente de nuestras acciones que estamos seguros contribuirán a hacer una patria que apoye significativamente la cohesión social de todos los ecuatorianos.

Carlos Marx Carrasco
Director General





EL PLAN NACIONAL PARA EL BUEN VIVIR

Política 1.5. Asegurar la redistribución solidaria y equitativa de la riqueza



- a. Ampliar la base de contribuyentes, con énfasis en la recaudación de tributos no regresivos fundamentados en el principio de justicia distributiva.
- b. Fortalecer la cultura tributaria del país, a través de la difusión del uso de los recursos recaudados en inversión pública.
- c. Aplicar y fortalecer mecanismos de control y penalización severa al contrabando y la evasión tributaria, particularmente de las personas naturales y jurídicas generadoras de grandes ingresos y utilidades.
- d. Generar mecanismos no tributarios de redistribución que sean aplicados de forma diferenciada

según los ingresos y niveles de consumo de bienes y servicios.

- e. Promover incentivos monetarios y no monetarios para las iniciativas productivas y comerciales que impulsen la redistribución solidaria y equitativa de la riqueza.
- f. Generar mecanismos públicos de control que aseguren el pago oportuno y justo de salarios y utilidades a los trabajadores y trabajadoras.
- g. Fortalecer y ampliar las formas de propiedad pública, cooperativa, asociativa y comunitaria, como medio para democratizar el acceso a las riquezas y a su generación.



Desafíos y metas asignadas al SRI



1. Aumentar al 15% la presión tributaria al 2013

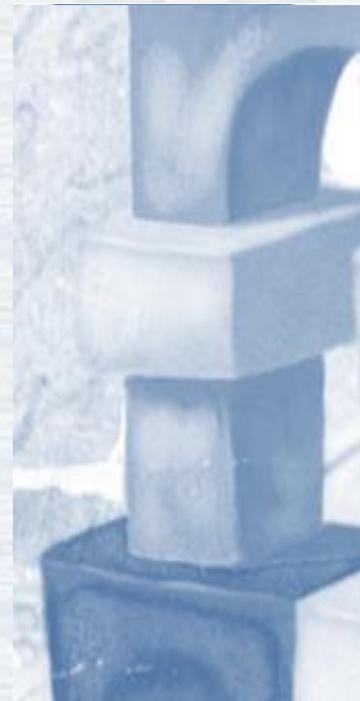
3. Aumentar en un 10% la progresividad del IVA y del impuesto la renta de personas naturales en el 2013



2. Alcanzar al menos una participación del 50% de los impuestos directos en el total de impuestos al 2013

4. Aumentar en un 10% el efecto redistributivo del IVA y del impuesto a la renta de personas naturales al 2013

LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS



Lo que somos



Misión, nuestro compromiso...

Promover y exigir el cumplimiento de las obligaciones tributarias, en el marco de principios éticos y legales, para asegurar una efectiva recaudación que fomente la cohesión social



Visión, nuestra aspiración...

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

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

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

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





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

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

Compromiso. Los funcionarios del SRI son consientes de su valioso aporte para la Administración Tributaria, por lo cual se comprometen con la misión institucional,

entendiendo que su esfuerzo le hace bien al país y contribuye en la construcción de una verdadera cohesión social.

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

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

Trabajo en equipo. Somos un equipo sólido, motivado, cohesionado y respetuoso de las ideas, donde no existen barreras u objetivos divergentes. Tenemos una única misión que nos permite lograr los objetivos que la sociedad demanda. Nuestro esfuerzo en conjunto genera sinergias que nos facilitan alcanzar nuestra visión compartida.



Mapa Estratégico

EFICIENCIA FISCAL Y RESPONSABILIDAD SOCIAL

REDUCIR BRECHAS TRIBUTARIAS A LA MITAD (INSCRIPCIÓN, PRESENTACIÓN, VERACIDAD Y PAGO)

CONSOLIDAR EL RECONOCIMIENTO Y APROBACIÓN DE LA GESTIÓN DEL SRI EN LA SOCIEDAD

CUMPLIMIENTO



IMPULSAR LA MEJORA DE LOS PROCESOS DE IMPUGNACIÓN Y COBRO QUE APOYEN LA EFECTIVIDAD DE PROCEDIMIENTOS DE CONTROL TRIBUTARIO

IDENTIFICAR CUANTIFICAR Y ACTUAR SOBRE LAS MANIFESTACIONES DE LA EVASIÓN, ELUSIÓN Y FRAUDE TANTO EN ACCIONES PREVENTIVAS, CONCURRENTES Y REACTIVAS EN FUNCIÓN DEL PERFIL DE RIESGO E IMPORTANCIA FISCAL DEL CONTRIBUYENTE

FORTALECER EL RÉGIMEN SANCIONATORIO

REDUCIR LOS COSTOS DIRECTOS E INDIRECTOS DEL CUMPLIMIENTO DE LOS CONTRIBUYENTES

FOMENTAR CULTURA TRIBUTARIA A TRAVÉS ASISTENCIA, CAPACITACIÓN Y DIFUSIÓN

INCREMENTAR LA COBERTURA DE CONTROL E INCORPORAR NUEVOS MECANISMOS DE SUPERVISIÓN - CONTROL

PROCESOS

IMPULSAR LA NORMALIZACIÓN Y SIMPLIFICACIÓN DE LA NORMATIVA TRIBUTARIA GARANTIZANDO LA SEGURIDAD Y ESTABILIDAD JURÍDICA CON UN SOLO CRITERIO

ALCANZAR UN MAYOR NIVEL DE EFICIENCIA EN EL MANEJO DEL PRESUPUESTO Y EFICACIA EN LA CONSECUCCIÓN DE LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES A TRAVÉS DEL CONTROL DE GESTIÓN INTEGRADO

ESTABLECER UN SISTEMA INTEGRAL DE MEJORA CONTINUA DE LOS PROCESOS.

RECURSOS

MANTENER SERVICIOS DE TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN ADECUADOS PARA QUE LA INSTITUCIÓN ALCANCE SUS OBJETIVOS DE GESTIÓN

ADMINISTRAR EL CICLO DE VIDA DE LA INFORMACIÓN E INTEGRARLO DENTRO DE LA CADENA DE VALOR

TALENTO HUMANO

FOMENTAR LA ESPECIALIZACIÓN DEL TALENTO HUMANO A TRAVÉS DE LA FORMACIÓN E INVESTIGACIÓN

FORTALECER LA CULTURA ORGANIZACIONAL, EN LIDERAZGO, VALORES, ÉTICA Y TRABAJO EN EQUIPO

CONTAR CON EL MEJOR LUGAR PARA TRABAJAR, IMPLEMENTANDO LOS SUBSISTEMAS DE RRHH

QUÉ Y CÓMO ALCANZARLO...





FOMENTAR LA ESPECIALIZACIÓN DEL TALENTO HUMANO A TRAVÉS DE LA FORMACIÓN E INVESTIGACIÓN

OBJETIVO

Una Administración Tributaria moderna se caracteriza por contar con personal calificado y enfocado al logro de objetivos. El desafío que tenemos de cara a un proceso de transformación operacional, requiere renovar las capacidades técnicas del funcionario tributario como promotor de iniciativas de cambio fundamentadas en la discusión técnica de políticas públicas y en la especialización en el campo tributario, lo que redundaría en la construcción de una adecuada política y gestión fiscal.

DESCRIPCIÓN

En este sentido, se prevé el fortalecimiento del Centro de Estudios Fiscales, que en coordinación con el Área de Capacitación de Recursos Humanos son los encargados de promover a nivel interno y externo la investigación en materia tributaria y a la vez, promover la oferta de capacitación, formación y perfeccionamiento de los funcionarios del SRI.

IMPULSAR Y DIFUNDIR LA INVESTIGACIÓN TRIBUTARIA FISCAL

PROMOVER ESPACIOS DE DISCUSIÓN ACADÉMICA EN EL ÁMBITO TRIBUTARIO FISCAL

PROMOVER PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN ALINEADO A LA MEJORA DE LAS COMPETENCIAS TÉCNICAS Y COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES DE LOS FUNCIONARIOS

ESTRATEGIA

Talento Humano

OBJETIVO

FORTALECER LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LIDERAZGO, VALORES, ÉTICA Y TRABAJO EN EQUIPO

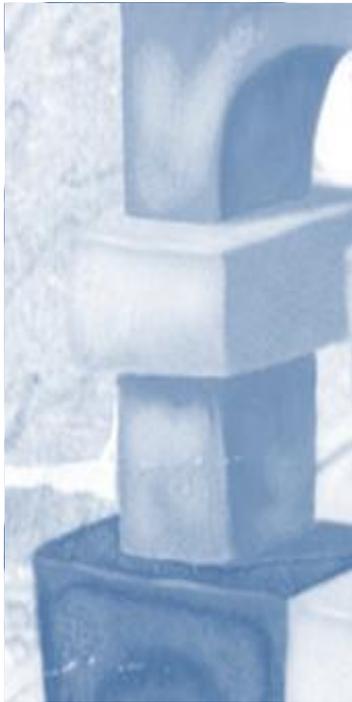
DESCRIPCIÓN

La percepción ciudadana respecto a la trascendencia de la gestión de la Administración Tributaria se sustenta no solo en los resultados de la recaudación y adecuada atención al ciudadano, sino en el grado de consolidación de una cultura organizacional de sus funcionarios basada en liderazgo, ética y trabajo en equipo, valores fundamentales de nuestro modelo de gestión.

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

ESTRATEGIA

IMPLEMENTAR INICIATIVAS DE ADMINISTRACIÓN AL CAMBIO	FORTALECER EL COMPORTAMIENTO ÉTICO Y TRANSPARENTE DEL FUNCIONARIO DEL SRI
---	---



Talento Humano



CONTAR CON EL MEJOR LUGAR PARA TRABAJAR, IMPLEMENTANDO LOS SUBSISTEMAS DE RR HH

OBJETIVO

Contar con el mejor lugar para trabajar demanda de la Administración Tributaria promover condiciones idóneas para atraer y mantener al personal calificado, por lo que se hace necesario implementar una estrategia sólida respecto a los sistemas de administración del recurso humano.

Para que un funcionario del SRI se sienta valorado, motivado y comprometido con la institución, un lugar ideal para trabajar, comprende tanto el reconocimiento a su labor, como la dotación de condiciones adecuadas y un entorno de desarrollo personal, profesional y grupal. En complemento, este objetivo estratégico reconoce a la comunicación interna como instrumento motor del cambio, con información de calidad, veraz y plantificada.

DESCRIPCIÓN

<p>PROMOVER EL DESARROLLO DE LOS FUNCIONARIOS ALINEADO A LA EQUIDAD, BIENESTAR Y DESEMPEÑO</p>	<p>ESTANDARIZAR, AUTOMATIZAR LOS SUBSISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS</p>	<p>MEJORAR LA COMUNICACIÓN INTERNA INSTITUCIONAL</p>	<p>CONTAR CON UNA INFRAESTRUCTURA FÍSICA ACORDE A LAS NECESIDADES DE LA OPERACIÓN Y SERVICIOS DE APOYO</p>
--	--	--	--

ESTRATEGIA

OBJETIVO

MANTENER SERVICIOS DE TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN ADECUADOS PARA QUE LA INSTITUCIÓN ALCANCE SUS OBJETIVOS DE GESTIÓN

DESCRIPCIÓN

Hemos logrado consolidar una plataforma tecnológica que permite brindar servicios de calidad a los ciudadanos. Sin embargo, existen desafíos relacionados en poder brindar mejores servicios integrados a la cadena de valor institucional apoyado en las nuevas tecnologías de información que potenciarían la capacidad del cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias.

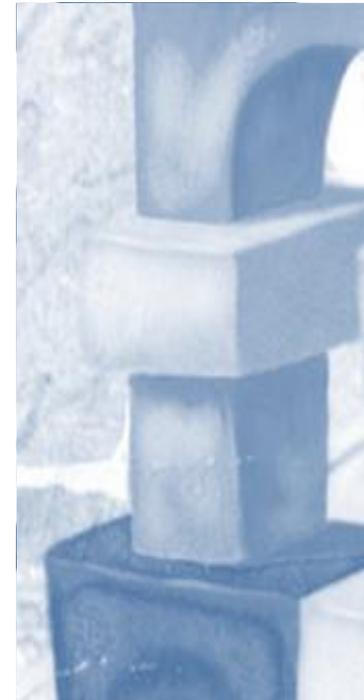
Frente a los nuevos desafíos, la Administración Tributaria deberá innovar sus sistemas de información incorporando nuevos métodos y procesos que permita ampliar la cobertura de los servicios y el control de las obligaciones tributarias.

Este objetivo guarda relación con el desarrollo de soluciones tecnológicas que mejoren la productividad elevando la eficiencia de los procesos procurando una arquitectura orientada al servicio.

ESTRATEGIA

GARANTIZAR LA CONTINUIDAD OPERATIVA CON ESTÁNDARES DE CALIDAD Y ACUERDOS DE SERVICIO

IMPLEMENTAR SOLUCIONES TECNOLÓGICAS QUE MEJOREN LA PRODUCTIVIDAD A TRAVÉS DE UNA ARQUITECTURA ORIENTADA A SERVICIOS





ADMINISTRAR EL CICLO DE VIDA DE LA INFORMACIÓN E INTEGRARLO DENTRO DE LA CADENA DE VALOR

OBJETIVO

Uno de los principales activos de las Administraciones Tributarias es la información. La normativa tributaria del Ecuador establece la obligatoriedad de suministro y requerimiento de información sustancial respecto de las transacciones de los contribuyentes. Sin embargo, la generación de conocimiento válido a través del uso de la información es una debilidad que se pretende gestionar bajo este objetivo. Lo dicho implica generar conocimiento sobre la aplicación de uso de la información institucional e integrarla dentro de los procesos claves de la institución, para que soporten y mejoren la eficacia de los programas de facilitación y control del cumplimiento tributario. Adicionalmente, a través de este objetivo el SRI busca enriquecer la fuentes de información a través de alianzas estratégicas interinstitucionales tanto a nivel nacional como con Administraciones de otros países.

DESCRIPCIÓN

<p>ORGANIZAR LA INFORMACIÓN DEL NEGOCIO E IMPLEMENTAR UNA ADMINISTRACIÓN INTEGRAL DE LA INFORMACIÓN QUE INCLUYA CALIDAD DE DATOS Y SEGURIDAD</p>	<p>ADMINISTRACIÓN DEL CATASTRO</p>	<p>IMPLEMENTAR HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS ANALÍTICAS PARA LA TOMA DE DECISIONES AJUSTADAS A LAS NECESIDADES DE CADA NIVEL DE LA ORGANIZACIÓN</p>
--	------------------------------------	---

ESTRATEGIA

OBJETIVO

IMPULSAR LA NORMALIZACIÓN Y SIMPLIFICACIÓN DE LA NORMATIVA TRIBUTARIA GARANTIZANDO LA SEGURIDAD Y ESTABILIDAD JURÍDICA CON UN SOLO CRITERIO

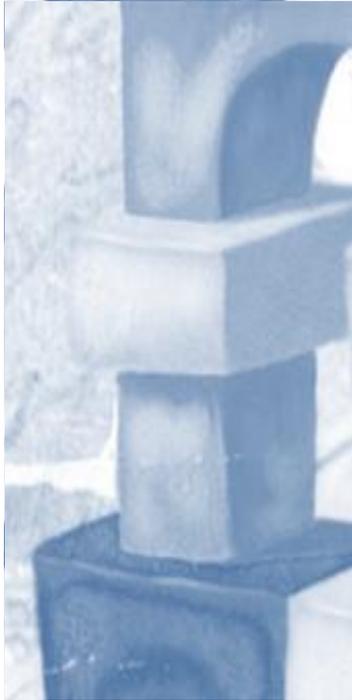
DESCRIPCIÓN

El SRI ejerce sus actuaciones amparado en lo que se establece en la Ley, sin embargo la naturaleza y complejidad de la normativa tributaria vigente, ha incrementado los niveles de discrecionalidad y litigiosidad por la diversidad de criterios respecto de su aplicación. Por tal motivo, el SRI deberá intensificar sus esfuerzos para actuar proactivamente en la adaptación de los procedimientos y la normativa y buscar una mayor armonía entre el espíritu de la Ley y su interpretación formal, promoviendo la seguridad jurídica en los contribuyentes. Con esto se espera incrementar la capacidad de análisis y de respuesta de la administración ante los cambios económicos y sociales en la normativa, además de reducir los índices de litigiosidad por causa de vacíos o errores en la interpretación de la norma.

