



MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

M. B. A.

**TESIS PREVIA LA OBTENCION DEL TITULO DE
MAGISTER EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

TEMA:

*“Planificación Estratégica por los años 2007 al 2011 de la
Dirección Regional del Austro del Servicio de Rentas Internas”*

REALIZADO POR:

Ing. Luis Cisneros Ramos

DIRECTOR:

Ing. Guillermo Torres Barrera

Cuenca – Ecuador

Mayo 2008.

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a las personas más importantes de mi vida: mi esposa María Augusta, mis dos pequeños hijos María José y José Luis, mi padres, hermanos y suegros, ya que con su apoyo, aliento, comprensión y cariño he podido alcanzar otra importante meta en mi vida.

AGRADECIMIENTO

Quiero dejar constancia de mi más sincero agradecimiento a todas las personas que de una u otra forma ayudaron a que se haga realidad esta Tesis; al Servicio de Rentas Internas por facilitarme toda la información y sobre todo al Ing. Guillermo Torres Barrera, que con su apoyo y amistad me supo guiar de la mejor manera para poder presentar el presente trabajo.

RESPONSABILIDAD

Todos los criterios y conceptos vertidos en la presente tesis son de exclusiva responsabilidad de su autor.

Ing. Luis Cisneros Ramos

INDICE

	Página
RESUMEN EJECUTIVO.	1
CAPÍTULO 1	
EL PERFIL DE LA REGIÓN (AUSTRO)	
1.1 Perfil económico.	6
1.2 Perfil Político.	10
1.3 Perfil Social.	11
1.4 Perfil Cultural.	12
1.5 Perfil Tecnológico.	13
CAPÍTULO 2	
PERFIL DEL SECTOR IMPOSITIVO	
2.1 Historia del sector.	16
2.2 Situación actual del sector.	21
2.3 Relaciones Gobierno – Contribuyente.	35
CAPÍTULO 3	
PERFIL DE LA EMPRESA	
3.1 Servicios brindados y mercados focal.	38
3.2 Procesos fundamentales (cadena de valor).	54
3.3 Procesos de apoyo.	56
3.4 Estrategias seguidas en el pasado y los resultados de las mismas.	57
CAPÍTULO 4	
LA INSTITUCIÓN 2007 – 2011	
4.1 Directrices para la elaboración del Plan.	68
4.2 Misión, visión y valores. (SRI Nacional)	68
4.2.1 Misión.	68
4.2.2 Visión.	68
4.2.3 Valores.	69
4.3 Objetivos de largo plazo.	70
4.4 Estado actual.	71
4.4.1 Fortalezas.	72
4.4.2 Debilidades.	72
4.4.3 Oportunidades.	72
4.4.4 Amenazas.	73
4.4.5 Ventajas competitivas.	73
4.5 Direcciones estratégicas.	74
4.5.1 Matriz FODA por objetivo.	74

4.6	Políticas.	81
4.7	Planes operativos 2007 –2011.	83
4.7.1	Objetivos y estrategias: Gestión Tributaria.	83
4.7.2	Objetivos y estrategias: Auditoría Tributaria.	84
4.7.3	Objetivos y estrategias: Servicios Tributarios.	85
4.7.4	Objetivos y estrategias: Jurídico.	86
4.7.5	Objetivos y estrategias: Administrativo-Financiero.	86
4.7.6	Objetivos y estrategias: Reclamos Administrativos.	87
4.7.7	Objetivos y estrategias: Cobranzas.	88
4.7.8	Objetivos y estrategias: Planificación y Capacitación.	88
4.7.9	Objetivos y estrategias: Secretaría Regional.	89
4.7.10	Objetivos y estrategias: Direcciones Provinciales.	90
4.8	Mecanismos de medición, evaluación y control.	90

CAPÍTULO 5

Conclusiones y Recomendaciones.	96
Bibliografía	99

RESUMEN

La “Planificación Estratégica por los años 2007 al 2011 de la Dirección Regional del Austro del Servicio de Rentas Internas” hace un análisis a través del tiempo de la evolución de la recaudación de los tributos en el Ecuador y específicamente en la región del Austro, así como un enfoque del comportamiento de los contribuyentes de esta zona en comparación con el resto del país; para de esta manera plantear una serie de indicadores y oportunidades que permitan mejorar la calidad de atención a los ciudadanos, así como desarrollar los controles en los tributos y consecuentemente incrementar la recaudación.

ABSTRACT

The “Strategic Planning by years 2007 to 2011 of the Austro’s Regional of the Internal Revenue Service” makes an analysis through the time of the evolution of the tax collection in Ecuador and Austro’s Region, so to consider the taxpayers behavior of this zone in comparison with the rest of the country; for this way set up a series of indicators and opportunities that will allow to improve the quality of attention to the citizenship, and develop the controls in the tributes and consequently to improve the tax collection.

Resumen

Ejecutivo

RESUMEN EJECUTIVO

El Servicio de Rentas Internas para poder cumplir con la recaudación planteada por el Ministerio de Economía y por el Presidente de la República, cuenta con un Plan Estratégico Institucional, con objetivos y metas claramente establecidas, las cuales se las debe cumplir a nivel nacional, sin embargo, cada una de la regiones que integran la Administración Tributaria deberían tener su propia estrategia para satisfacer los objetivos generales de la institución, debido a que históricamente a través de los años las metas de recaudación siempre crecen en un alto porcentaje y las exigencias en la atención y control a los contribuyentes cada vez son mayores; para cumplir con lo establecido la Dirección Regional del Austro elabora una serie de acciones a seguir, las cuales involucran a cada uno de los departamentos y personas que laboran en esta dirección.