ESTRATEGIA

PROMOVER ACCIONES QUE PERMITAN SIMPLIFICAR LA NORMATIVA TRIBUTARIA

UNIFICAR LA INTERPRETACIÓN DE LA NORMATIVA LEGAL EN LAS ÁREAS DE LA ORGANIZACIÓN ALINEADOS A LA MISIÓN INSTITUCIONAL





ALCANZAR UN MAYOR NIVEL DE EFICIENCIA EN EL MANEJO DEL PRESUPUESTO Y EFICACIA EN LA CONSECUCCIÓN DE LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES A TRAVÉS DEL CONTROL DE GESTIÓN INTEGRADO

OBJETIVO

Como todo tipo de prestación pública, se busca brindar el mejor servicio al menor costo, lo que demanda implementar un modelo integral de gestión del presupuesto, alineado a los proyectos institucionales y sobre todo, facilitando información oportuna para la toma de decisiones.

El modelo de gestión administrativo – financiero plantea que el manejo presupuestario sea compartido por todos los funcionarios, a través de un adecuado sistema de productividad institucional.

DESCRIPCIÓN

INTEGRAR EL SISTEMA DE PLANIFICACIÓN, PRESUPUESTACION Y CONTROL DE GESTIÓN

MANTENER UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DE RESULTADOS Y RENDICIÓN DE CUENTAS

ESTRATEGIA

OBJETIVO

ESTABLECER UN SISTEMA INTEGRAL DE MEJORA CONTINUA DE LOS PROCESOS.

DESCRIPCIÓN

La institución lleva a cabo una labor de mejora pero que no ha sido continua, sino inercial y esporádica por lo que es necesario transformar el negocio mediante un modelo de gestión de la calidad que permita innovar, mejorar, simplificar y mantener los procesos y procedimientos logrando en el mediano plazo, mayor productividad y niveles de satisfacción de los contribuyentes y funcionarios. Concretamente los beneficios esperados a la ejecución de este objetivo son entre otros: mejorar la productividad, aumentar el nivel de calidad en el servicio tributario, y ocupar el tiempo más en planificación y menos en reacción. Por lo que se hace necesario rediseñar los procesos claves del negocio, proporcionando la estandarización y su formalización a nivel nacional.

ESTRATEGIA

MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD EN LOS PROCESOS CLAVE DEL NEGOCIO



Modelo de Cumplimiento - Servicios



REDUCIR LOS COSTOS DIRECTOS E INDIRECTOS DEL CUMPLIMIENTO DE LOS CONTRIBUYENTES

OBJETIVO

El costo directo e indirecto de cumplir con las obligaciones tributarias, debe ser mínimo y afectar lo menos posible la voluntad de pago de impuestos de los contribuyentes. En este sentido, el SRI propondrá reformas tributarias, redefinirá, estandarizará y simplificará políticas, procesos y estrategias orientadas a facilitar el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias y agilizar los procedimientos relacionados con los derechos de los contribuyentes.

DESCRIPCIÓN

Reducir el costo del cumplimiento, facilita el pago de impuestos y mejora la percepción de la sociedad respecto de la importancia de la fiscalidad en el país.

SIMPLIFICAR E INTEGRAR LOS SERVICIOS Y TRAMITES TRIBUTARIOS A TRAVÉS DE TODOS LOS CANALES DE ATENCIÓN	MIGRAR LOS SERVICIOS Y TRAMITES TRIBUTARIOS A CANALES VIRTUALES	EVALUAR Y MEJORAR EL GRADO DE SATISFACCIÓN DEL CONTRIBUYENTE	AMPLIAR Y PROMOCIONAR NUEVOS CANALES DE INTERACCIÓN CON EL CONTRIBUYENTE
---	---	--	--

ESTRATEGIA

Modelo de Cumplimiento - Servicios

OBJETIVO

FOMENTAR CULTURA TRIBUTARIA A TRAVÉS ASISTENCIA, CAPACITACIÓN Y DIFUSIÓN

DESCRIPCIÓN

Los esfuerzos que hemos realizado en los últimos años, orientados a formar una nueva cultura tributaria en el país se han contrastado con el limitado nivel de instrucción y alto grado de informalidad de la sociedad ecuatoriana y también con la débil aceptación social de los ecuatorianos respecto al concepto ciudadanía fiscal. Es por tanto necesario que la Administración Tributaria, fomente la asistencia, capacitación y difusión de la importancia del cumplimiento de las obligaciones tributarias, en un espectro más amplio que introduzca y releve la relación entre el ciudadano y el Estado.

A través de este objetivo se promueve impulsar el programa de cultura tributaria y ciudadanía fiscal, así como la focalización de la capacitación a niveles de asistencia y asesoría en tópicos tributarios de amplia demanda por parte de sectores económicos de gran importancia.

ESTRATEGIA

IMPULSAR EL PROGRAMA DE CULTURA TRIBUTARIA Y CIUDADANÍA FISCAL

MEJORAR LA INFORMACIÓN Y CAPACITACIÓN TRIBUTARIA A LOS DISTINTOS SEGMENTOS DE LA SOCIEDAD



Modelo de Cumplimiento - Servicios



INCREMENTAR LA COBERTURA DE CONTROL E INCORPORAR NUEVOS MECANISMOS DE SUPERVISIÓN-CONTROL

OBJETIVO

La percepción de riesgo guarda relación con la probabilidad que los contribuyentes perciben de que puedan ser controlados. Los controles que ejecuta la Administración orientados a cerrar la brecha de veracidad tienen aún una cobertura muy limitada, lo que es percibido por la sociedad y afecta a la generación de riesgo.

En este sentido, la Administración Tributaria pretende fortalecer los procesos de control extensivos de conformidad con el perfil de riesgo e importancia fiscal de los contribuyentes. Este objetivo persigue el fortalecimiento de procesos de control en función de un Modelo de Administración de Riesgo que incluye la identificación del tipo de contribuyente, de su importancia fiscal, del riesgo creado y de las actividades económicas que este realiza.

DESCRIPCIÓN

INTEGRAR Y MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD Y EFICACIA DEL CONTROL MASIVO

FORTALECER LOS PROCESOS DE CONTROL INTENSIVO Y SEMINTENSIVO

INTEGRAR LOS PROCESOS DE DEVOLUCIÓN DE IMPUESTOS BAJO EL ENFOQUE DE GESTIÓN DE RIESGOS

ESTRATEGIA

Modelo de Cumplimiento - Control

OBJETIVO

IMPULSAR LA MEJORA DE LOS PROCESOS DE IMPUGNACIÓN Y COBRO QUE APOYEN LA EFECTIVIDAD DE PROCEDIMIENTOS DE CONTROL TRIBUTARIO

DESCRIPCIÓN

El proceso de cobro refleja la real eficacia de una Administración Tributaria y a la vez, la confiabilidad de los procesos previos respecto a la identificación y determinación de los incumplimientos de los contribuyentes.

A efectos de garantizar la efectiva recuperación de los impuestos no declarados por los contribuyentes, se requiere desarrollar varias iniciativas orientadas a optimizar la gestión de cobro, y mantener el seguimiento y gestión oportuna de las impugnaciones ante las actuaciones de control.

ESTRATEGIA

MEJORAR LA EFICACIA DEL COBRO EJECUTIVO

MEJORAR LOS PROCEDIMIENTOS DE GESTIÓN DE IMPUGNACIONES ADMINISTRATIVAS Y JUDICIALES



Modelo de Cumplimiento - Control



IDENTIFICAR, CUANTIFICAR Y ACTUAR SOBRE LAS MANIFESTACIONES DE LA EVASIÓN, ELUSIÓN Y FRAUDE TANTO EN ACCIONES PREVENTIVAS, CONCURRENTES Y REACTIVAS EN FUNCIÓN DEL PERFIL DE RIESGO E IMPORTANCIA FISCAL DEL CONTRIBUYENTE

OBJETIVO

La programación de las actuaciones de control no han sido suficientemente desarrollados en concordancia con los perfiles de riesgo y naturaleza de los contribuyentes. Teniendo en consideración los procesos de globalización así como los rápidos cambios del entorno económico, las Administraciones Tributarias deben innovar los mecanismos de control y gestión tributario, con el objeto de evitar y contrarrestar las nuevas formas de evasión, elusión y fraude que afectan a la eficacia y equidad del sistema tributario.

DESCRIPCIÓN

Este objetivo involucra la implantación de un Modelo de Administración de riesgos en todos los procesos claves del SRI, que contemplan la elaboración de estudios sectoriales y la programación de controles proactivos, concurrentes y recurrentes.

IMPLEMENTAR EL MODELO DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS EN LOS PROCESOS DE SERVICIOS, CONTROL, IMPUGNACIÓN Y COBRANZA	FORTALECER LAS ACCIONES DE INVESTIGACIÓN DEL FRAUDE	MEJORAR LA PROGRAMACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL CONTROL TRIBUTARIO
--	---	--

ESTRATEGIA

Modelo de Cumplimiento - Control

OBJETIVO

FORTALECER EL RÉGIMEN SANCIONATORIO

DESCRIPCIÓN

Como un mecanismo para mejorar el cumplimiento tributario, la Administración Tributaria debe fortalecer el Régimen Sancionatorio y aplicarlo de tal manera que extienda en la ciudadanía la percepción de que toda infracción tributaria es oportunamente gestionada y sancionada.

El proceso de aplicación de sanciones ante el incumplimiento de los contribuyentes reviste varias debilidades, entre las que se señala la falta de estandarización de las multas y procedimientos y su limitada incidencia en el comportamiento de los infractores.

Se espera contar con un marco jurídico y procedimiento que sustenten el Régimen Sancionatorio; considerando elementos agravantes y atenuantes, y multas o penas que permitan prevenir y reducir la evasión, elusión y el fraude fiscal.

ESTRATEGIA

REFORZAR EL RÉGIMEN PENAL TRIBUTARIO

ENDURECER LA APLICACIÓN DE LAS SANCIONES TRIBUTARIAS PARA
LOS CONTRIBUYENTES INCUMPLIDOS



Eficiencia Fiscal y Responsabilidad Social



REDUCIR BRECHAS TRIBUTARIAS A LA MITAD (INSCRIPCIÓN, PRESENTACIÓN, VERACIDAD Y PAGO)

El modelo de prestación de servicios de calidad, asistencia al ciudadano y control efectivo del cumplimiento de las obligaciones tributarias desplegado por el SRI, esta orientado a cerrar las brechas de evasión, (inscripción, presentación, veracidad y pago) incrementando la presión tributaria con énfasis en la tributación directa.

La reducción de los niveles de evasión será el mecanismo mediante el cual la Administrarâ Tributaria alcanzará la meta prevista en el Plan Nacional para el Buen Vivir de registrar una presión tributaria del 15% para el año 2013.

REDUCIR BRECHAS TRIBUTARIAS A LA MITAD (INSCRIPCIÓN, PRESENTACIÓN, VERACIDAD, EVASIÓN Y PAGO)

OBJETIVO

DESCRIPCIÓN

ESTRATEGIA

Eficiencia Fiscal y Responsabilidad Social

OBJETIVO

CONSOLIDAR EL RECONOCIMIENTO Y APROBACIÓN DE LA GESTIÓN DEL SRI EN LA SOCIEDAD

DESCRIPCIÓN

El cumplimiento de las metas de recaudación, así como el fortalecimiento de los procesos y la gestión del personal, contribuirán a formar en la sociedad la percepción de ser una institución organizada, eficiente, con personal íntegro y calificado, que contribuye con el desarrollo del país y que cumple con el Estado y el ciudadano, brindando servicios de calidad de manera ágil y oportuna, respetando los derechos del contribuyente y consolidando la cultura tributaria en el país.

Nuestro compromiso con el cumplimiento de nuestro mandato se reflejara oportuna y verazmente ante la sociedad a través de nuestra constante rendición de cuentas.

ESTRATEGIA

MEJORAR LAS RELACIONES Y COOPERACIÓN INTERINSTITUCIONALES

PROMOVER INICIATIVAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

AMPLIAR LA COMUNICACIÓN HACIA LA SOCIEDAD SOBRE LA GESTIÓN EJECUTADA POR LA INSTITUCIÓN





EL PLAN NACIONAL PARA EL BUEN VIVIR

Indicadores de Gestión Institucional 2010

PROPUESTA DE INDICADORES 2010					
METAS ESTRATEGICAS	INDICADOR	FRECUENCIA	RESPONSABLE	META 2010	
RECAUDACIÓN	CUMPLIMIENTO DE META DE RECAUDACIÓN	MENSUAL	DIRECCION GENERAL / D. REGIONAL	7.370.000.000	
ASISTENCIA AL CONTRIBUYENTE	CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN AL CONTRIBUYENTE	MENSUAL	DN GESTION TRIBUTARIA / D REGIONAL	300.000	
	EVALUACION DE CONOCIMIENTO DE CAPACITACIÓN MEC	SEMESTRAL	DN GESTION TRIBUTARIA / D REGIONAL	9	
	TIEMPO DE ESPERA EN VENTANILLA	MENSUAL	DN GESTION TRIBUTARIA / D REGIONAL	20:00	
	DECLARACIONES POR INTERNET	MENSUAL	DN GESTION TRIBUTARIA / D REGIONAL	80,00%	
	CALIDAD DE ATENCIÓN EN VENTANILLA	MENSUAL	DN GESTION TRIBUTARIA / D REGIONAL	95,00%	
CONTROL TRIBUTARIO	RÉGIMEN SANCIONATORIO	SANCIONES EJECUTADAS FRENTE A SANCIONES EMITIDAS	MENSUAL	DN GESTION TRIBUTARIA / D REGIONAL	Informativo
	OMISOS	OMISOS DE IVA	MENSUAL	DN GESTION TRIBUTARIA / D REGIONAL	30,00%
		OMISOS DE RENTA - RETENCIONES	MENSUAL	DN GESTION TRIBUTARIA / D REGIONAL	6,00%
		OMISOS DE RENTA PERSONAS NATURALES - DECLARACIONES	MENSUAL	DN GESTION TRIBUTARIA / D REGIONAL	6,00%
		OMISOS DE RENTA SOCIEDADES - DECLARACIONES	MENSUAL	DN GESTION TRIBUTARIA / D REGIONAL	9,00%
		OMISOS CONTRIBUYENTES ESPECIALES EN IVA	MENSUAL	DN GESTION TRIBUTARIA / D REGIONAL	1,00%
		OMISOS CONTRIBUYENTES ESPECIALES EN RENTA - RETENCIONES	MENSUAL	DN GESTION TRIBUTARIA / D REGIONAL	1,00%
		OMISOS CONTRIBUYENTES ESPECIALES EN RENTA - DECLARACIONES	MENSUAL	DN GESTION TRIBUTARIA / D REGIONAL	1,00%
		OMISOS CONTRIBUYENTES ESPECIALES EN ANEXOS TRANSACCIONALES	MENSUAL	DN GESTION TRIBUTARIA / D REGIONAL	1,00%
		CICLO BÁSICO - CASOS POR FUNCIONARIO	MENSUAL	DN GESTION TRIBUTARIA / D REGIONAL	4.000
		COBERTURA DE OMISOS	MENSUAL	DN GESTION TRIBUTARIA / D REGIONAL	20%
	DIFERENCIAS	RENDIMIENTO MEDIO POR CASOS - MASIVO	TRIMESTRAL	DN GESTION TRIBUTARIA / D REGIONAL	Informativo
		CASOS MASIVOS POR FUNCIONARIO	TRIMESTRAL	DN GESTION TRIBUTARIA / D REGIONAL	120
	AUDITORIA	RENDIMIENTO MEDIO POR CASO FINALIZADO	TRIMESTRAL	DN GESTION TRIBUTARIA / D REGIONAL	Informativo
		AUDITORIA - CASOS POR FUNCIONARIO	TRIMESTRAL	DN GESTION TRIBUTARIA / D REGIONAL	3,0
	DEVOLUCIONES	DEVOLUCIONES DE IVA DENTRO DEL PLAZO	MENSUAL	DN GESTION TRIBUTARIA / D REGIONAL	90%
		DEVOLUCIONES DE RENTA DENTRO DEL PLAZO	MENSUAL	DN JURIDICA / D REGIONAL / D REGIONAL	90%
		DEVOLUCIONES DE RENTA - CASOS POR FUNCIONARIO	MENSUAL	DN GESTION TRIBUTARIA / D REGIONAL	360
	CONTROL DE DEUDA	RECUPERACIÓN DE DEUDA COACTIVA	MENSUAL	DN FINANCIERA / D REGIONAL	10%
RECUPERACIÓN DE DEUDA GESTIONABLE		MENSUAL	DN FINANCIERA / D REGIONAL	8,33%	
CASOS PREVENTIVOS DEL TOTAL DE EJECUTADOS EN COBRANZAS		MENSUAL	DN FINANCIERA / D REGIONAL	20%	
CASOS DE COACTIVAS POR FUNCIONARIO		MENSUAL	DN FINANCIERA / D REGIONAL	150	
RECURSOS IMPUGNACIÓN JURÍDICA	RECLAMOS A FAVOR DEL CONTRIBUYENTE - ACTOS DETERMINACIÓN	MENSUAL	DN JURIDICA / D REGIONAL	Informativo	
	RECURSOS EMITIDOS A FAVOR DEL CONTRIBUYENTE	MENSUAL	DN JURIDICA / D REGIONAL	Informativo	
	JUICIOS CON SENTENCIA A FAVOR DEL CONTRIBUYENTE	MENSUAL	DN JURIDICA / D REGIONAL	Informativo	
PROYECTOS Y MADUREZ DE PROCESOS	PROYECTOS EJECUTADOS	MENSUAL	DN PLANIFICACION	90%	
	MADUREZ DE LOS PROCESOS	SEMESTRAL	DN PLANIFICACION	40%	
DESEMPEÑO Y SATISFACCIÓN LABORAL	CLIMA LABORAL	SEMESTRAL	DN RECURSOS HUMANO / D REGIONAL	95,00%	
	INDICADORES DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	SEMESTRAL	DN RECURSOS HUMANO / D REGIONAL	95,00%	
	PLAN DE FORMACIÓN COMPLETO	MENSUAL	DN RECURSOS HUMANO / D REGIONAL	95,00%	



Principales Proyectos 2010

INICIATIVAS

MEJORAR EL FUNCIONAMIENTO DE LOS SISTEMAS Y PROCESOS DE DEVOLUCIÓN DE IMPUESTOS (SAD)

REESTRUCTURACIÓN Y REDISEÑO DEL PORTAL WEB.

IMPLEMENTAR MEJORES PRACTICAS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO (PORTAL DE INTRANET)

DESARROLLAR EL SISTEMA ADMINISTRATIVO NACIONAL DE AUDITORIA TRIBUTARIA - SNAT

MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN DE INFRACCIONES

DEVOLUCIÓN AUTOMÁTICA DE IMPUESTO A LA RENTA MEDIANTE INTERNET

MEJORAMIENTO DEL SISTEMA NACIONAL DE GESTIÓN TRIBUTARIA

DESARROLLO DE UNA HERRAMIENTA PARA EL CONTROL DE LOS PAGOS POR IMPUESTO A LAS TIERRAS RURALES Y CREACIÓN DE LA BASE DE DATOS CATASTRAL DE PREDIOS RURALES

OPTIMIZACIÓN Y AUTOMATIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE DEVOLUCIÓN DE IVA (OTROS SECTORES)

ESTANDARIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE SECRETARIA

OPTIMIZACIÓN Y AUTOMATIZACIÓN DEL PROCESO DE COBRANZAS

DEVOLUCIÓN AUTOMÁTICA IVA SECTOR PUBLICO

MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN DE JUICIOS (FASE I Y II)

OPTIMIZACIÓN DEL PROCESO DE RECURSOS DE REVISIÓN

DESARROLLO Y PUESTA EN PRODUCCIÓN DE ANEXOS RELACIONADOS A REFORMA TRIBUTARIA ANEXO NOTARIOS

ESTANDARIZACIÓN Y OPTIMIZACIÓN DEL PROCESO DEVOLUCIONES DE IVA TERCERA EDAD

MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE ACTIVOS FIJOS

MIGRACIÓN DE BASES DE DATOS AS400

MAQUINAS FISCALES

ESTANDARIZACIÓN Y OPTIMIZACIÓN DEL PROCESO Y SISTEMA DEL RUC

APLICACIONES REGIONALES

DISEÑO DE LA APLICACIÓN PARA TRANSMISIÓN EN LÍNEA DE LAS OPERACIONES DE CASINOS

FORMULARIO 112 (MINERÍA)

RECAUDACIÓN POR MEDIOS QUE PERMITAN FINANCIARSE CON TERCEROS AL CONTRIBUYENTE

FACTURA ELECTRÓNICA

LISTADOS DE DEVOLUCIONES DE IVA

HERRAMIENTA PARA REGISTRO DE LOS VALORES DETERMINADOS POR LA ADMINISTRACIÓN.

DESARROLLO DE LA HERRAMIENTA DE CONSULTA TECNICO-JURIDICA

MODELO DE SELECCIÓN PARA ACTUACIONES DE CONTROL INTENSIVO

ANEXO DE FIDEICOMISOS

ANEXO DE HERENCIAS LEGADOS Y DONACIONES

CONTROL DE DECLARACIONES SUSTITUTIVAS DE MENOR VALOR O CERO

DESARROLLO DE LAS MEJORAS A LA HERRAMIENTA MATRIZ GLOBAL

INFORME DE CUMPLIMIENTO TRIBUTARIO, EN MEDIO MAGNÉTICO

INCORPORACIÓN DE FIRMA DIGITAL EN DOCUMENTOS Y PROCESOS DE SERVICIOS TRIBUTARIOS

SISTEMA NACIONAL DE CRUCES DE INFORMACIÓN

PORTAL DE EDUCACIÓN CÍVICO TRIBUTARIA

PORTAL PARA PYMES

INCORPORACIÓN DEL SERVICIO DE CONSULTA DE INCONSISTENCIAS DENTRO DEL APLICATIVO TU PORTAL

DESARROLLO DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN PARA EL APOYO DE ACTUACIONES DE CONTROL EXTENSIVO

OPTIMIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE ASISTENCIA AL CONTRIBUYENTE (COMPROBANTES DE VENTA Y RETENCIÓN)

MEJORAS AL SISTEMA DE FACTURACIÓN Y LISTA BLANCA

CONTROL DE PRODUCCIÓN BEBIDAS ALCOHÓLICAS, CERVEZAS, GASEOSAS Y CIGARRILLOS

REDISEÑO DE LOS FORMULARIOS Y ANEXOS DE INFORMACIÓN DERIVADOS DE LA REFORMA TRIBUTARIA 2009

SISTEMA DE GESTIÓN DE CAPACITACIONES

EMISIÓN DE COMPROBANTES DE RETENCIÓN ELECTRÓNICOS EN EL SAD

MEJORAMIENTO DEL PROCESO GESTIONAR EL DESEMPEÑO, MEJORAMIENTO DEL PROCESO PLANIFICAR, EJECUTAR Y EVALUAR LA CAPACITACIÓN EN COORDINACIÓN CON EL CEF DISEÑO, IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO DE RÉGIMEN SANCIONATORIO MEJORAMIENTO DEL PROCESO PROVEER EL PERSONAL

ESTANDARIZACIÓN Y AUTOMATIZACIÓN DE REPORTES DE ANTECEDENTES TRIBUTARIOS

REPORTE DE OPERACIONES TRIBUTARIAS INUSUALES

OPTIMIZACIÓN Y AUTOMATIZACIÓN PROCESO DE DEVOLUCIÓN IVA A TURISTAS EXTRANJEROS

INTEGRACIÓN DE PROCESOS Y ACTUALIZACIÓN DE APLICATIVO FEDATARIOS

MEJORAS AL SISTEMA DE MATRICULACIÓN VEHICULAR

ESTANDARIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE ASESORAMIENTO INTEGRAL AL CONTRIBUYENTE Y CIUDADANO

OPTIMIZACIÓN DEL PROCESO GESTIONAR Y ADMINISTRAR CONTRATACIONES

CREAR UNA BIBLIOTECA DIGITAL DE NOTICIAS DEL SRI

LEVANTAMIENTO Y ASEGURAMIENTO DE CALIDAD Y VALIDACIÓN DE LA INFORMACIÓN DE DECLARACIONES Y ANEXOS

SISTEMATIZACIÓN DE LOS PROCESOS QUE SE DESARROLLAN DENTRO DEL DEPARTAMENTO DE DERECHOS DEL CONTRIBUYENTE.

SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN INTEGRADO

Título: Planificación Estratégica
Institucional 2010 – 2013
Resumen Ejecutivo
Enero 2010

Servicio de Rentas Internas, SRI
Dirección Nacional de Planificación y
Coordinación
Telf: (593-2) 2978 700

www.sri.gov.ec

Elaboración y diseño:
Departamento de Planificación
y Control de Gestión





Planificación Operativa Anual 2010



CONTENIDO.

1. PRESENTACIÓN.	3
2. LOGROS ALCANZADOS 2009	4
2.1. RECAUDACIÓN DE IMPUESTOS	4
2.2. RESULTADOS DEL POA 2009	5
3. LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS 2010 - 2013	16
3.1. VISIÓN	16
3.2. MISIÓN	16
3.3. VALORES INSTITUCIONALES	17
3.4. MAPA ESTRATÉGICO 2010 - 2013	19
4. LINEAMIENTOS 2010	20
4.1. METAS DE RECAUDACIÓN 2010	20
4.2. PROGRAMA DE SERVICIOS Y ASISTENCIA TRIBUTARIA	22
4.3. PROGRAMA DE CONTROL TRIBUTARIO	24
4.4. PROGRAMA DE EXCELENCIA OPERATIVA	26
5. PRESUPUESTO 2010	35
6. ANEXOS	36
6.1. MATRIZ DE PLAN OPERATIVO 2010	36
6.2. INDICADORES	37

1. Presentación.

El entorno de la Administración Tributaria ecuatoriana es dinámico y de cambios muy fluctuantes, basta solo examinar las estadísticas de la economía mundial, donde la profunda crisis financiera internacional ha reflejado indicadores macroeconómicos no vistos en los últimos 30 años. La alternativa para las diversas empresas e instituciones para salir ganadoras ante este entorno, es una capacidad de respuesta oportuna y acertada. Esta capacidad de respuesta sólo podrá ser desarrollada por Instituciones con sólidos modelos organizacionales, con profesionales de alto nivel, profundamente alineados con los valores y objetivos institucionales.

Hace tres años, iniciamos este gran proyecto institucional de consolidación de la ciudadanía fiscal y consecuente cohesión social, para lo cual estimamos una agenda de trabajo basado en planes y proyectos. En el Plan Estratégico 2007-2011 definimos nuestros valores, Vocación de servicio, Honestidad, Ética y Probidad; Compromiso, Equidad, Respeto y Trabajo en equipo, como factores indispensables para la consecución sostenida de nuestros objetivos estratégicos. Para el cumplimiento de estos objetivos, se estructuró un modelo de gestión apalancado en el talento humano, tecnología y procesos de calidad orientados a una mayor cobertura y calidad de los servicios tributarios y el fortalecimiento de los planes y procesos de control de la evasión y el fraude fiscal.

El trabajo ha sido arduo y ha reportado los resultados esperados por toda la sociedad. La recaudación de impuestos en el país refleja la mayor eficiencia de la Administración Tributaria y la eficacia de las reformas legales implantadas en los últimos años, por lo cual se incrementó de US\$4,522 millones en el 2006, a US\$6,700 para el 2009, una presión tributaria (relación entre la recaudación y el PIB)¹ del 10.8% al 12.6%.

El presente documento “Planificación Operativa Anual 2010” expone los lineamientos estratégicos institucionales para el período 2010 – 2013, y los planes y proyectos que se iniciarían a ejecutar desde el 2010, principalmente hacia una mejora sustancial de nuestras acciones en el marco de la gestión de riesgos.

La moral tributaria en Ecuador avanza, cada vez son más las personas e instituciones conscientes de la importancia de los impuestos para el financiamiento del desarrollo sostenido del país; y, ello se refleja en la reducción gradual de los niveles de evasión tributaria. Este proceso llevado adelante por el Servicio de Rentas Internas y respaldado firmemente por el Gobierno Nacional, contribuye significativamente en el proceso de desarrollo y cohesión social de los ecuatorianos. Aprovecho para dar una cálida felicitación a todos los funcionarios de la Institución, gracias a quienes hemos logrado esta exitosa tarea.

Carlos Marx Carrasco

¹ La presión tributaria suele reflejar la capacidad de la Administración Tributaria de extraer impuestos respecto del total de la actividad económica. Es uno de los principales indicadores de eficiencia comparada entre las Administraciones Tributarias, dada las diferentes normativas y cargas tributarias de cada país.

2. Logros alcanzados 2009

2.1. Recaudación de Impuestos

La recaudación de los impuestos administrados por el Servicio de Rentas Internas en el período enero - octubre 2009 fue de \$5.642,9 millones de dólares, con un crecimiento nominal del 7,8% frente al mismo período del año anterior. El monto recaudado reportó un cumplimiento del 101,7% frente a la meta proporcional prevista para el período, constituyendo un aporte adicional al presupuesto de \$.96,2 millones de dólares.

Recaudación de Impuestos (En miles)

	2006	2007	2008	2009
TOTAL NETO (6)	4.522.252	5.144.110	6.194.511	6.693.254
Devoluciones	-150.025	-217.757	-314.013	-156.535
Impuesto a la Renta Global	1.497.379	1.756.775	2.369.247	2.551.745
Retenciones en la Fuente	841.352	1.062.961	1.413.583	1.406.323
Anticipos a la Renta	168.276	226.739	352.325	376.192
Declaraciones	487.750	467.075	603.338	769.229
Impuesto al Valor Agregado	2.625.932	3.004.552	3.470.519	3.431.010
IVA de Operaciones Internas	1.346.322	1.518.386	1.762.418	2.106.140
IVA Importaciones	1.279.610	1.486.166	1.708.100	1.324.870
Impuesto a los Consumos Especiales	416.963	456.740	473.903	448.130
ICE de Operaciones Internas	347.030	380.773	334.118	350.867
ICE de Importaciones	69.933	75.966	139.785	97.264
Impuesto a los Vehículos Motorizados	69.565	83.243	95.316	118.097
Impuesto a la Salida de Divisas		-	31.409	188.287
Activos en el exterior		-	-	30.399
Regimen impositivo Simplificado		-	396	3.667
Intereses por Mora Tributaria	9.704	18.253	20.403	35.864
Multas Tributarias Fiscales	29.048	32.808	32.192	34.920
Otros Ingresos	23.687	9.498	15.140	7.669

Fuente: DNPC – Estadísticas y Previsiones

2.2. Resultados del POA 2009

Programa de servicios y asistencia tributaria (POA 2009)

a. Plan Fortalecimiento de Capacitación Tributaria

- Plan de Capacitación: 235 mil contribuyentes capacitados, con un cumplimiento del 121% frente al plan a inicios del año;
- Día de Cultura Tributaria en Litoral Sur: Evento artístico – cultural en Guayaquil;
- Inicio formal al los Programas de Educación y Capacitación tributaria Ciclo Costa – Galápagos;
- Textos de Cultura Tributaria: Actualización técnica de los textos de los programas “Cultura Tributaria para la Educación Básica”;
- Atención de Consultas: Mediante correo electrónico interno y externo. Se atienden aproximadamente 120 consultas diarias.

b. Simplificar los Procesos de Asistencia e Información

- Modalidad de Emisión de Documentos Electrónicos;
- Levantamiento del requerimiento funcional para la reestructuración y rediseño de la página Web Institucional, a través de “focus group” en las principales ciudades del país;
- Consulta de Impuesto a la Renta para IFI’s: Aplicativo de publicación y consulta en línea de las declaraciones de IR de los tres últimos períodos para aquellos sujetos solicitantes de crédito en el Sistema Financiero;
- Estandarización y monitoreo en el sistema de administración de filas en ventanilla (Q-Matic): Instalación de la nueva versión del Q-Matic, Sistema de Gestión de Esperas en las ventanillas de atención a nivel nacional, así como del sistema de calificación de la atención disponible al público;
- “Segundo Taller de Trabajo sobre grandes temas para la implementación de facturación electrónica”. Este evento internacional contó con la participación de 35 participantes que representaron a 9 países: Ecuador, Colombia, Paraguay, Perú, Argentina, Chile, Brasil, México y República Dominicana.

c. Plan de Optimización de Devoluciones de Impuestos

- Implementación del Sistema de devoluciones de IVA por internet a exportadores de bienes;
- Capacitaciones externas a entidades relacionadas con el sector exportador y exportadores inscritos en el catastro;
- Adaptación de las reformas normativas a los procesos de devoluciones de impuestos;
- Desarrollo del Aplicativo para la devolución del Impuesto a la Renta para personas naturales con saldos a favor de hasta US\$ 5.000 y Pymes con saldo a favor de hasta US\$ 1.000, que incluye la atención a través del internet, uso de firma digital y notificación electrónica.