Un total de 65 indicadores resultado de un minucioso análisis permitirán controlar el cumplimiento de los objetivos planteados por cada uno de los departamentos y direcciones provinciales que integran la Dirección Regional del Austro.

Objetivos y estrategias que se han planteado por cada unidad administrativa integrante de la tercera regional importancia del Servicio de Rentas Internas, con la única finalidad de cumplir con las metas y lineamientos establecidos tanto como por la Dirección General del SRI como por el Ministerio de Economía y Finanzas.

Además teniendo en cuenta y como premisa fundamental que todos los funcionarios de las administraciones tributarias deben ser parte integrante de la consecución de los resultados institucionales y el planteamiento de futuros resultados en el tiempo.

Al definir que como requisito se requiere el compromiso y responsabilidad de todos los funcionarios de la institución y en gran medida a otros organismos públicos en el ámbito ejecutivo, legislativo y judicial que conformen el andamiaje público; por lo que todos debemos comprender que los esfuerzos de la política tributaria que apunte a mejorar la cohesión social es responsabilidad de todos quienes hacemos la sociedad ecuatoriana, por lo que se pueden enumerar las políticas enfocadas hasta el 2011:

- I.** Talento Humano
- II.** Información y Tecnologías.
- III.** Procesos.
- IV.** Modelo de Cumplimiento.
- V.** Eficiencia fiscal y Responsabilidad Social.

Políticas que se han definido, luego de elaborar una Matriz FODA por cada uno de los objetivos planteados para la elaboración de este Plan. En esta matriz se han podido observar cada una de las principales oportunidades y amenazas con factores externos que tiene el Servicio de Rentas Internas en la Regional del Austro, así como las fortalezas y debilidades que en el ambiente interno tiene esta institución. Los 6 objetivos planteados para la Planificación Estrategia por los años 2007 al 2011 de la Dirección Regional del Austro del Servicio de Rentas Internas son:

1. Implementar un procedimiento para efectuar de manera más efectiva los controles masivos hacia los contribuyentes, con el fin de tener una recaudación forzosa (por intervención del SRI) de un 6% sobre la recaudación voluntaria (gestión).
2. Crear un plan de capacitación que llegue a una mayor número de contribuyentes, con el afán de mejorar la cultura tributaria
3. Diseñar un plan de comunicación, medios e imagen institucional de la Dirección Regional del Austro.
4. Determinar un conjunto de indicadores de gestión que permitan verificar el avance de los procesos internos y el cumplimiento de las metas establecidas a nivel nacional.
5. Crear una matriz de programas de capacitación a los funcionarios de la Institución.
6. Realizar una evaluación económica con la finalidad de que el gasto de la Regional no supere 1% sobre la recaudación de gestión de la Regional.

Sin embargo, dentro de los análisis realizados y para determinar el planteamiento de los objetivos se realizó un análisis FODA de la Dirección Regional en sí, para saber como nos encontramos en la sociedad y además establecer cuales son las ventajas

competitivas que tiene esta administración tributaria, teniendo como resultado que el Servicio de Rentas Internas está catalogado como la mejor institución pública del país, con mayor eficiencia, eficacia, incluso sobre algunas empresas privadas de la Región Austro. El alto grado de credibilidad que tienen los contribuyentes sobre la institución, demuestra el lugar privilegiado que tiene el SRI en la mente de la población, caracterizándose siempre por la honestidad, vocación de servicio, buena atención y destacándose esencialmente por ser un buen lugar para trabajar, debido a la constante capacitación, crecimiento profesional y mejora continua.

Los objetivos mencionados en líneas anteriores están alineados con la Misión y Visión del SRI a nivel nacional, así como los valores que deben regir en todos y cada uno de los empleados que integran esta organización.

La misión de la institución se la realizó pensando exclusivamente en fomentar la recaudación voluntaria de los impuestos, para de esta manera colaborar con el desarrollo del país, ya que la recaudación impositiva en el Ecuador representa un porcentaje muy importante dentro del Presupuesto General del Estado; para lo cual se necesita un servicio de calidad, apegado estrictamente a la normativa tributaria ecuatoriana.

La visión que se diseñó para el año 2011, es seguir siendo la mejor institución pública del país, sin trámites innecesarios, reconocida internacionalmente por su efectividad y eficiencia en el cobro de los impuestos.

Para poder cumplir con estos compromisos, se deben tener muy claramente establecidos los valores con los que deben contar los funcionarios del SRI, como son: compromiso con el país; honestidad, respecto e integridad; profesionalismo; justicia; equidad; vocación y calidad de servicio; trabajo en equipo.

El modelo de gestión de la Administración Tributaria Ecuatoriana ha tenido como fortaleza tres pilares fundamentales: la autonomía financiera, la profesionalización de sus funcionarios y el uso intensivo de la tecnología, elementos que han contribuido a mantener los procesos administrativos institucionales en un marco de eficiencia y orientación al cumplimiento de objetivos.

Por otro lado, el SRI está en la obligación de controlar el correcto cumplimiento de las obligaciones de los contribuyentes, para lo cual, se necesita un equipo técnico y calificado, para asegurar que el cumplimiento esté apegado a la normativa legal vigente, centrada en procedimientos y procesos que diferencien del resto de instituciones públicas del Ecuador.

Para el cumplimiento exitoso de la recaudación de impuestos, se debe contar primeramente con tecnología de alta calidad, que permita mantener actualizado el catastro de contribuyentes obligados a declarar un impuesto y además que almacene toda la información necesaria para verificar el correcto cumplimiento de las obligaciones de todos los ciudadanos del país.