d. Modificación y Simplificación de Anexos y Formularios

- Anexo ICE, Generación y recepción de los Anexos de ICE y Precios de Venta;
- Anexo RDEP, Modificaciones del Anexo de retenciones en la fuente bajo relación de dependencia; en función del formulario de Gastos Personales y formulario 102;
- Anexo ATS – REOC, Cambios definidos para los nuevos los formularios y para el envío de información de transacciones de Convenios de Doble Tributación;
- Anexo de Gastos Personales: Modificación de número de usuarios, respecto a establecer la presentación del mencionado anexo de forma voluntaria;
- Anexo de Declaración Patrimonial: Se incluyeron modificaciones al respecto de tablas referenciales;

- Anexo de Movimiento Internacional de Divisas: Modificaciones por cambios en la normativa que rige este tributo.
- Actualización y simplificación de los formularios para presentación de declaraciones

Programa de control tributario

a. Plan de prevención del Fraude Fiscal:

- Implementación de procedimiento de Verificación de Actividad Económica y Establecimiento (De un total de 3.410 verificaciones realizadas a las sociedades, existe un 13% promedio que no son autorizadas para emitir comprobantes de venta);
- Casos focalizados de investigación
- Aplicación de Minería de Datos a la Prevención del Fraude Fiscal y Lavado de Activos (Casos de Estudio)

b. Campañas de Control Masivo:

- Fue gestionado el 85% de los contribuyentes que presentaron declaraciones sustitutivas, pero cuyo monto declarado y recaudado representa el 91% del total;
- Persuasivo de Presentación de Declaración Patrimonial: 2.355 contribuyentes detectados como omisos de la obligación en Fase I y 2.595 contribuyentes detectados como omisos de la obligación en Fase II y remitidos a nivel nacional para su gestión;
- Campaña de Impuesto a la Renta: Omisidad del Anexo de Relación de Dependencia: 21.824 si omisos, 2020 justificados, y 17.274 no omisos;

DEPARTAMENTO DE CONTROL TRIBUTARIO																
ÁREA DE PROGRAMACIÓN DE CONTROL TRIBUTARIO																
PLANIFICACIÓN DE CAMPAÑAS - 2009																
		MES QUINCENA		JULIO		AGOSTO		SEPTIEMBRE		OCTUBRE		NOVIEMBRE		DICIEMBRE		
				1ª	2ª	1ª	2ª	1ª	2ª	1ª	2ª	1ª	2ª	1ª	2ª	
Impuesto base a revisar	Código Proyecto	Concepto Campaña		Acciones / Fuentes de información												
IMPUESTO A LA RENTA PERSONAS NATURALES CÓDIGO 1011	1.1.1	Impuesto a la Renta 2008		Gestión declaraciones en cero (3)												
	1.1.2	Anexo Relación de dependencia		Control persuasivo anticipo												
	1.1.3	Anexo Relación de dependencia		Gestión de Omisos 2008												
	1.1.4	Impuesto a la Renta (2 o + empleadores)		Revisión y depuración - Inconsistencias 2008												
	1.1.5	Anexos: ATS y REOC		Gestión de Omisos 2008												
	1.1.6	Impuesto al Valor Agregado (3)		Revisión y depuración												
	1.1.7	Anexo Gastos personales		Gestión de Omisos 2008												
	1.1.8	Declaración Patrimonial		Plazo de presentación		Control persuasivo presentación declaración patrimonial 2008		Declaraciones tardías para sanción (5)		Gestión de Omisos 2008		Control posterior a inconsistencias presentadas 2008 (6)				
IMPUESTO A LA RENTA SOCIEDADES CÓDIGO 1021	1.2.1	Impuesto a la Renta 2008		Gestión declaraciones en cero (4)												
	1.2.2	Anexos: ATS y REOC		Control persuasivo anticipo												
	1.2.3	Anexos: ATS y REOC		Gestión de Omisos 2008												
	1.2.4	ICT		Plazo de presentación												
IMPUESTO AL VALOR AGREGADO CÓDIGO 2011	2.1.1	IVA mensual Personas Naturales		Declaraciones tardías liquidadas sin multas 2008												
	2.1.2	IVA mensual Sociedades		Declaraciones tardías liquidadas sin multas 2008												
	2.1.3	Exportadores		Gestión de Omisos 2008												
	2.1.4	Proveedores sector público		Control posterior devoluciones de IVA 2008												

- (1) Para realizar este control se requiere previamente contar con la información depurada de la base del IESS
- (2) Corresponde las nuevas cargas de omisidad de anexos rel dep, en función de la información del IESS
- (3) Gestión para personas naturales
- (4) Gestión para personas jurídicas
- (5) El tiempo estimado depende de la capacidad disponible de infracciones.
- (6) Pendiente de definición el tipo de control y área responsable.

c. Plan de Fortalecimiento de Auditoría Tributaria

- Principales resultados: (a septiembre 2009)

Información de Procesos de Determinación				
Enero a Septiembre de 2009				
Dirección Regional	Determinaciones Iniciadas	Actas de Determinación Notificadas	Deuda Total generada	Total Documentos Intermedios
Austro	60	56	15.718.784,26	535
Centro I	17	24	1.992.423,87	527
Centro II	17	24	401.418,22	884
El Oro	15	10	3.498.867,72	635
Litoral Sur	140	137	28.111.197,36	9.795
Manabí	27	29	4.947.654,98	913
Norte	135	136	42.139.915,12	3.785
Sur	31	22	216.446,95	546
TOTAL	442	438	97.026.708,48	17.620

Fuente: Información consolidada de las Direcciones Regionales / Sistema de Cobranzas
Elaboración: Área de Apoyo y Supervisión al CT
NOTA: Datos reportados por caso (un contribuyente, un periodo y un impuesto).

Programa de Excelencia Organizacional

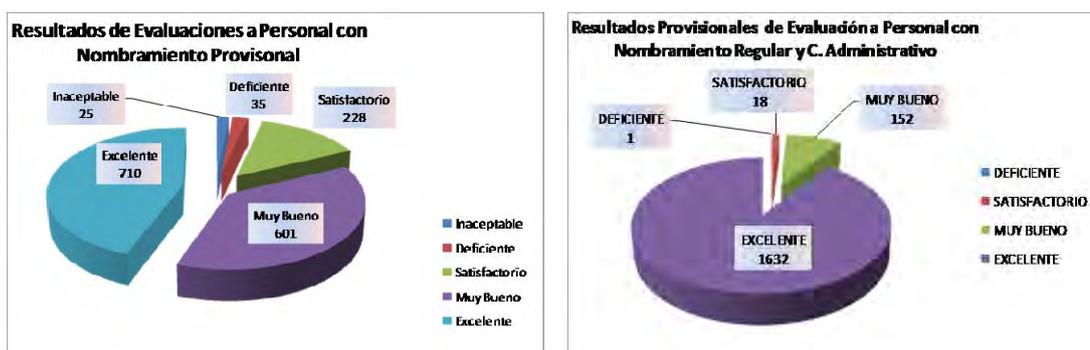
a. SRI Mejor lugar para trabajar

- La dotación de personal al mes de noviembre del 2009 frente al 2008 se incrementó en un 7%.
- Conforme a la programación anual orientada a la gestión de Control Tributario, se priorizó el incremento de personal en esta área por el orden del 12,7%; el personal de Soporte se incrementó en un 7,6%; en Servicios Tributarios el personal disminuyó en un 2,2%.
- Proyecto Actualización de Manual de Cargos: se terminó el proyecto piloto en la Regional Norte, y en una segunda fase se levantara en Regionales significativas que aporten la estructura ideal para el manual de funciones, confirmando misión, funciones, nivel de reporte, supervisión, formación, experiencia y perfil de ideal de competencias.
- Implementación del Sistema de Gestión del Talento Humano con los siguientes subsistemas:
 - Seguridades (Autenticación y Confidencialidad)
 - Estructura Orgánica
 - Regímenes Laborales
 - Posicional
 - Distributivo de Puestos
 - Ficha de Personal
 - Acciones de Personal
 - Nómina.
 - Reportes y Estadísticas
- Régimen sancionatorio: la gestión del Régimen Disciplinario sancionatorio, tiene por objetivo dar a conocer un proceso disciplinario que asegure el tratamiento justo y equitativo tanto del servidor común como del personal que labora en la Institución, afirmando mantener un clima de trabajo armónico donde se comprometa el bienestar de las partes, en concordancia con los objetivos estratégicos institucionales.
- Homologación Salarial: La administración tributaria a través del trabajo conjunto de las direcciones de RRHH y Financiero ejecutaron con éxito la homologación salarial para el 100% de

los funcionarios del SRI. Esta se hizo efectiva a mediados del mes de Diciembre del año en curso.

b. Programa de Evaluación de Desempeño 2009

- Se efectuaron Procesos de Evaluación con 1.599 evaluaciones (2 evaluaciones por persona dentro de los 6 meses de prueba) a personal con Nombramientos Provisionales otorgados;
- Se efectuó 1 Proceso de Evaluación vía Intranet a personal con Nombramiento Regular y Contrato Administrativo: 1.803 evaluaciones (1 evaluación por semestre)



c. Plan de capacitación del Talento Humano

- Se planificaron 127 cursos de capacitación, 66 se han ejecutado y 7 están confirmados su ejecución;
- Se encuentra a la espera de aprobación 18 cursos adicionales.
- Se inició la Maestría en Administración Tributaria 1ra. promoción, con el propósito de formar de manera especializada a los funcionarios de la Institución.
- La Coordinación de Educación Virtual gestionó el desarrollo, funcionamiento, monitoreo de rendimiento y disponibilidad de la plataforma educativa del SRI. (Se iniciaron varios cursos virtuales en el 2009)

d. Seguridad Corporativa

- Proyecto de Clasificación de la información (fase 1);
- Proyecto de diseño e implementación del perímetro de seguridad de la información (fase1);
- Proyecto de diseño e implementación del proceso de respaldos de información (fase 1)
- Proyecto de administración de accesos lógicos a la información (fase2)
- Contratación de Ethical Hacking;
- Se procedió a la firma del Acuerdo de Confidencialidad por parte de la totalidad de funcionarios, y se implementó el proceso de firma de funcionarios nuevos, entre otras actividades relevantes.

e. Nivel de madurez de los procesos institucionales

El Programa de Mejora de la Gestión PMG tiene por objetivo promover una transformación de la gestión dentro del Servicio de Rentas Internas, a fin de orientarla hacia resultados y así tener una institución que ofrezca mejores productos y servicios a sus contribuyentes, los que desembocarán en mejores resultados para el Estado en cada período fiscal.

Lo que se aspira con la implementación de los proyectos contenidos dentro del Programa de Mejora de la Gestión PMG, entre otros aspectos, es incrementar el nivel de madurez de los procesos institucionales, mismos que han sido valorados con una metodología definida para la valoración de procesos tecnológicos pero que ha sido personalizada para valorar la madurez de todos los procesos del Servicio de rentas Internas.

La implementación del Programa de Mejora de la Gestión incluye el diseño, construcción, implementación, aplicación y seguimiento de prácticas, metodologías y herramientas para la construcción de una Gestión por Procesos y Cultura Organizacional basada en principios de calidad y excelencia, asentada principalmente en la automatización e integración de todos los procesos institucionales.

EJECUCIÓN DE PROYECTOS DURANTE EL 2009

Durante el 2009, como parte del Programa de Mejora a la Gestión se han trabajado una serie de proyectos, tanto del negocio como de las unidades de soporte, en varios casos las mejoras han sido integrales, es decir se ha realizado la intervención de los procesos junto con la automatización de los mismos, sin embargo, en otros casos y debido a la limitación de los recursos solo ha sido factible realizar el levantamiento y estandarización documental de los mismos, como base para su posterior automatización.

Todas las mejoras implementadas, sean estas documentales o integrales, se ven reflejadas en el nivel de madurez de los procesos institucionales, los mismos que fueron estimados en el mes de enero del 2009 a fin de partir de una base, y nos referimos a que fueron estimados debido a que esta valoración no había sido realizada anteriormente en la institución.

TABLA DE CRITERIOS DE EVALUACIÓN DEL NIVEL DE MADUREZ DE PROCESOS

CRITERIO DE EVALUACION	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
Conciencia y entendimiento	Surge el reconocimiento de la necesidad del proceso	Existe conciencia de la necesidad de actuar	Existe el entendimiento de la necesidad de actuar	Hay entendimiento de los requerimientos completos	Existe un entendimiento avanzado y a futuro de los requerimientos
Comunicación	Existe comunicación esporádica de los problemas.	La gerencia comunica los problemas generales	La gerencia es más formal y estructurada en su comunicación	Se aplican técnicas maduras de comunicación y se usan herramientas estándar de comunicación	Existe una comunicación proactiva de los problemas, basada en las tendencias, se aplican técnicas maduras de comunicación y se usan herramientas integradas de comunicación
Políticas y procedimientos	Existen enfoques ad hoc hacia los procesos y las prácticas	Surgen procesos similares y comunes pero en su mayoría son intuitivos y parten de la experiencia individual	Surge el uso de buenas prácticas	El proceso es sólido y completo; se aplican las mejores prácticas internas.	Se aplican las mejores prácticas y estándares externos
Estándares y documentación de procesos	Los procesos y las prácticas no están definidos	Algunos aspectos de los procesos son repetibles debido a la experiencia individual, y puede existir alguna documentación y entendimiento informal de las políticas y procedimientos	Los procesos, políticas y procedimientos están definidos y documentados para todas las actividades clave	Todos los aspectos del proceso están documentados y son repetibles. La dirección ha terminado y aprobado las políticas. Se adoptan y siguen estándares para el desarrollo y mantenimiento de procesos y procedimientos.	La documentación de procesos ha evolucionado a flujos de trabajo automatizados. Los procesos, las políticas y los procedimientos están estandarizados e integrados para permitir una administración y mejoras integrales
Herramientas	Pueden existir algunas herramientas; el uso se basa en herramienta estándar de escritorio	Existen enfoques comunes para el uso de herramientas pero se basan en soluciones desarrolladas por individuos clave.	Existe un plan para el uso y estandarización de las herramientas para automatizar el proceso	Se implantan las herramientas de acuerdo a un plan estándar y algunas se han integrado con otras herramientas relacionadas	Se usan juegos de herramientas estandarizados a lo largo de la empresa.
Automatización	No existe un enfoque planeado para el uso de herramientas	Pueden haberse adquirido herramientas de proveedores, pero probablemente no se aplican de forma correcta o incluso no usarse.	Se usan herramientas por su propósito básico, pero pueden no estar de acuerdo al plan acordado, y pueden no estar integradas entre sí	Se usan herramientas en las principales áreas para automatizar la administración del proceso y monitorear las actividades y controles críticos	Las herramientas están completamente integradas con sus relacionadas permitiendo un soporte integral al proceso y a la mejora del mismo, detectando de forma automática las excepciones de control
Habilidades y experiencia	No están definidas las habilidades requeridas para el proceso	Se identifican los requerimientos mínimos de habilidades para áreas críticas	Se definen y documentan los requerimientos y habilidades para todas las áreas.	Los requerimientos de habilidades se actualizan rutinariamente para todas las áreas, se asegura la capacidad para todas las áreas críticas y se fomenta la certificación	La organización fomenta de manera formal la mejora continua de las habilidades, con base en metas personales y organizacionales claramente definidas.
Capacitación	No existe un plan de entrenamiento y no hay entrenamiento formal	Se da entrenamiento como respuesta a las necesidades, en lugar de hacerlo con base en un plan acordado. Existe entrenamiento informal sobre la marcha.	Existe un plan de entrenamiento formal pero todavía se basa en iniciativas individuales	Se aplican técnicas maduras de entrenamiento de acuerdo al plan y se fomenta la compartición del conocimiento. Todos los expertos internos están involucrados y se evalúa la efectividad del plan de entrenamiento.	El entrenamiento y la educación soportan las mejores prácticas externas y uso de metodologías de vanguardia. Compartir el conocimiento es parte de la cultura. Hay sistemas basados en conocimiento. Asesoría de expertos externos y líderes de la industria.
Responsabilidad y rendición de cuentas	No existe definición de responsabilidades y de rendición de cuentas. Las personas toman la propiedad de los problemas con base en su propia iniciativa de manera reactiva.	Un individuo asume su responsabilidad, y por lo general debe rendir cuentas aún si esto no está acordado de modo formal. Existe confusión acerca de la responsabilidad cuando ocurren problemas y una cultura de culpas tiende a existir.	La responsabilidad y rendición de cuentas sobre los procesos están definidas y han identificado a los propietarios de los procesos de negocio. Poco probable que el propietario del proceso tenga la autoridad plena para ejercer responsabilidades.	Las responsabilidades y la rendición de cuentas sobre los procesos están aceptadas y funcionan de modo que se permite al propietario del proceso descargar sus responsabilidades. Existe una cultura de recompensas que activa la acción positiva.	Los propietarios de procesos tienen la facultad de tomar decisiones y medidas. La aceptación de la responsabilidad ha descendido en cascada a través de la organización de forma consistente.
Establecimiento y medición de metas	Las metas no están claras y no existen las mediciones.	Existen algunas metas; se establecen algunas mediciones financieras pero solo las conoce la alta dirección. Hay monitoreo inconsistente en áreas aisladas.	Existen algunas mediciones y metas de efectividad, pero no se comunican ni se aplican de modo consistente. Hay una relación clara con las metas del negocio. Adopta ideas de BSC así como uso intuitivo de análisis de causas raíz.	La eficiencia y efectividad se mide y comunica, y están ligadas a las metas del negocio y al plan estratégico. Implementa el BSC en algunas áreas y se está estandarizando el análisis de causas raíz. Surge la mejora continua.	Existe un sistema de medición de desempeño que integra el desempeño con la gestión del negocio. La dirección considera las excepciones de forma global y consistente. El análisis de causas raíz se aplica. La mejora continua es una forma de vida.