El Servicio de Rentas Internas, es una institución autónoma, técnica, apolítica, sin fines de lucro, que forma parte del Gobierno Ecuatoriano, la cual se dedica exclusivamente a la recaudación de los impuestos a los que están afectos los ecuatorianos, estos impuestos son: Impuesto al Valor Agregado (IVA), Impuesto a la Renta Global (IR), Impuesto a los Consumos Especiales (ICE), Impuestos a los Vehículos Motorizados (IVM), Impuesto a la Renta por Herencias, Legados y Donaciones.

El Gobierno Ecuatoriano, busca mantener una estabilidad económica en el período presidencial que comenzó en el año 2007 , por lo que necesita una política económica de largo plazo, estable en el tiempo, orientada a privilegiar el desarrollo de las actividades productivas, elevando los niveles de competitividad de los sectores público y privado, manteniendo y fortaleciendo la dolarización, pretendiendo controlar en forma estricta el gasto público, fomentando el ahorro, con una reforma fiscal que racionalice la carga tributaria, diseñando y ejecutando mecanismos administrativos que reduzcan la evasión y elusión tributaria.

En este trabajo se realizó un pequeño análisis de Azuay, Cañar y Morona Santiago, provincias integrantes de la Dirección Regional del Austro, para de esta manera tener un mejor conocimiento de su comportamiento tributarios y de los ingresos económicos de sus habitantes, teniendo entre otras las siguientes conclusiones:

Según un estudio realizado por CORDES (Corporación de Estudios para el Desarrollo) la pobreza en el Azuay es del 26%, medida por las necesidades, es más bajas que en las otras capitales de provincia y bastante menor que en Guayaquil. El PIB per cápita del Azuay es de US\$ 2.523, el más alto del país; y en su composición es elevado el aporte de la industria y de los servicios (94%).

El per cápita de impuestos pagados es de US\$ 168,30 apenas menor al que se paga en la provincia del Guayas, que como todos sabemos es muy rica en ingresos, ocupando el Guayas el segundo lugar a escala nacional detrás de la provincia del Pichincha con impuestos de US\$ 470,40 por persona. Incluso la provincia del Azuay se ubica sobre el promedio nacional que es de US\$ 162 per cápita. Las provincias de Cañar y Morona Santiago ocupan los puestos 9 y 18, con impuestos per cápita de US\$ 33,60 y US\$ 14,60 respectivamente.

La migración, especialmente de la zona austral del país, es un fenómeno que se dió con mayor fuerza en la década anterior y se ha mantenido a pesar de que la economía ha mejorado, se reciben millones de dólares por concepto de remesas, pero estos dineros no se articulan al desarrollo de lo pueblos, sino que han protegido de la pobreza a muchas familias.

Nuestro país, durante la última década experimenta un crecimiento económico, aunque en el año 1999 se evidenció un decrecimiento importante. Exporta varios productos, concentrándose la industria en las tres ciudades más grandes (Quito, Guayaquil y Cuenca).

Capítulo I

CAPÍTULO I

EL PERFIL DE LA REGIÓN (AUSTRO)

1.1 Perfil Económico.

La economía ecuatoriana ha experimentado en la última década un crecimiento promedio del 2,8%, aunque en 1999 sufrió una grave crisis política, financiera y social, que derivó en el decrecimiento del producto interno bruto en el orden del -7%.

El PIB per cápita se ha duplicado entre 1999 y el 2006, alcanzando en este último año cerca de \$3.000 por habitante. La inflación pasó de 60,7% en 1999 a 2,87% en el 2006.

Según un estudio realizado por CORDES¹ la pobreza en el Azuay es del 26%, medida por las necesidades, es más bajas que en las otras capitales de provincia y bastante menor que en Guayaquil². El PIB per cápita del Azuay es de US\$ 2.523, el más alto del país; y en su composición es elevado el aporte de la industria y de los servicios (94%).

El per cápita de impuestos pagados es de US\$ 168,30 apenas menor al que se paga en la provincia del Guayas, que como todos sabemos es muy rica en ingresos, ocupando el Guayas el segundo lugar a escala nacional detrás de la provincia del Pichincha con impuestos de US\$ 470,40 por persona. Incluso la provincia del Azuay se ubica sobre el promedio nacional que es de US\$ 162 per cápita. Las provincias de Cañar y Morona Santiago ocupan los puestos 9 y 18, con impuestos per cápita de US\$ 33,60 y US\$ 14,60 respectivamente³.

Con respecto a la calidad del empleo, la ocupación adecuada tuvo una importante caída, de un promedio del 46.2% en 2004 a un promedio del 41.9% en 2005 y una recuperación al 45.9% a diciembre de 2006. Paralelamente, la subocupación aumentó del 47.3% en 2004 al 41.5% en 2005 y 45.9% en el año 2006. lo cual puede

¹ CORDES (Corporación de Estudios para el Desarrollo)

² Cálculos realizados por CORDES sobre la base de cifras del Banco Central, SRI e INEC., tomando un promedio anual entre 2001 y 2004.

³ Hidalgo José, Albornoz Vicente, Hurtado Felipe, Las Finanzas Provinciales del Gobierno Central, Cuadernos sobre Descentralización No. 9, Corporación de Estudios para el Desarrollo (CORDES), Ecuador, 2007.

interpretarse como un crecimiento del sector laboral informal, en donde las condiciones laborales son precarias y de baja productividad.