El índice que resulto de la valoración inicial del nivel de madurez de los procesos institucionales fue del 16,83%, y luego de todas las implementaciones realizadas hemos alcanzado un nivel de madures del 19,54%.

A continuación se detalla el cuadro correspondiente a las valoraciones realizadas en enero del 2009 como en diciembre del mismo año.

EVALUACIÓN NIVEL DE MADUREZ (Ene - Dic 2009)

No.	MACROPROCESOS	NIVEL DE MADUREZ ENERO 2009		NIVEL DE MADUREZ DICIEMBRE 2009	
		Nivel	%	Nivel	%
1,	Planificación Estratégica	Nivel 2	18,50%	Nivel 2	18,50%
2,	PROGRAMACIÓN PRESUPUESTARIA	Nivel 1	12,80%	Nivel 1	12,80%
3,	ESTUDIOS ECONÓMICOS Y NORMATIVOS	Nivel 2	13,67%	Nivel 2	35,15%
4,	INVESTIGACIÓN DEL FRAUDE FISCAL Y GESTIÓN DE RIESGOS	Nivel 1	12,50%	Nivel 1	12,50%
5,	CONTROL DE GESTIÓN	Nivel 2	12,43%	Nivel 2	24,19%
6,	ASISTIR Y HABILITAR AL CUMPLIMIENTO VOLUNTARIO	Nivel 2	12,79%	Nivel 2	22,32%
7,	GESTIONAR Y CONTROLAR EL CUMPLIMIENTO TRIBUTARIO	Nivel 2	22,93%	Nivel 2	26,03%
8,	GESTIONAR COBRANZA	Nivel 2	22,20%	Nivel 2	23,00%
9,	GESTIÓN DE LOS DERECHOS DEL CIUDADANO	Nivel 1	23,00%	Nivel 1	10,83%
10,	GESTIÓN JURÍDICA INSTITUCIONAL	Nivel 2	12,17%	Nivel 2	18,80%
11,	GESTIONAR LA DEVOLUCIÓN DE IMPUESTOS	Nivel 2	19,40%	Nivel 2	21,25%
12,	ADMINISTRAR EL SISTEMA DE NOTIFICACIÓN	Nivel 2	18,00%	Nivel 2	19,33%
13,	GESTIÓN DE LA CALIDAD	Nivel 1	19,33%	Nivel 1	15,00%
14,	GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN EXTERNA	Nivel 2	15,00%	Nivel 2	18,00%
15,	CONTROL INTERNO	Nivel 1	18,00%	Nivel 1	12,38%
16,	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Nivel 2	16,69%	Nivel 2	16,69%
17,	GESTIÓN TECNOLÓGICA	Nivel 2	15,63%	Nivel 2	17,10%
18,	GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Nivel 2	18,56%	Nivel 2	18,56%
NIVEL DE MADUREZ INSTITUCIONAL		16,83%		19,54%	

Los proyectos que actualmente se encuentran en ejecución y que continuarán siendo desarrollados durante el año 2010 son los que se detallan en el siguiente cuadro, en el que también se describe el porcentaje de avance actual de cada uno de los proyectos.

NOMBRE PROYECTO / PLAN	% AVANCE
Sistema Nacional de Auditoría	81%
Administración de Accesos Lógicos	80%
Clasificar Describir y Valorar cargos	73%
Procesos de Secretaría	72%
Devolución Automática del IR (Web)	71%
Gestión de Infracciones	63%
Respaldos de información (Fase 1)	55%
Gestión de TI - Change Management	52%
Recursos de Revisión	44%
Devolución IVA otros sectores	39%
Comunicación Interna	38%
Asesorar al Contribuyente y Ciudadano	35%
Devolución IVA Tercera Edad	31%
Herencias, Legados y Donaciones	20%
Mejoramiento de los Procesos de RRHH	16%
Gestión de Juicios	15%
Modelo de Desarrollo de Software	8%

Con la implementación de los proyectos antes mencionados se pretende alcanzar un nivel de Madurez de los procesos institucionales al finalizar el año 2010 del 40%

f. Investigación Económica y Fiscal

- Modelo fiscal multidimensional;
- Investigación del fraude fiscal, procedimiento de Verificación de Actividad Económica y Establecimiento;
- Modelos para evitar el fraude fiscal, modelo Clasificadorio (Scoring) de Empresas Riesgosas;
- Modelo para la medición de impacto de contadores sobre impuesto causado de Personas Naturales;
- Optimización del Gasto Tributario;
- Estudio sobre la doble tributación;
- Cálculo del Esfuerzo Fiscal en Ecuador;
- Inauguración del Centro de Estudios Fiscales en la ciudad de Guayaquil con el "Primer encuentro de Cultura Tributaria y Asistencia e Información al Contribuyente", evento que contó con la participación de 50 funcionarios representantes de las Administraciones Tributarias de: Ecuador, Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Guatemala, México, Paraguay, Perú, República Dominicana y Venezuela.

g. Fortalecimiento de la Infraestructura Institucional

Proyectos Finalizados	Proyectos en Ejecución
<ul style="list-style-type: none"> • WTC: Habilitación CEFI, ampliación CAT • Apertura Agencia Santa Rosa • PB WTC – Secretaría • Ed. Informática • Ag. Zamora • Ag. Portoviejo • Manta Ed. Alcivar • Ampliación Nueva Loja • Ed. Loja • Ed. Calderón • Pago CEFI (Ag. Centro UIO) 	<ul style="list-style-type: none"> • Construcción y fiscalización de edificio Machala • Remodelación Amazonas • Remodelación de edificio Puyo • Compra Ag. San Bartolo (Sur) Quito • La Libertad • Habilitación de nueva agencia Norte Quito y archivo central • Bodega Santo Domingo • Adecuación Agencia Parqueadero y Comedor Páez • Ampliación bodegas y archivo Riobamba • Compra terreno Manta

h. Consolidación de la tecnología institucional

Proyectos de Tecnología

- Implementación del centro de computo de contingencia
- Gestión de servicios tecnológicos
- Administración y ampliación del servicio de impresión
- Roadmap SOA
- Mejoramiento de los procesos de gestión de TI
- Nuevo modelo de gestión de proyectos y software
- Renovación e incremento de la plataforma de hardware y software
- Administración única de identidad de usuario
- Protección de información sensible

i. Fortalecimiento de la cultura de Planificación

- Se encuentra operativo el Dashboard Institucional, que involucra el modelo de control de gestión de indicadores estratégicos;
- Se encuentra en proceso la segunda fase que involucra los indicadores de procesos;
- Requerimiento funcional para la inclusión de planes y proyectos,
- Está publicado en Intranet el Manual de Operación Operativa y Control de Gestión, que promueve la consolidación de la Cultura de Planificación del SRI;

Se realizó un taller para evaluar el Sistema de Indicadores de Gestión Institucional para lo cual se visitó a todas las Direcciones Regionales estableciendo "Actas de Compromiso" y se ha hecho el seguimiento respectivo.

j. Relaciones Interinstitucionales

Convenios de Intercambio de Información con las siguientes Instituciones:

- Registro Civil
- Ministerio de Trabajo – IESS
- Ministerio de Coordinación de la Producción, Competitividad y Comercialización
- Instituto Nacional de Contratación Pública
- Ministerio de Turismo

Relaciones para intercambio de experiencias y capacitación

- Eurosocial, "Seminario de Planificación Estratégica en las Administraciones Tributarias"; Seminario-taller sobre "Competencia fiscal nociva y paraísos fiscales; Evento Educación Cívico Fiscal; Seminario internacional en la ciudad de Montevideo, para responsables de programas de educación tributaria/fiscal de todos los Ministerios de Hacienda y Educación de América Latina.
- Consultoría CAF, "Apoyo para la Estandarización y Optimización del Proceso de Control Extensivo" (Omisiones, Inconsistencias y Diferencias).
- CIAT, Conferencia Técnica sobre "Fortalecimiento de la Capacidad de la Administración Tributaria".
- Programa de inteligencia tributaria
- Ministerio de Economía y Hacienda de España: XI SEMINARIO SOBRE GERENCIA PÚBLICA EN LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA Y TRIBUTARIA "La Gerencia Pública como factor estratégico en el cambio de las Administraciones Financieras y Tributarias"

k. INFORME ESTATUS POA 2009

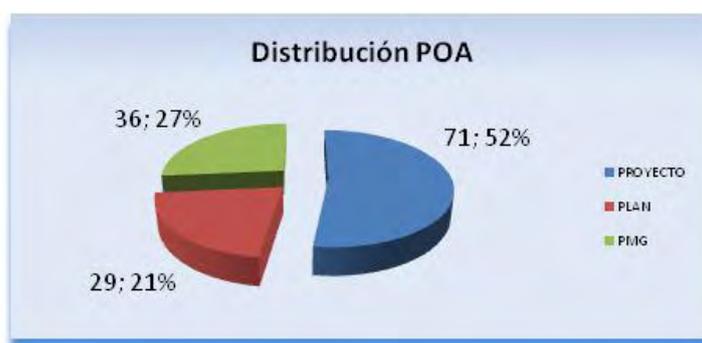
El presente informe detalla el estatus actual del Plan Operativo Anual 2009 de Servicio de Rentas Internas.

La actualización de la matriz POA se ha ejecutado mediante reuniones con todas las Direcciones Nacionales, adicionalmente, se ha actualizado el estatus de cada uno de los planes y proyectos en concordancia con los departamentos de Desarrollo, Financiero y Gestión de la Calidad.

A continuación se presentan cuadros comparativos sobre el Estatus Actual de la matriz POA 2009.

DISTRIBUCION DEL POA POR PLANES Y PROYECTOS

La matriz está compuesta por 100 Iniciativas distribuidas de la siguiente manera:



INICIATIVAS POR TIPO		CANT
PROYECTO		41
PLAN		25
PMG	PROYECTOS	30
	PLANES	4
TOTAL		100

PLANES POR ESTADO



PLANES POR ESTADO	CANT
CONCLUIDO	10
EN EJECUCION	18
NO INICIADO	1
Total general	29

PROYECTOS POR ESTADO



PROYECTOS POR ESTADO	CANT
CONCLUIDO	11
EJECUTARA EN 2010	6
EN EJECUCION	39
EN REESTRUCTURACIÓN	7
NO INICIADO	8
Total general	71

3. Lineamientos Estratégicos 2010 - 2013

El presente Plan Operativo 2010 se estructura en base a la Planificación Estratégica Institucional (PEI) 2010 – 2013 y es consistente con las metas y objetivos establecidos en el Plan Nacional de Desarrollo y cuyos lineamientos estratégicos se describen a continuación:

3.1. Visión

NUESTRO COMPROMISO



Promover y exigir el cumplimiento de las obligaciones tributarias, en el marco de principios éticos y legales, para asegurar una efectiva recaudación que fomente la cohesión social

3.2. Misión

NUESTRA ASPIRACIÓN

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

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

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

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



3.3. Valores Institucionales

VALORES INSTITUCIONALES



VOCACIÓN DE SERVICIO

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

HONESTIDAD, ÉTICA Y PROBIDAD

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

COMPROMISO

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

EQUIDAD

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

RESPECTO

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

TRABAJO EN EQUIPO

Somos un equipo sólido, motivado, cohesionado y respetuoso de las ideas, donde no existen barreras u objetivos divergentes. Tenemos una única misión que nos permite lograr los objetivos que la sociedad demanda. Nuestro esfuerzo en conjunto genera sinergias que nos facilitan alcanzar nuestra visión compartida.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

PILARES	OBJETIVO ESTRATEGICO	TEMA ESTRATEGICO
TALENTO HUMANO	1. - FOMENTAR LA ESPECIALIZACION DEL TALENTO HUMANO A TRAVES DE LA FORMACION E INVESTIGACION	1.1. IMPULSAR Y DIFUNDIR LA INVESTIGACION TRIBUTARIA FISCAL
		1.2. PROMOVER ESPACIOS DE DISCUSION ACADEMICA EN EL AMBITO TRIBUTARIO FISCAL
	2. - FORTALECER LA CULTURA ORGANIZACIONAL, EN LIDERAZGO, VALORES, ETICA Y TRABAJO EN EQUIPO	1.3. PROMOVER PROGRAMA DE CAPACITACION Y FORMACION ALINEADO A LA MEJORA DE LAS COMPETENCIAS TECNICAS Y COMPETENCIAS
		2.1. IMPLEMENTAR INICIATIVAS DE ADMINISTRACION AL CAMBIO
3. - CONTAR CON EL MEJOR LUGAR PARA TRABAJAR, IMPLEMENTANDO LOS SUBSISTEMAS DE RR HH	2.2. FORTALECER EL COMPORTAMIENTO ETICO Y TRANSPARENTE DEL FUNCIONARIO DEL SRI	3.1. PROMOVER EL DESARROLLO DE LOS FUNCIONARIOS ALINEADO A LA EQUITAD, BIENESTAR Y DESEMPEÑO
		3.2. ESTANDARIZAR, AUTOMATIZAR LOS SUBSISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS
	3.3. MEJORAR LA COMUNICACION INTERNA INSTITUCIONAL	3.4. CONTAR CON UNA INFRAESTRUCTURA FISICA ACORDE A LAS NECESIDADES DE LA OPERACION Y SERVICIOS DE APOYO
		4.1. GARANTIZAR LA CONTINUIDAD OPERATIVA CON ESTANDARES DE CALIDAD Y ACUERDOS DE SERVICIO
RECURSOS	4. - MANTENER SERVICIOS DE TECNOLOGIA DE INFORMACION ADECUADOS PARA QUE LA INSTITUCION ALCANCE SUS OBJETIVOS DE GESTION	4.2. IMPLEMENTAR SOLUCIONES TECNOLOGICAS QUE MEJOREN LA PRODUCTIVIDAD A TRAVES DE UNA ARQUITECTURA ORIENTADA A SERVICIOS
		5.1. ORGANIZAR LA INFORMACION DEL NEGOCIO E IMPLEMENTAR UNA ADMINISTRACION INTEGRAL DE LA INFORMACION QUE INCLUYA CALIDAD DE
	5. - ADMINISTRAR EL CICLO DE VIDA DE LA INFORMACION E INTEGRARLO DENTRO DE LA CADENA DE VALOR	5.2. ADMINISTRACION DEL CATASTRO
		5.3. IMPLEMENTAR HERRAMIENTAS TECNOLOGICAS ANALITICAS PARA LA TOMA DE DECISIONES AJUSTADAS A LAS NECESIDADES DE CADA NIVEL DE LA
PROCESOS	6. - IMPULSAR LA NORMALIZACION Y SIMPLIFICACION DE LA NORMATIVA TRIBUTARIA GARANTIZANDO LA SEGURIDAD Y ESTABILIDAD JURIDICA CON UN SOLO CRITERIO	6.1. PROMOVER ACCIONES QUE PERMITAN SIMPLIFICAR LA NORMATIVA TRIBUTARIA
		6.2. UNIFICAR LA INTERPRETACION DE LA NORMATIVA LEGAL EN LAS AREAS DE LA ORGANIZACION ALINEADOS A LA MISION INSTITUCIONAL
	7. - ALCANZAR UN MAYOR NIVEL DE EFICIENCIA EN EL MANEJO DEL PRESUPUESTO Y EFICACIA EN LA CONSECUION DE LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES A TRAVES DEL CONTROL DE	7.1. INTEGRAR EL SISTEMA DE PLANIFICACION, PRESUPUESTACION Y CONTROL DE GESTION
		7.2. MANTENER UN SISTEMA DE EVALUACION DE RESULTADOS Y RENDICION DE CUENTAS
8. - ESTABLECER UN SISTEMA INTEGRAL DE MEJORA CONTINUA DE LOS PROCESOS.	8.1. MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD EN LOS PROCESOS CLAVE DEL NEGOCIO	
CUMPLIMIENTO	9. - REDUCIR LOS COSTOS DIRECTOS E INDIRECTOS DEL CUMPLIMIENTO DE LOS CONTRIBUYENTES	9.1. SIMPLIFICAR E INTEGRAR LOS SERVICIOS Y TRAMITES TRIBUTARIOS A TRAVES DE TODOS LOS CANALES DE ATENCION
		9.2. MIGRAR LOS SERVICIOS Y TRAMITES TRIBUTARIOS A CANALES VIRTUALES
		9.3. EVALUAR Y MEJORAR EL GRADO DE SATISFACCION DEL CONTRIBUYENTE
		9.4. AMPLIAR Y PROMOCIONAR NUEVOS CANALES DE INTERACCION CON EL CONTRIBUYENTE
	10. - FOMENTAR CULTURA TRIBUTARIA A TRAVES ASISTENCIA, CAPACITACION Y DIFUSION	10.1. IMPULSAR EL PROGRAMA DE CULTURA TRIBUTARIA Y CIUDADANIA FISCAL
		10.2. MEJORAR LA INFORMACION Y CAPACITACION TRIBUTARIA A LOS DISTINTOS SEGMENTOS DE LA SOCIEDAD
	11. - INCREMENTAR LA COBERTURA DE CONTROL E INCORPORAR NUEVOS MECANISMOS DE SUPERVISION-CONTROL	11.1. INTEGRAR Y MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD Y EFICACIA DEL CONTROL MASIVO
		11.2. FORTALECER LOS PROCESOS DE CONTROL INTENSIVO Y SEMIINTENSIVO
		11.3. INTEGRAR LOS PROCESOS DE DEVOLUCION DE IMPUESTOS BAJO EL ENFOQUE DE GESTION DE RIESGOS
	12. - IMPULSAR LA MEJORA DE LOS PROCESOS DE IMPUGNACION Y COBRO QUE APOYEN LA EFECTIVIDAD DE PROCEDIMIENTOS DE CONTROL TRIBUTARIO	12.1. MEJORAR LA EFICACIA DEL COBRO EJECUTIVO
		12.2. MEJORAR LOS PROCEDIMIENTOS DE IMPUGNACION ADMINISTRATIVA Y JUDICIAL
	13. - IDENTIFICAR CUANTIFICAR Y ACTUAR SOBRE LAS MANIFESTACIONES DE LA EVASION, ELUSION Y FRAUDE TANTO EN ACCIONES PREVENTIVAS, CONCURRENTES Y REACTIVAS EN FUNCION DEL PERFIL DE RIESGO E IMPORTANCIA FISCAL DEL CONTRIBUYENTE	13.1. IMPLEMENTAR EL MODELO DE ADMINISTRACION DE RIESGOS EN LOS PROCESOS DE SERVICIOS, CONTROL, IMPUGNACION Y COBRANZA
		13.2. FORTALECER LAS ACCIONES DE INVESTIGACION DEL FRAUDE
		13.3. MEJORAR LA PROGRAMACION, SEGUIMIENTO Y EVALUACION DEL CONTROL TRIBUTARIO
14. - FORTALECER EL REGIMEN SANCIONATORIO	14.1. REFORZAR EL REGIMEN PENAL TRIBUTARIO	
	14.2. ENDURECER LA APLICACION DE LAS SANCIONES TRIBUTARIAS PARA LOS CONTRIBUYENTES INCUMPLIDOS	
EFICIENCIA FISCAL Y RESPONSABILIDAD SOCIAL	15. - REDUCIR BRECHAS TRIBUTARIAS A LA MITAD (INSCRIPCION, PRESENTACION, VERACIDAD, EVASION Y PAGO)	15.1. REDUCIR BRECHAS TRIBUTARIAS A LA MITAD (INSCRIPCION, PRESENTACION, VERACIDAD, EVASION Y PAGO)
		16.1. MEJORAR LAS RELACIONES Y COOPERACION INTERINSTITUCIONALES
	16. - CONSOLIDAR EL RECONOCIMIENTO Y APROBACION DE LA GESTION DEL SRI EN LA SOCIEDAD	16.2. PROMOVER INICIATIVAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA
		16.3. AMPLIAR LA COMUNICACION HACIA LA SOCIEDAD SOBRE LA GESTION EJECUTADA POR LA INSTITUCION

4. Lineamientos 2010

4.1. Metas de Recaudación 2010

Para el año 2010, el Banco Central del Ecuador ha estimado un PIB nominal de US\$ 56.964 millones, cifra que representa un crecimiento nominal de 10.9% con respecto al periodo anterior, además ha estimado los siguientes supuestos macroeconómicos:

Oferta y Utilización de Bienes y Servicios (Cifras en miles de US\$)

Variables \ Años	2009 (prev)	2010 (est.)	% crec nominal
PIB (pc)	51.385.555	56.964.113	10,9%
IMPORTACIONES	17.745.200	19.033.993	7,3%
OFERTA FINAL	69.130.755	75.998.106	9,9%
CONSUMO FINAL TOTAL	41.547.620	44.422.460	6,9%
Administraciones públicas	6.653.468	7.205.582	8,3%
Hogares	34.894.152	37.216.878	6,7%
FORMACION BRUTA DE CAPITAL FIJO TOTAL	12.547.890	13.810.900	10,1%
VARIACION DE EXISTENCIAS	157.852	411.160	160,5%
EXPORTACIONES	14.877.393	17.353.587	16,6%
DEMANDA FINAL	69.130.755	75.998.106	9,9%

Fuente: BCE

Elaboración: Previsiones y Estadísticas

Los supuestos remitidos por el BCE son insumo importante para el cálculo de las previsiones, los mismos que sumados a los Impactos de la Reforma Tributaria que se encuentra en debate en la Asamblea Nacional Constituyente, hacen posible proyectar la recaudación de impuestos para el año 2010.

Dentro de los Principales Impactos para el año 2010, están los siguientes:

- Incluye impacto de 9 MM por concepto de cambio de tarifa de IVA de 0 % a 12% al papel periódico.
- Variación de la tasa del 1 % al 2% al Impuesto a la Salida de divisas y cambio de la fracción básica de 500 dólares a 1000 dólares.
- Incluye impacto de 130 MM por cambio de tarifa ISD del 1% al 2% .

En este contexto y en función de las previsiones del Presupuesto General del Estado para el año 2010 que demanda un mayor ingreso corriente, las proyecciones, han considerado las cifras reales al mes de noviembre y los supuestos macroeconómicos presentados a la fecha por el BCE sobre en el 2010. Bajo esta perspectiva la meta de recaudación ascendió a US \$ 7.200 millones, lo que implica un crecimiento del 9.4 % frente al resultado estimado para el 2009 y cuyo detalle consta en la siguiente tabla:

Recaudación 2009 estimada y meta de Recaudación 2010
(Cifras en miles de US\$)

	2009	2010 (e)	% crec
TOTAL NETO (6)	6.692.196	7.370.000	10,1%
Devoluciones	-156.535	-271.062	73,2%
Impuesto a la Renta Global	2.551.179	2.743.369	7,5%
Retenciones en la Fuente	1.405.877	1.562.220	11,1%
Anticipos a la Renta	376.166	411.149	9,3%
Declaraciones	769.136	770.000	0,1%
Impuesto al Valor Agregado	3.430.777	3.857.745	12,4%
IVA de Operaciones Internas	2.105.994	2.212.745	5,1%
IVA Importaciones	1.324.782	1.645.000	24,2%
Impuesto a los Consumos Especiales	448.103	466.215	4,0%
ICE de Operaciones Internas	350.839	365.644	4,2%
ICE de Importaciones	97.264	100.571	3,4%
Impuesto a los Vehículos Motorizados	117.967	117.132	-0,7%
Intereses por Mora Tributaria	35.779	37.685	5,3%
Multas Tributarias Fiscales	34.914	36.595	4,8%
Impuesto a la Salida de Divisas	188.283	337.295	79,1%
Activos en el exterior	30.399	32.653	7,4%
Regimen impositivo Simplificado	3.667	3.771	2,8%
Otros Ingresos	7.664	8.603	12,3%

Fuente: Base de datos del SRI
Elaboración: Previsiones y Estadísticas

Para el logro de esta importante meta de recaudación, el Servicio de Rentas Internas ha diseñado un Plan Operativo 2010 en el que contiene Programas, proyectos y actividades que se resumen en los programas de Servicios y Asistencia al Contribuyente, Plan de Control Tributario y Plan de Mejora de Gestión para el año 2010.

4.2. Programa de Servicios y Asistencia Tributaria

El Servicio de Rentas Internas en su permanente búsqueda del mejoramiento integral de sus métodos, procedimientos y herramientas en la gestión tributaria y administrativa, ha enfocado sus esfuerzos en optimizar la interacción con los contribuyentes por medio de mejores y más eficientes servicios que faciliten el cumplimiento de sus obligaciones tributarias.

Reducir los Costos Directos e Indirectos del Cumplimiento de los Contribuyentes

Se deriva en acciones de mejora de los canales de servicio así como en incrementar el grado de satisfacción de los contribuyentes. El costo directo e indirecto de cumplir con las obligaciones tributarias debe ser mínimo y afectar lo menos posible a los contribuyentes. Para lograrlo, el SRI redefine políticas, procesos y estrategias orientadas a simplificar y facilitar el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias y agilizar los procedimientos relacionados con los derechos de los contribuyentes.

A través de este objetivo, la Administración evalúa nuevos mecanismos que disminuyan los costos actuales de cumplimiento de las obligaciones tributarias, a través de la simplificación y estandarización de procedimientos, fortalecimiento de servicios, creación de nuevas oficinas, brigadas móviles, entre otros. Reducir el costo del cumplimiento, facilita el pago de impuestos y mejora la percepción de la sociedad respecto de la importancia de la fiscalidad en el país, por ello se planea estimar anualmente el monto de los costos indirectos que enfrentan los contribuyentes y sus niveles de percepción frente a la institución.

Paralelamente, las nuevas tecnologías de información han revolucionado la manera de efectuar las transacciones económicas y también los mecanismos para que el SRI interactúe con la sociedad. La estrategia de gestión se orienta a destinar mayores recursos a la automatización de procesos y prestación de servicios tradicionalmente prestados por ventanilla a través de portales Web, reduciendo la necesidad de nuevas oficinas para la atención presencial de los contribuyentes.

Algunos de los proyectos más relevantes que apuntan a este objetivo se detallan a continuación:

9 Reducir los costos directos e indirectos del cumplimiento de los contribuyentes

- Devolución de IVA turistas extranjeros
- Devolución de IVA tercera edad
- Recaudación por medios que permitan financiarse al contribuyente a través de terceros
- Reestructuración y rediseño del portal web
- Incorporación del servicios de consulta de inconsistencias a través del aplicativo tu portal
- Incorporación de firma digital en documentos y procesos de servicios tributarios
- Mejoras al sistema de facturación y lista blanca
- Estandarización y optimización del proceso y sistema RUC
- Mejoras al sistema de matriculación vehicular

De estos proyectos, cabe resaltar con particular atención el de **“Estandarización y optimización del proceso y sistema del RUC”**, el cual ha sido diseñado para potencializar el concepto del RUC dentro de las estrategias de servicios así como de control. El mejorar la atención al contribuyente en todos los trámites relacionados a RUC y que esto luego derive en estrategias de seguimiento y control, es una de las metas más ambiciosas del SRI para el año 2010.

Este proyecto cuenta con componentes como:

- Diseño de una nueva herramienta del RUC que permita interactuar virtualmente con el contribuyente, facilitar su acceso a servicios, disminuir tiempos de atención y paralelamente que provea de información para posteriores etapas de control.
- Reformas a la base legal (Ley y Reglamento)
- Redefinición de los procesos

Una vez ejecutado este proyecto se espera disminuir la brecha de registro, alcanzar una mejor calidad de datos de contribuyentes, integrar los procesos de RUC en las fases de control, detectar riesgo desde fases tempranas y ante todo brindar mejores y más variados servicios a los contribuyentes.

Fomentar la Cultura Tributaria a Través de la Asistencia, Capacitación y Difusión.

El SRI continúa en el proceso de capacitación y asistencia permanente al contribuyente dado que la sociedad ecuatoriana aún posee una cultura tributaria limitada y esto se refleja en el cumplimiento de sus obligaciones tributarias. Esta situación puede ser producto tanto del desconocimiento de las normas, como de la cobertura de los servicios tributarios prestados por el SRI y la complejidad de los procedimientos.

La Cultura empieza desde la educación inicial. En este sentido, el Servicio de Rentas Internas y el Ministerio de Educación mantienen un Convenio de Cooperación Interinstitucional, el que se tiene planificado se fortalezca a otros niveles educacionales. Para 2010 se tiene previsto la ejecución de programas de capacitación y educación que van desde la difusión por medios masivos, charlas y seminarios de formación tributaria para la formación sobre temas tributarios a niños, niñas y adolescentes de los planteles educativos de todo el país.

Un aspecto importante para el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias es la opinión y percepciones ciudadanas que, si bien rescatan el esfuerzo realizado por el SRI para crear cultura tributaria en la sociedad en los distintos talleres y cursos que se ofrecen, manifiestan una percepción negativa en relación a las limitaciones legales y operativas (procedimientos internos) que tiene la administración para canalizar soluciones eficientes a inquietudes e intereses puntuales.

De ahí la necesidad de crear programas de capacitación direccionada a sectores especializados, así como el rol de asesoría que la Administración Tributaria no ha logrado emprender eficientemente. En el plan 2010 también se considera la implementación de nuevas herramientas que permitan ampliar la cobertura, como lo es el Módulo de Gestión de Capacitaciones que permitirá monitorear y estandarizar las capacitaciones a nivel nacional.

Un detalle de las iniciativas propuestas para el 2010 a continuación:

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

- Campaña publicitaria sobre impuesto a la renta
- Campaña publicitaria sobre el 5to sorteo de la Lotería Tributaria
- Sistema de gestión de capacitaciones
- Plan de cultura tributaria 2010
- Portal de educación cívica tributaria
- Crear una biblioteca digital sobre noticias SRI
- Portal Web para microempresas

4.3. Programa de Control Tributario

Las principales iniciativas del Plan 2010 que apuntan a los Objetivos Estratégicos:

11 Incrementar la cobertura de control e incorporar nuevos mecanismos de supervisión-control

- Desarrollo de las mejoras a la herramienta matriz global
- Coeficientes de determinación presuntiva
- Control de producción bebidas alcohólicas, cervezas, gaseosas y cigarrillos
- Diseño de la aplicación para transmisión en línea de las operaciones de casinos

12 Impulsar la mejora de los procesos de cobro que apoyen la efectividad de procedimientos de control tributario

- Desarrollo de una herramienta de control de pagos por impuesto a las tierras rurales y creación de la base de datos catastral de predios rurales.