El desempleo ha decaído pero no deja de estar por encima del 10%; sin embargo, como se mencionó anteriormente, existe menos gente desempleada pero más gente en condiciones laborales informales. En el siguiente cuadro se puede observar la composición del empleo en el Ecuador:

**Empleo, Subempleo y Desempleo
Porcentajes de la P.E.A.**

Tasa de Ocupación Adecuada				
Año	Cuenca	Guayaquil	Quito	Nacional
2004	53,8	40,4	55,1	47,3
2005	49,9	28,9	54,5	41,5
2006	58,6	44,1	45,7	45,9
Subempleo				
Año	Cuenca	Guayaquil	Quito	Nacional
2004	45,4	47,4	35,7	42,6
2005	48,7	55,1	37,8	47,3
2006	44,5	52,5	42,0	47,6
Desempleo				
Año	Cuenca	Guayaquil	Quito	Nacional
2004	5,1	12,4	10,1	11,0
2005	4,1	11,7	10,6	10,7
2006	3,6	10,8	10,6	10,1

Fuente: Banco Central del Ecuador⁴

Elaborado por: Dirección Nacional de Desarrollo Institucional SRI.

Como se puede observar la tasa de desempleo de Cuenca es menos de la mitad de lo que representa Quito y Guayaquil, así como el promedio a nivel nacional.

El nivel de subempleo como consecuencia del deterioro de las condiciones laborales en el país, ha desencadenado un incremento de la informalidad; lo cual representa un problema para el control de la Administración Tributaria, hecho que se ha subsanado en otros países con la adopción de regímenes simplificados para el pago de tributos de pequeños contribuyentes.

Por otro lado, en el sector agrícola, Ecuador es un importante exportador de bananos, y de flores cortadas, y el octavo productor mundial de cacao. Es significativa también su

⁴ Información obtenida de la página web del Banco Central del Ecuador.

producción de camarón, caña de azúcar, arroz, algodón, maíz y café. Su riqueza maderera comprende grandes extensiones de eucalipto en todo el país, manglar, pinos y cedros cultivados en la región de la Sierra, nogales y romerillo; y madera balsa, en la cuenca del Guayas.

La industria se concentra en Quito, Guayaquil y Cuenca, y está dirigida principalmente al mercado interno.

El Austro ecuatoriano se caracteriza por la producción de artesanías, en especial en las Provincias del Azuay y Cañar, donde por su cultura y tradición están situados los centros de artesanías y bordados de más prestigio del país. La actividad económica en la zona de Morona Santiago, está marcada especialmente por la agricultura y en los últimos tiempos, el comercio al por menor ha sido unas de las actividades más desarrolladas.

La Provincia del Azuay y especialmente el cantón Cuenca, es el más desarrollado y más dinámico económicamente hablando, puesto que es el centro de la industria, entre las que podemos destacar principalmente la cerámica, que por su calidad y belleza es uno de los principales productos de exportación al mundo.

En los últimos años, se han incrementado considerablemente las empresas importadoras de productos de diversa índole, entre los cuales destacan los electrodomésticos, vehículos, televisores, etc., convirtiéndose estas empresas, en grupos empresariales grandes, con agencias en todo el país. También se debe considerar los exportadores de flores, los cuales han sido generados de un buen número de empleos de la zona.

Hace varios años atrás, con la expedición de leyes proteccionistas y la fundación del Centro de Reversión Económica del Azuay, Cañar y Morona (CREA), se buscó promover la recuperación de las actividades productivas luego de la crisis económica de medio siglo, mejorar la red de caminos, ampliar los servicios públicos y promover el desarrollo industrial y artesanal.

La represa hidroeléctrica Paute construida entre los años setenta y ochenta, la más grande obra de infraestructura realizada en el país, creó miles de empleos directos e indirectos y generó una demanda importante de materiales y servicios.

El Dr. Osvaldo Hurtado, ex-Presidente de la República del Ecuador, en su libro “las Costumbres de los Ecuatorianos”, nos explica algunas características de Cuenca, de sus instituciones, de las actividades económicas y de los ciudadanos, lo cual sustenta el exitoso desarrollo local y el bienestar alcanzado por su población:

“Cuenca tiene una meritoria y transparente clase dirigente y los ciudadanos cumplen sus obligaciones con civismo y aportan al progreso colectivo; la lucha política suele tener un sentido constructivo que permite discutir los problemas de la comunidad lejos de conflictos personales y partidistas; el concepto del interés público pesa en las decisiones de las autoridades a cuyo servicio someten los intereses particulares; el populismo no ha logrado prender en políticos, autoridades y ciudadanos, por lo que se conciben programas, se ejecutan obras y se realizan gastos con criterios de prioridad; interviene en la política personas con vocación de servicio público, preparados para desempeñarlo y no gente improvisada proveniente de la “farándula” solamente interesada en enriquecerse⁵ ; hay una disposición favorable del pueblo y de las organizaciones de la sociedad civil para asumir sus propias responsabilidades; existe una antigua tradición de cumplimiento de la ley y de respeto a las instituciones y a la autoridad”⁶.

“En Cuenca los alcaldes tienen un acendrado sentido de servicio público y de atención honrada y eficaz de las necesidades y problemas urbanos; es una ciudad ordenada y limpia que se ha desarrollado armónicamente, sin barriadas marginales; su administración municipal tiene niveles morales y técnicos superiores a la de otras ciudades del Ecuador; existe continuidad en los programas seguidos por el Municipio y su burocracia es estable, profesional, eficiente y honesta...”⁷.