13 Identificar, cuantificar y actuar sobre las manifestaciones de la evasión, elusión y fraude tanto en acciones preventivas, concurrentes y reactivas en función del perfil de riesgo e importancia fiscal del contribuyente

13.1 Implementar el modelo de administración de riesgos en los procesos de servicios, control, impugnación y cobranza.

- Desarrollo del sistema nacional de auditoría tributaria y del sistema nacional de gestión tributaria (módulo de omisos, inconsistencias y diferencias)
- Estandarización, y optimización del proceso de control intensivo y extensivo
- Optimización y automatización del proceso de cobranzas

13.2 Fortalecer las acciones de investigación del fraude.

- Reporte de operaciones tributarias inusuales
- Implementación del modelo de inteligencia fiscal
- Plan de lucha contra el fraude
- Identificación, análisis y adquisición de bases de datos para control de régimen de precios de transferencia
- Estandarización y automatización de reportes de antecedentes tributarios
- Implementación de la política interna de control interno y anticorrupción

13.3 Mejorar la programación, seguimiento y evaluación del control tributario

- Modelo de selección para actuaciones de control intensivo
- Modelo de unidades estandarizadas homogéneas

14 Fortalecer el régimen sancionatorio

- Mejoramiento del proceso de gestión de infracciones
- Sistema integrado de gestión de infracciones
- Integración de procesos y actualización de aplicativo fedatarios

4.4. Programa de Excelencia Operativa

Infraestructura

Durante el 2009, se planificó la compra de terrenos y bienes inmuebles, además de la construcción de nuevos e importantes proyectos para diversas regiones del país. Sin embargo, los cambios legales en los procesos de compras y de la necesidad de contar con infraestructura ajustada a los lineamientos gubernamentales, obligaron a que algunos de los proyectos se retrasaron y en su mayoría van a ser ejecutados en el 2010.

Gestión de Activos Fijos y Adquisiciones

Dos de los procesos más sensibles y que requieren una intervención exhaustiva son los de gestión de activos fijos y el de adquisiciones y compras, pues su objetivo es precautelar el buen uso de los recursos asignados. En este sentido, se ha diseñado los proyectos para la Optimización y Automatización tanto del proceso de gestión de activos fijos, como el de adquisiciones, con lo cual se espera alcanzar mejores niveles de eficiencia y unificación de procedimientos.

Seguridad Corporativa

En el 2009 los esfuerzos se concentraron en la formulación de políticas y procedimientos para el fortalecimiento de la seguridad interna, lo cual ha derivado para el 2010 en la aplicación de estos procesos en la práctica, concentrándose en el fortalecimiento de las seguridades sobre la información existente, detección de riesgos, evaluación de las seguridades en los procesos informáticos, aplicación de procesos de clasificación de la información para el control. Todo esto será soportado en la aplicación de procesos de capacitación, información y desarrollo de cultura en ética y valores.

Desarrollo Tecnológico

El 60% de iniciativas consideradas como proyectos requieren el diseño o desarrollo de algún tipo de componente tecnológico, lo cual consume un alto porcentaje de recursos. Adicionalmente, la DNDT requiere la implementación de varios proyectos adicionales que a grandes rasgos se resumen en tres grandes conceptos: gestión de servicios tecnológicos, enriquecimiento de la infraestructura tecnológica y seguridades tecnológicas. A continuación un resumen de las grandes iniciativas que se ejecutarán en el 2010:

Control de Gestión

Para el 2010 se cambia el enfoque de los indicadores de control de gestión introduciendo el concepto de indicadores operativos, los cuales no incluyen una meta operacional, sin embargo los indicadores estratégicos si se definirán como Indicadores Institucionales hasta el nivel de Direcciones Nacionales y regionales. En el caso de Evaluación de Desempeño se propone integrarlos estos indicadores, pero hasta un nivel menor al anterior año y además incluir indicadores a nivel personal.

Gestión de servicios

- Implementación de modelos de gestión de servicios tecnológicos
- Sistema de gestión de la calidad
- Implementación de metodologías para desarrollo y diseño de soluciones tecnológicas
- Aplicaciones regionales

Infraestructura Tecnológica

- Renovación y mantenimiento de la plataforma tecnológica.
- Mantenimiento hardware y software
- Gestión centralizada de activos tecnológicos

Seguridad informática

- Fortalecimiento de las seguridades sobre activos informáticos.
- Administración del riesgo
- Administración de identidad única de usuario

Gestión de servicios

- Implementación de modelos de gestión de servicios tecnológicos
- Sistema de gestión de la calidad
- Implementación de metodologías para desarrollo y diseño de soluciones tecnológicas
- Aplicaciones regionales

Infraestructura Tecnológica

- Renovación y mantenimiento de la plataforma tecnológica.
- Mantenimiento hardware y software
- Gestión centralizada de activos tecnológicos

Seguridad informática

- Fortalecimiento de las seguridades sobre activos informáticos.
- Administración del riesgo
- Administración de identidad única de usuario

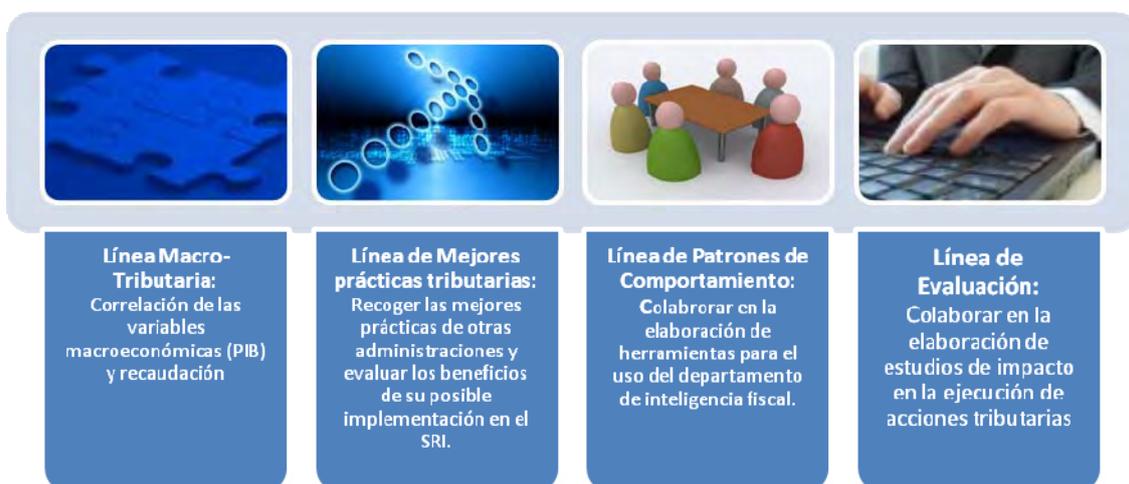
Investigación Económica y Fiscal

El Centro de Estudios Fiscales destina sus esfuerzos al desarrollo de la investigación en temas tributarios con el objetivo de que futuras propuestas normativas o estratégicas de la Administración Tributaria tengan un sólido sustento teórico. En el 2010 y en concordancia con el mandato constitucional, la política tributaria

promoverá la redistribución y estimulará el empleo, la producción de bienes y servicios, y conductas ecológicas, sociales y económicas responsables (Art. 30 de la Constitución Política del Ecuador), por lo cual se ha incluido en sus líneas de investigación tres grandes temas:

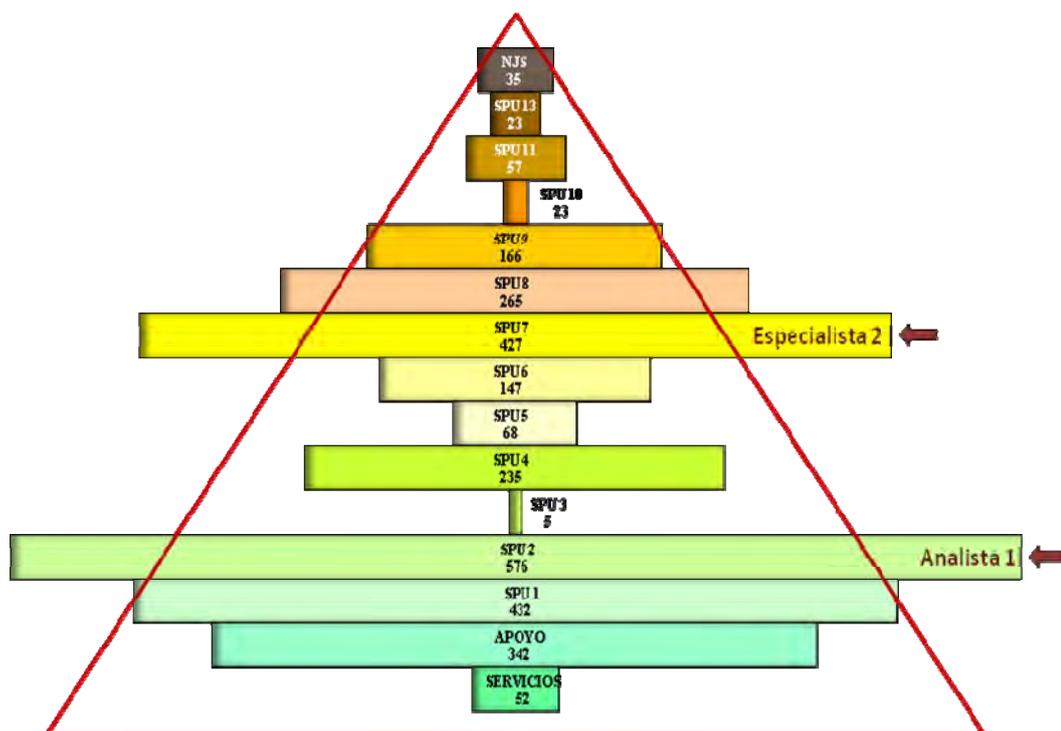


Adicionalmente, el CEF seguirá trabajando en las líneas de investigación que se delimitaron en años anteriores.

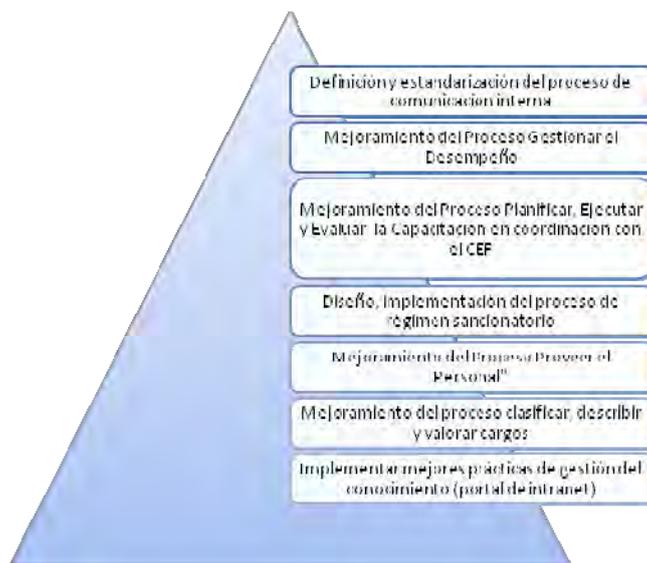


Recursos Humanos

Actualmente el Servicio de Rentas Internas cuenta con 2846 funcionario. Un 46% del personal se dedica a tareas de control tributario, un 27% a la prestación de servicios y similar porcentaje se relaciona con actividades de soporte a las operaciones (administrativo, RRHH, planificación, entre otros). Por otra parte, la distribución conforme al grupo ocupacional se gráfica a continuación:



La estrategia de RRHH en la formación y selección (promoción) del personal, se orienta a la modificación de dicha estructura en el mediano y largo plazo, de tal manera que el talento humano del SRI coadyuve al logro de los objetivos institucionales. En esta línea, durante el año 2010, se continuará con el desarrollo de los siguientes planes de mejora de procesos relacionados con:

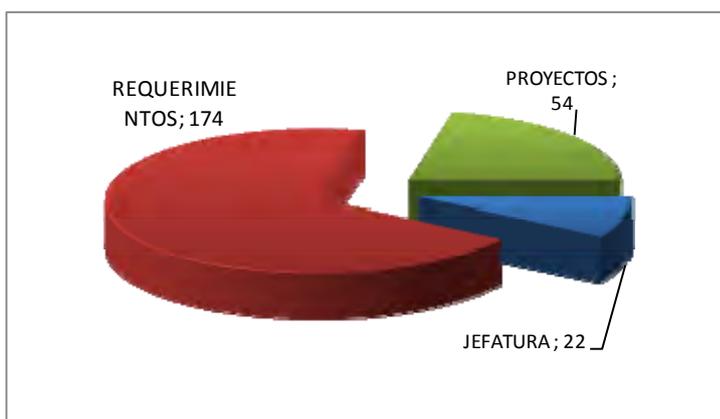


Adicionalmente, durante el año 2010, se espera implementar el "Sistema de Capacitación" para lo cual la planificación, ejecución y evaluación del proceso se lo llevará adelante en coordinación con el CEF, lo cual permitirá contar con el procedimiento de capacitación a nivel nacional, para todas las regionales y los funcionarios y servidores que laboran en la institución.

Si bien en el ámbito de selección y capacitación del personal se han realizado diferentes actividades reactivas acordes con la normativa vigente en la materia, a partir del 2010 se hace necesario crear herramientas que ofrezcan a los funcionarios una ruta de carrera, es decir, definir administrativamente cómo un funcionario puede proyectarse profesionalmente dentro de los distintos cargos ocupacionales y funcionales de la institución.

Dotación de Personal 2010

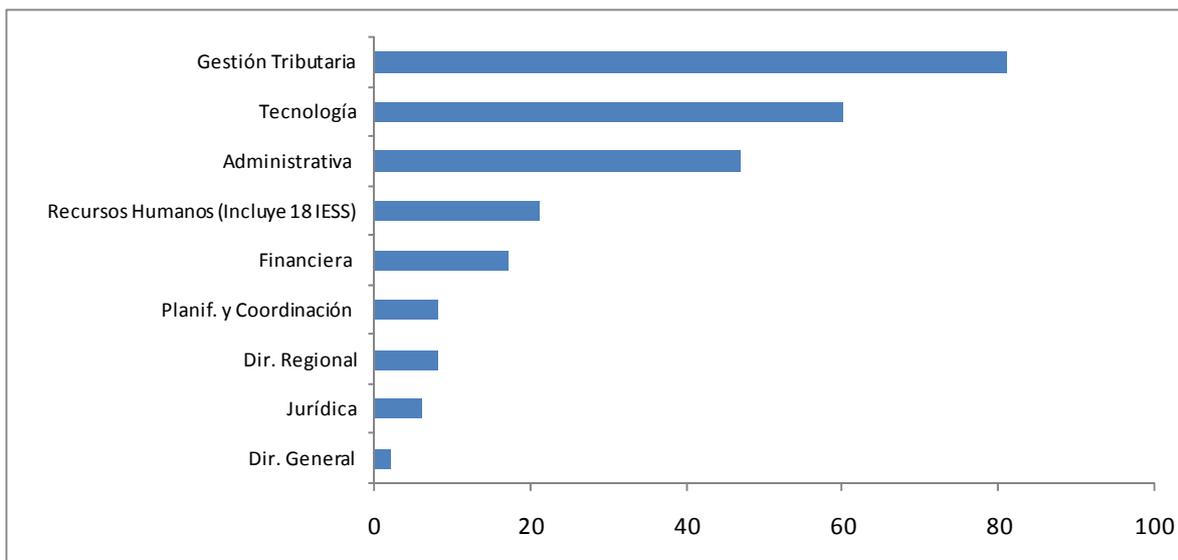
Para el logro de los objetivos previstos en el presente plan operativo, especialmente en gestión tributaria y una meta de recaudación, superior en 10% frente al año 2009 y de alrededor de US\$700 millones de dólares, se ha dimensionado incrementar la plantilla de personal en 250 nuevos funcionarios. Esto significa un aumento de funcionarios del 9% frente al año anterior.



El dimensionamiento se lo ha realizado en función del diagnóstico del personal actual y la necesidad de cubrir jefaturas mínimas en las oficinas (i.e., 22 nuevos funcionarios), requerimiento para cubrir operatividad del negocio con un enfoque especial a la gestión, control, cobranzas, servicios tributarios y tecnología (i.e., 174 nuevos funcionarios) y personal para el cumplimiento del portafolio de importantes planes y proyectos (i.e., 54 nuevos funcionarios que incluye 18 profesionales de la salud para cubrir el proyecto de creación de Dispensarios médicos adscritos

al IESS).

En el siguiente cuadro se describe el personal requerido por el SRI para cumplimiento de las metas y objetivos institucionales por grupo:



Plan de Capacitación del Talento Humano

El Servicio de Rentas Internas tiene como objetivo estratégico "Fomentar la especialización del talento humano a través de la formación e investigación". El Departamento de Formación conjuntamente con la Dirección de Recursos Humanos identificó las áreas macro de formación y con esta base el plan de formación 2010 pretende que la ejecución de eventos de capacitación y formación contribuyan al logro de las metas institucionales e involucre a todos sus funcionarios dentro de un proceso de enseñanza – aprendizaje organizacional.