⁵ En las elecciones del 2006 en casi todas las provincias del país, proliferaron las candidaturas de ciudadanos provenientes de lo que se llamó “farándula” (cantantes, actores, deportistas, periodistas y estrellas de televisión), hecho que no se produjo en Cuenca y en el Azuay.

⁶ Hurtado Osvaldo, Las Costumbres de los Ecuatorianos, Editorial Planeta del Ecuador S.A., Ecuador, 2007.

⁷ Hurtado Osvaldo, Las Costumbres de los Ecuatorianos, Editorial Planeta del Ecuador S.A., Ecuador, 2007.

“Comerciantes de otras provincias del país prefieren realizar sus importaciones a través de la aduana de Cuenca, porque los trámites demoran menos, no se producen robos y no se deben pagar sobornos. Su administración de justicia es independiente, confiable y honrada...”⁸.

La Administración Tributaria, desde el año 1999, representada por el Servicio de Rentas Internas, en esta región, tiene una credibilidad muy grande, porque ven en ella funcionarios honestos, capaces y técnicos, que no se deben a ningún partido o movimiento político, tal es así que es considerada como una de las mejores regionales del SRI a nivel nacional, que siempre han cumplido con las metas y objetivos establecidos y más que nada el crecimiento ha sido sustentado en el tiempo.

1.2 Perfil Político.

El Ecuador se constituye como República desde 1830, territorialmente adopta la estructura colonial y se divide en provincias y cantones, la génesis de su legislación emula los códigos Españoles, Chilenos, y en el Derecho romano. Políticamente se constituye como una República unitaria y democrática, posee un sistema de gobierno con tres poderes (ejecutivo, legislativo y judicial), un sistema electoral que mezcla la mayoría y la representación proporcional, y un sistema de partidos caudillista y poco estructurado.

Los poderes residen en el Presidente de la República, el Presidente del Congreso Nacional y el Presidente de la Corte Suprema de Justicia, a diferencia del primero que es elegido por el voto popular, los dos restantes son elegidos de su seno.

Las organizaciones de la administración pública a lo largo de su historia han evolucionado en torno a sus realidades locales y demandas del entorno internacional; pocas de ellas se han convertido en Instituciones propiamente dichas, entre las más importantes el Seguro Social y la Contraloría. Existen otras que se encuentran en proceso de institucionalización, y como ejemplo se presenta la Administración Tributaria.

⁸ Hurtado Osvaldo, Las Costumbres de los Ecuatorianos, Editorial Planeta del Ecuador S.A., Ecuador, 2007.

Como resultado de su organización política actualmente posee 22 provincias, y en lo que van los últimos 10 años ha tenido 6 jefes de estado como resultado del agotamiento y debilidad de Instituciones como el Congreso Nacional (125 miembros) y la Corte de Justicia (31 magistrados).

A la fecha se inicia un nuevo gobierno con demandas sociales de cambio en formas y contenido político, lo cual se llevará a cabo mediante una asamblea constituyente que tiene por objeto cambiar nuevamente la constitución de la República.

El representante del Presidente de la República en cada una de las provincias, es el Gobernador, quien es elegido directamente por el Primer Mandatario, como persona de su confianza. Además, en cada provincia del país, se elige por elección popular al Prefecto Provincial, quien es el Presidente del Gobierno Provincial, autoridad que es la encargada de velar por el bienestar de las provincias; dentro de este Gobierno Provincial, se elige a los Consejeros Provinciales, que son las personas que apoyan al Prefecto en su gestión.

En cada uno de los cantones, el máximo representante, elegido por votación popular, es el Alcalde, quien trabaja conjuntamente con sus concejales.

1.3 Perfil Social.

Se pueden observar diferentes matices en cuanto a la organización social de los 12.156.608 habitantes que se censaron en el 2001, de acuerdo a la región donde residen (52% urbana, 38% rural), al nivel de acumulación de riqueza, etnias (mestizos 40%, indígenas 52%, otros 8%), religión (95% católicos), etc.

El nivel de organización social en el Ecuador, y amparados en la Constitución Política de la República, ha venido creciendo en los últimos años como parte de la solución de problemas que el ejecutivo no ha podido solventar sea por el centralismo existente o sea por la debilidad de la estructura administrativa, también ha hecho frente a la débil organización partidista y han germinado movimientos sociales que han terciado en las elecciones en competencia con los “partidos políticos”, este tipo de organizaciones sociales se consideran formales, ya que también existen organizaciones informales que inclusive con mayor poder de convocatoria han derrocado presidentes y han llegado a impulsar cambios necesarios en la estructura partidista, electoral, etc.

Quizás el más importante elemento de desarrollo del Austro del Ecuador, fue la pionera y sistemática emigración de poblaciones vecinas a Cuenca. El singular hecho de que en la región existieran numerosos campesinos libres, no dependientes de la hacienda, permitió que tempranamente se mudaran a la Costa desde principios del siglo XIX, camino que también siguieron profesionales y se acentuó a mediados del siglo XX por la crisis de las exportaciones de sombreros. Emigraron a Manabí, el Oro y Guayas, y los más audaces resolvieron dejar el país y viajar primero a Venezuela, luego a los Estados Unidos, donde se encuentra el grupo más numeroso especialmente en Nueva York, y más tarde a España, dando origen a una diáspora de mas de cien mil azuayos y de la parte sur del Cañar. Gracias a las emigraciones, la zona de influencia de Cuenca ha sido alimentada por una transferencia permanente de capitales que el año 2006 sumaron aproximadamente US\$ 867 millones, según un estudio publicado por CORDES (Corporación de Estudios para el Desarrollo). Lo que explica que cada familia de Azuay y Cañar que percibe remesas, obtienen anualmente en promedio US\$ 22.000, una alta proporción que son gastados o invertidos en Cuenca.

Algunos indicadores socioeconómicos ilustran el progreso de Cuenca y el bienestar que disfrutan sus habitantes: Después de Quito ocupa el segundo lugar en cuanto a las necesidades básicas satisfechas⁹. La cobertura de los servicios de alcantarillados, electricidad, teléfonos y agua potable es superiora a las demás ciudades del país.

1.4 Perfil Cultural.

Ecuador es una nación multiétnica y pluricultural. Su población sobrepasa los 12,6 millones de habitantes. De ella, más de cinco millones y medio viven en la Sierra. En la Costa del Pacífico la cifra se acerca a los seis millones y medio. En la Amazonía hay más de 600 mil habitantes, y en Galápagos cerca de 17 mil. La población esta conformada por el 40% de Mestizos, el 52% son indígenas y el 8% de blancos y extranjeros.

En sus tres regiones continentales conviven 14 nacionalidades indígenas con tradiciones diversas y su propia cosmovisión. Los pueblos Quichua del Oriente: Huaoranis, Achuar, Shuar, Cofán, Siona-Secoya, Shiwiar y Záparo, están en la Amazonía. Los Tagaeri,

⁹ Datos obtenidos de la página web del INEC.

parientes de los Huaorani, conforman otro pueblo de la zona pero declarado como “intangible” por el Estado, en respeto a su voluntad de vivir alejados de la civilización.

En la Sierra, en los Andes y en el Austro, están los Quichuas de la Sierra con pueblos como Cañaris y Saraguros. En la parte norte se encuentra la comunidad de los AWA. En la Costa del Pacífico están los Chachis, Cayapas, Tsáchilas y Huancavilcas.

La Región Insular, representado por el Archipiélago de Colón o de Galápagos, comprende varias islas de origen volcánico, localizadas a unos 1.050 km. de la costa, constituye un paso obligado de los turistas extranjeros por su influencia en los estudios de la Teoría de la Evolución de las especies de Charles Darwin.

Las provincias con mayor cantidad de inmigrantes son Pichincha y Guayas. Igualmente, la migración hacia el extranjero es un fenómeno que se ha acrecentado en los últimos años, debido a la crisis económica; países como Estados Unidos, España e Italia, albergan hoy importantes comunidades de ecuatorianos, se estima que son alrededor de tres millones.

El idioma oficial del país es el castellano, pero hay lenguas indígenas como el quichua shimi, awapit, cha´.

1.5 Perfil Tecnológico.

El nivel tecnológico que tiene un país, es la capacidad de utilizar “medios” para satisfacer sus necesidades y resolver sus problemas prácticos; estos “medios” se refieren a la tecnología que se usa.

En nuestro país y durante los últimos años, la inversión en ciencia y tecnología se ha incrementado, actualmente todas las universidades cuentan con laboratorios y equipos de investigación, muchas empresas se han modernizado e innovado incrementando su productividad.

Sin embargo, según las últimas cifras que informan la SENACYT y FUNDACYT, en Ecuador, el porcentaje que se destina para invertir en ciencia y tecnología en relación al PIB es inferior al que presentan países de Latinoamérica, tal como lo demuestra el

siguiente cuadro:

Gasto en Ciencia y Tecnología (C y T)

Países de la Sub región Andina

Países	Gasto en C y T *millones de dólares	Gasto en C y T Respecto al PIB %	Número de Investigadores
Brasil	13.564	1.04	77.822
Cuba	-----	0.62	6.057
Chile	896	0.60	6.382
Argentina	908	0.39	34.796
Bolivia	120	0.26	1.200
Colombia	606	0.22	7.410
Venezuela	463	0.22	5.580
Perú	140	0.10	
Uruguay	58	0.10	3.029
Ecuador	15	0.07	2.261
Promedio de Latinoamérica y el Caribe (Incluye Estados Unidos, Canadá y México).	10.763	0.64	248.109

Fuentes: El Estado de Ciencia: Principales indicadores Iberoamericanos/Interamericanos, RICYT- Indicadores Ecuador FUNDACYT.CE./.

* Gasto en investigación científica y desarrollo tecnológico del país (incluye aporte estatal y financiamiento del exterior).

La UNESCO sugiere que se destine al menos en actividades de ciencia y tecnología, el 1% del PIB, mismo que en nuestro país, para el año 2007 está estimado en USD \$ 43,936 millones, lo que significa que la inversión debe estar por el orden de los USD \$439 millones, así, el país mejoraría su productividad en varios sectores, especialmente en el agropecuario, porque siendo un país agrícola por excelencia, no está en capacidad de competir con la producción de otros países, como por ejemplo Costa Rica, que produce más toneladas de banano por hectárea. En este sentido, necesitamos

investigadores científicos que promuevan una innovación tecnológica en procesos y productos en todos los sectores productivos.

En los últimos discursos se evidencia una predisposición del actual gobierno para destinar los recursos que sean necesarios en labores de investigación, lo que deberá redundar en beneficios para toda la población, mediante la aplicación efectiva de los recursos a través del mejoramiento de la tecnología y el desarrollo de nuevos productos, mismos que suponen un incremento en la productividad.