Planificación y Control de Gestión

La evaluación de los resultados en la ejecución de los distintos planes y proyectos del SRI forma parte relevante del proceso de planificación institucional. En ese sentido, en el año 2010 se integrará al sistema de control de gestión y de manera complementaria al sistema de evaluación del desempeño con indicadores de segundo nivel que permitirán evaluar los procesos institucionales y su incidencia en los resultados del modelo de gestión.

La Planificación Operativa 2010 involucra la ejecución de alrededor de 132 iniciativas que en buena medida dependerán de las habilidades del gerente del proyecto, así como de los recursos con los que se cuente. Para garantizar el retorno de los proyectos institucionales, la Dirección de Planificación invertirá durante el año 2010 en un proyecto de capacitación intensiva a los gerentes de proyectos del SRI.

Entre las iniciativas propuestas tenemos a continuación:

Planificación y Control de Gestión

- Encuestas de Moral Tributaria
- Benchmark de información internacional
- Boletín Digital 2009
- Análisis de supervivencia del pago de anticipo
- Sistema de indicadores económicos de coyuntura
- Capacitaciones a gerentes de proyecto
- Adquisición de bases de datos y estudios
- Mejoramiento de procesos ODP
- Evaluación del equipo de proyectos a través de la plataforma virtual
- Sistema de control de gestión integrado

Plan de Mejora a la Gestión (PMG)

Para el año 2010 el Programa de Mejora a la Gestión dará continuidad a 30 de los 34 proyectos incluidos en su portafolio originalmente, debido a que 4 proyectos han sido implementados durante el año 2009.

De los 30 proyectos que continuarán ejecutándose en el siguiente año, actualmente 17 ya han sido iniciados durante el período 2009 y se pretenden implementar en su mayoría hasta finalizar el segundo trimestre del año siguiente, adicionalmente 6 proyectos se encuentran en reestructuración y 7 iniciarán su ejecución en el año 2010.

La composición de los proyectos a ejecutar durante el año 2010 y clasificados de acuerdo a su enfoque es la siguiente:

ENFOQUE	No. Proyectos	% Participación
Control	9	30%
Tecnología	2	7%
RRHH	4	13%
Servicios Tributarios	5	17%
Jurídico	2	7%
Administrativo	3	10%
Financiero	2	7%
Seguridad Corporativa	3	10%
TOTAL	30	100%

Los proyectos que actualmente se encuentran en ejecución y que continuarán siendo desarrollados durante el año 2010 son los que se detallan en el siguiente cuadro, en el que también se describe el porcentaje de avance actual de cada uno de los proyectos.

NOMBRE PROYECTO / PLAN	% AVANCE
Sistema Nacional de Auditoría	81%
Administración de Accesos Lógicos	80%
Clasificar Describir y Valorar cargos	73%
Procesos de Secretaría	72%
Devolución Automática del IR (Web)	71%
Gestión de Infracciones	63%
Respaldos de información (Fase 1)	55%
Gestión de TI - Change Management	52%
Recursos de Revisión	44%
Devolución IVA otros sectores	39%
Comunicación Interna	38%
Asesorar al Contribuyente y Ciudadano	35%
Devolución IVA Tercera Edad	31%
Herencias, Legados y Donaciones	20%
Mejoramiento de los Procesos de RRHH	16%
Gestión de Juicios	15%
Modelo de Desarrollo de Software	8%

Adicionalmente existen proyectos que al momento se encuentran en Reestructuración, debido a que se está revisando el alcance de los mismos, sus entregables o han sido integrados en otros proyectos. Sin embargo, es importante mencionar que en el caso puntual del Sistema Nacional de Gestión Tributaria, éste se encuentra en reestructuración debido a que actualmente se está llevando a cabo un proyecto de consultoría enfocado en la implementación de un Modelo de Administración de Riesgos en el Servicio de Rentas Internas, dentro del cual están colaborando Consultores internacionales patrocinados por la CAF, y como parte de dicho proyecto de consultoría se está diseñando y desarrollando un modelo de controles extensivos para Omisos y Diferencias, el mismo que concluirá aproximadamente en el mes de abril del año 2010 y posterior a su implementación se redefinirá el alcance del SNGT a fin de continuar con dicho proyecto.

En el siguiente cuadro se detallan los proyectos que actualmente están siendo reestructurados por los motivos antes mencionados.

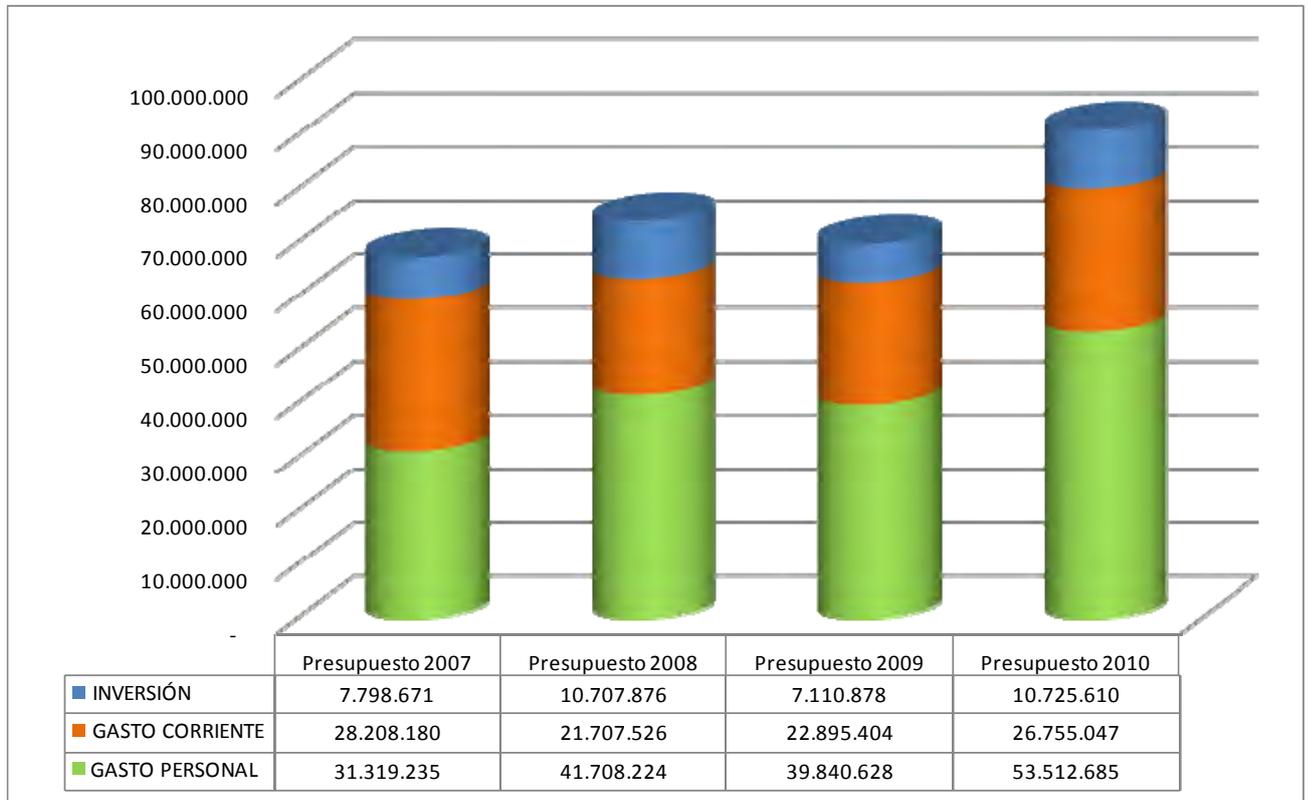
NOMBRE PROYECTO / PLAN	% AVANCE
Sistema Nacional de Gestión Tributaria	41%
Sistema de gestión de Capacitaciones	31%
Perímetro seguridad de la Información (fase1)	19%
Base Conocimiento Jurídico-Tributario	14%
Sistema Nacional de Cobranzas	10%
Proceso de Control de RUC	5%

Finalmente, debemos indicar que existen proyectos que debido a varios cambios en la priorización del portafolio de proyectos, no han podido ser iniciados durante el año 2009, a pesar de que así estaba planificado, ya que la priorización de los proyectos se enfocaba en dar soluciones a los procesos del negocio, y al contar con recursos limitados, especialmente en la Dirección Nacional de Desarrollo Tecnológico, inevitablemente han tenido que postergar su inicio para el año 2010.

NOMBRE PROYECTO / PLAN	ESTATUS
Optimización del Proceso de Control de Facturación	No iniciado
Devolución de IVA a Turistas	No iniciado
Optimización del Proceso Administrar Remuneraciones	No iniciado
Optimización del proceso de Administración de Activos Fijos	No iniciado
Optimización del proceso de Validación	No iniciado
Optimización del proceso de Declaraciones y Anexos	No iniciado
Optimización del Proceso de Contrataciones	No iniciado

5. Presupuesto 2010

De acuerdo a la proyección de recaudación de impuesto para el siguiente año, se estableció un presupuesto para el año 2010 de US\$ 90.993.342 conforme el siguiente gráfico comparativo anual:



* El presente presupuesto se encuentra supeditado a la aprobación del Ministerio de Finanzas

El detalle del presupuesto solicitado del Servicio de Rentas Internas para el año 2010, conforme la normativa correspondiente, se encuentra publicado en la página WEB del E-Sigef.

6. Anexos

6.1. Matriz de Plan Operativo 2010

A continuación se detalla el banco de planes y proyectos para el 2010. La ejecución de los mismos se lo realizará de acuerdo a la disponibilidad de recursos tanto financieros como humanos.

Uno de los pasos para la elaboración de la matriz POA fu la priorización de los planes y proyectos la cual se la realizó en base a los siguientes criterios:

Criterio	Concepto	peso
Área de Impacto:	Referido al apoyo para: a) Control (3) b) Servicio (2); c) Soporte (1).	10
Apoya recaudación	Si (3), No (0)	6
Tipo de Proyecto	a) Innovación estratégica (3) b) Mejora de proceso (2) c) Operación del negocio (1)	5
Cobertura:	Alcance: a) Nacional (3); b) Local (Regional o Provincial) (2); c) Área Funcional (1).	4
Costo de ejecución	Costo de la solución: a) Alta (1); mayor US \$ 100 MIL b) Media (2); mayor a US 50 MIL hasta US \$ 100 MIL c) Baja (3) hasta US \$ 50 MIL	2
Tiempo de Implementación	Tiempo de elaboración de la solución: a) Alta (1); mayor a 8 meses b) Media (2); mayor a 4 meses hasta 8 meses c) Baja (3) hasta 4 meses	2

6.2. INDICADORES ESTRATEGICOS 2010

PROPUESTA DE INDICADORES 2010					
METAS ESTRATEGICAS	INDICADOR	FRECUENCIA	RESPONSABLE	META 2010	
RECAUDACIÓN	CUMPLIMIENTO DE META DE RECAUDACIÓN	MENSUAL	DIRECCION GENERAL / D. REGIONAL	7.370.000.000	
ASISTENCIA AL CONTRIBUYENTE	CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN AL CONTRIBUYENTE	MENSUAL	DN GESTION TRIBUTARIA / D REGIONAL	300.000	
	EVALUACION DE CONOCIMIENTO DE CAPACITACIÓN MEC	SEMESTRAL	DN GESTION TRIBUTARIA / D REGIONAL	9	
	TIEMPO DE ESPERA EN VENTANILLA	MENSUAL	DN GESTION TRIBUTARIA / D REGIONAL	20:00	
	DECLARACIONES POR INTERNET	MENSUAL	DN GESTION TRIBUTARIA / D REGIONAL	80,00%	
	CALIDAD DE ATENCIÓN EN VENTANILLA	MENSUAL	DN GESTION TRIBUTARIA / D REGIONAL	95,00%	
CONTROL TRIBUTARIO	RÉGIMEN SANCIONATORIO	SANCIONES EJECUTADAS FRENTE A SANCIONES EMITIDAS	MENSUAL	DN GESTION TRIBUTARIA / D REGIONAL	Informativo
	OMISOS	OMISOS DE IVA	MENSUAL	DN GESTION TRIBUTARIA / D REGIONAL	30,00%
		OMISOS DE RENTA - RETENCIONES	MENSUAL	DN GESTION TRIBUTARIA / D REGIONAL	6,00%
		OMISOS DE RENTA PERSONAS NATURALES - DECLARACIONES	MENSUAL	DN GESTION TRIBUTARIA / D REGIONAL	6,00%
		OMISOS DE RENTA SOCIEDADES - DECLARACIONES	MENSUAL	DN GESTION TRIBUTARIA / D REGIONAL	9,00%
		OMISOS CONTRIBUYENTES ESPECIALES EN IVA	MENSUAL	DN GESTION TRIBUTARIA / D REGIONAL	1,00%
		OMISOS CONTRIBUYENTES ESPECIALES EN RENTA - RETENCIONES	MENSUAL	DN GESTION TRIBUTARIA / D REGIONAL	1,00%
		OMISOS CONTRIBUYENTES ESPECIALES EN RENTA - DECLARACIONES	MENSUAL	DN GESTION TRIBUTARIA / D REGIONAL	1,00%
		OMISOS CONTRIBUYENTES ESPECIALES EN ANEXOS TRANSACCIONALES	MENSUAL	DN GESTION TRIBUTARIA / D REGIONAL	1,00%
		CICLO BÁSICO - CASOS POR FUNCIONARIO	MENSUAL	DN GESTION TRIBUTARIA / D REGIONAL	4.000
	COBERTURA DE OMISOS	MENSUAL	DN GESTION TRIBUTARIA / D REGIONAL	20%	
	DIFERENCIAS	RENDIMIENTO MEDIO POR CASOS - MASIVO	TRIMESTRAL	DN GESTION TRIBUTARIA / D REGIONAL	Informativo
		CASOS MASIVOS POR FUNCIONARIO	TRIMESTRAL	DN GESTION TRIBUTARIA / D REGIONAL	120
	AUDITORIA	RENDIMIENTO MEDIO POR CASO FINALIZADO	TRIMESTRAL	DN GESTION TRIBUTARIA / D REGIONAL	Informativo
		AUDITORIA - CASOS POR FUNCIONARIO	TRIMESTRAL	DN GESTION TRIBUTARIA / D REGIONAL	3,0
	DEVOLUCIONES	DEVOLUCIONES DE IVA DENTRO DEL PLAZO	MENSUAL	DN GESTION TRIBUTARIA / D REGIONAL	90%
		DEVOLUCIONES DE RENTA DENTRO DEL PLAZO	MENSUAL	DN JURIDICA / D REGIONAL / D REGIONAL	90%
DEVOLUCIONES DE RENTA - CASOS POR FUNCIONARIO		MENSUAL	DN GESTION TRIBUTARIA / D REGIONAL	360	
CONTROL DE DEUDA	RECUPERACIÓN DE DEUDA COACTIVA	MENSUAL	DN FINANCIERA / D REGIONAL	10%	
	RECUPERACIÓN DE DEUDA GESTIONABLE	MENSUAL	DN FINANCIERA / D REGIONAL	8,33%	
	CASOS PREVENTIVOS DEL TOTAL DE EJECUTADOS EN COBRANZAS	MENSUAL	DN FINANCIERA / D REGIONAL	20%	
	CASOS DE COACTIVAS POR FUNCIONARIO	MENSUAL	DN FINANCIERA / D REGIONAL	150	
RECURSOS IMPUGNACIÓN JURÍDICA	RECLAMOS A FAVOR DEL CONTRIBUYENTE - ACTOS DETERMINACIÓN	MENSUAL	DN JURIDICA / D REGIONAL	Informativo	
	RECURSOS EMITIDOS A FAVOR DEL CONTRIBUYENTE	MENSUAL	DN JURIDICA / D REGIONAL	Informativo	
	JUICIOS CON SENTENCIA A FAVOR DEL CONTRIBUYENTE	MENSUAL	DN JURIDICA / D REGIONAL	Informativo	
PROYECTOS Y MADUREZ DE PROCESOS	PROYECTOS EJECUTADOS	MENSUAL	DN PLANIFICACION	90%	
	MADUREZ DE LOS PROCESOS	SEMESTRAL	DN PLANIFICACION	40%	
DESEMPEÑO Y SATISFACCIÓN LABORAL	CLIMA LABORAL	SEMESTRAL	DN RECURSOS HUMANO / D REGIONAL	95,00%	
	INDICADORES DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	SEMESTRAL	DN RECURSOS HUMANO / D REGIONAL	95,00%	
	PLAN DE FORMACIÓN COMPLETO	MENSUAL	DN RECURSOS HUMANO / D REGIONAL	95,00%	

6.3.