Capítulo II

CAPÍTULO 2

PERFIL DEL SECTOR IMPOSITIVO

2.1 Historia del sector.

En la Historia del sistema tributario ecuatoriano, para el siglo XIX nos relata que los ingresos tributarios nunca fueron suficientes para cubrir los gastos ordinarios corrientes, debido a la falta de cultura tributaria que creaba resistencia a pagar impuestos y a que el régimen ecuatoriano no disponía de una burocracia entrenada para administrar impuestos.

Por consiguiente el país se sirvió de impuestos de fácil cobro, sin tener en consideración la equidad, productividad o racionalidad económica. Desde 1830 el gobierno confiaba en los impuestos indirectos como los derechos de aduanas como los que generaban mayor recaudación, siendo Guayaquil la principal fuente de ingresos por ser esta la ciudad de mayor producción de las exportaciones de cacao que eran lo que proporcionaban los mayores ingresos, que hasta la década de 1920 pagó la expansión del gobierno, y la emergencia del Estado activo en el Ecuador, pero la dependencia de la exportación en un solo producto agrícola formaban inconvenientes en las arcas fiscales cuando las exportaciones caían.

Los regímenes del siglo XIX ensayaron varios métodos para explicar los derechos de importación con el fin de crear un sistema tributario productivo y fácil de administrar. Todos los gobiernos trataron de mantener los derechos equivalentes al 25% del valor de mercado de los bienes importados, ese objetivo se alcanza por medio de tarifas que daban el valor específico de los derechos a cada artículo, este sistema traía problemas en el control por parte de los entes de regulación, ya que los precios de los artículos variaban y a veces los derechos de aduanas caían hasta el 10%, por varios años de la década de 1860 se trato de sustituir el 25% del valor de los derechos específicos, pero todas las acciones realizadas no tuvieron éxito, los defensores del sistema indicaban que el estado podía mantener el esquema con solo revisarlo frecuentemente, considerando que era más fácil hacer la revisión que controlar el fraude que un sistema de “ad valorem” podría acarrear.

Para la década de 1880 las tarifas específicas habían llegado a ser demasiado engorrosas, el cálculo de los impuestos resulto un tema muy complicado para los funcionarios de

aduanas, llegando inclusive a desacuerdos que tenían que resolverse en los tribunales. En 1885 el gobierno crea un nuevo código de aduanas basado en el peso, donde se dividían las importaciones en 9 clases, imponibles en tasas diferentes cada una. Los viejos cargos adicionales se consolidaban en uno solo del 20%. El derecho básico iría al tesoro nacional, los otros cargos eran distribuidos en las instituciones autónomas, autorizadas por el congreso, lo que resulto insuficiente para financiarlas.

En contraste con los impuestos aduaneros indirectos, los impuestos directos disminuyeron en importancia en esa época, el tributo de los indios era el impuesto más productivo de la nación, se recaudaba únicamente en la sierra y fue abolido en 1857 y el diezmo (10% sobre la producción agrícola bruta) este impuesto generaba gran recaudación, pero era muy criticado por ser progresivo y perjudicar a la agricultura, la costa era quien más generaba ingresos por este gravamen, fue abolido en 1889. Desaparecidos estos dos impuestos la proporción de los impuestos directos baja a 3.80% y solo desde 1925 se observa una tendencia de mejora, hasta 1948, punto máximo de proporcionalidad de los gravámenes directos en un 25.50% en el total de los impuestos recaudados.

En los años de 1951 a 1954 se dio un alto crecimiento en las exportaciones producto del “boom” bananero.

En los años 1963-66 fue posible iniciar las bases de un nuevo modelo de política económica, basado en el activo papel que se otorgó al Estado como principal agente promotor del desarrollo económico y de la modernización del sistema de libre empresa. En efecto, la Junta Militar adoptó, por primera vez, un Plan de Desarrollo y actuó en favor de tres reformas consideradas imprescindibles: la agraria, la tributario – fiscal y la administración – pública. Junto a la Reforma Agraria, iniciada en 1964, ante todo se dió prioridad al crecimiento de la industria sustitutiva de importaciones, a la que se le brindaron recursos, facilidades o exoneraciones tributarias y leyes de protección. El país alentó la inversión extranjera y entró a participar en el inicial proceso de integración concretado en la Asociación Latinoamericana de Libre Comercio ALALC (1960).

Estas políticas condicionaron la evolución posterior del país. Si bien los gobiernos sucesores a la Junta Militar no continuaron la reforma agraria con la misma voluntad

política, tampoco pudieron modificar el papel del estado como orientador de la economía. Al finalizar la década de los 60, al mismo tiempo que había descendido la participación y el crecimiento de la agricultura en la producción nacional, se había elevado la contribución de la industria y de la manufactura y se habían sentado las bases para la diversificación económica empresarial.

A fines de 1988, el gobierno decidió impulsar una reforma tributaria como parte de un programa global destinado a reducir el déficit fiscal. La reforma tributaria preveía dos fases: la reforma administrativa y la reforma de la estructura tributaria.

a) La reforma administrativa fue aprobada a fines de 1988 y tuvo por objeto la simplificación de los formularios para la declaración de impuestos, la eliminación de todos los impuestos menores, el incremento de las sanciones y multas tributarias y la introducción de los siguientes mecanismos diseñados para modernizar la administración del sistema tributario:

- la transferencia al sistema bancario privado de la recepción de declaraciones y de la recolección de los pagos de impuestos;
- la ampliación del sistema de retención en la fuente;
- la extensión del sistema de anticipos del impuesto a la renta de acuerdo a la base imponible del período inmediato anterior;
- la eliminación de cédulas tributarias para reducir costos administrativos sustanciales.

b) La reforma de la estructura tributaria, aprobada en diciembre de 1989, fue diseñada para simplificar el sistema tributario interno (en adelante conformado por el impuesto a la renta, el IVA y el impuesto a los consumos específicos), reducir las tasas del impuesto a la renta personal y eliminar exenciones y deducciones.

La reforma al Impuesto a la Renta tuvo las siguientes características:

- reducción sustancial de las tasas promedio y marginal; sólo cuatro tasas marginales fueron establecidas (entre 10 y 25%) para el impuesto a la renta personal;
- unificación de las tasas sobre distintos tipos de ingresos;

- integración parcial del impuesto a las utilidades con el impuesto a la renta personal;
- eliminación de deducciones al ingreso personal y de la mayoría de exenciones al impuesto a las utilidades;
- introducción del sistema de corrección monetaria integral de los balances de las empresas;
- establecimiento de un sistema simplificado para gravar empresas unipersonales en base a los ingresos brutos reportados.

El ITM fue redenido como Impuesto al Valor Agregado. En la práctica siguió siendo un IVA tipo consumo cuya recaudación se realiza a través del sistema de créditos tributarios. La reforma no modificó su tasa (10%) aunque se amplió la base tributaria a ciertos servicios anteriormente exentos. Siguieron siendo exentos fundamentalmente bienes “esenciales” y las compras realizadas por el sector público.

El Impuesto a los Consumos Especiales (ICE) fue creado para agrupar los impuestos específicos arriba citados e impuestos sobre gaseosas y agua mineral. Las tasas no fueron alteradas.

El régimen de sanciones fue fortalecido mediante el aumento de las multas y la imposición de intereses de mora mayores a las tasas de mercado para indexar las obligaciones tributarias.

Esta reforma estructural tenía características similares a otras reformas recientes en América Latina. En efecto, implicó una dependencia creciente en impuestos indirectos uniformes y un énfasis especial en la dimensión administrativa del sistema tributario. En general, se esperaba que la reforma fuera neutral en términos de ingresos tributarios. Para tener una idea preliminar sobre los impactos de la reforma, en el cuadro 2 se detallan los ingresos de los tres principales impuestos internos como porcentaje del PIB.

**Ingresos Tributarios
como % del PIB**

ANO	IMP. RENTA	IVA	ICE	TOTAL
1986	1.82	2.73	0.84	5.39
1987	1.85	2.68	0.90	5.43
1988	1.54	2.74	0.68	4.96
1989	2.15	2.77	0.76	5.68
1990	1.64	2.89	0.79	5.32
1991	1.74	3.08	0.83	5.65
1992	1.76	3.22	0.81	5.79
1993	1.80	3.70	1.00	6.50

Fuente: Servicio de Rentas Internas

Se puede apreciar que la primera fase de la reforma tributaria produjo un incremento sustancial de los ingresos tributarios entre 1988 y 1989. Este incremento era esperado debido a la ampliación en la aplicación del mecanismo de retención en la fuente.

Inmediatamente después de la segunda fase de la reforma tributaria se observa una pequeña baja en los ingresos totales. Esta reducción fue compensada en los años siguientes principalmente debido al sostenido incremento de los ingresos del IVA.

Luego en 1998, se propuso un impuesto al ingreso como base mínima del impuesto a la renta por la evasión generalizada que existía; a finales de ese año se aprobó una reforma que entró en vigencia en enero de 1999, que introdujo el impuesto a las transacciones financieras –IT- (1%) con la suspensión el impuesto a la renta ; la tarifa del IT se redujo a 0.8% a partir del año 2000 y finalmente este impuesto fue derogado para el ejercicio de 2001.

En abril de 1999 se volvió a aplicar el impuesto a la renta con tarifas más reducidas (la tasa máxima marginal del 15%) y para el ejercicio 2000 se incrementó las tasas (máx. 25%). La historia no termina y ya se anuncia una reforma arancelaria además de la introducción del impuesto a los hidrocarburos.

Para el 1° de enero del 2000 se incrementó la tarifa del IVA del 10 al 12% y en junio de 2001 entró en "vigencia" un nuevo incremento del 12 al 14%. Sin embargo, esta medida rigió solamente en julio y agosto, ya que posteriormente fue declarada inconstitucional por el Tribunal Constitucional. Pese a ello, los ingresos por este concepto experimentaron un alza equivalente a 1.1 puntos del PIB gracias a la mayor actividad

económica y a las mejoras en la recaudación. Vale destacar que en los tres años de existencia del nuevo ente recaudador (Servicio de Rentas Internas) el número de contribuyentes que pagan el IVA se ha multiplicado por diez. Las mejoras en recaudación fueron generalizadas, por lo que la presión tributaria pasó del 7.3% del PIB en 1998 a 11.2% en 2001.

En el primer semestre de 2002, se estaba debatiendo una nueva reforma fiscal, denominada Ley de Responsabilidad y Prudencia Fiscal, que establece un Fondo Petrolero de Estabilización y Ahorro que administraría los ingresos fiscales provenientes del nuevo oleoducto.

2.2 Situación actual del sector.

Los Ingresos Públicos tienen como objetivo fundamental el cumplimiento de las funciones establecidas al Estado, esto es la asignación o provisión de bienes públicos, la redistribución de la riqueza y la utilización del balance fiscal para efectuar políticas de estabilización.

Ecuador ha sido un país altamente dependiente de los ingresos petroleros como principal fuente de recursos fiscales, lo que ocasionaba que el Gasto Público sea pro cíclico y volátil al precio del barril de petróleo, convirtiéndose en un factor de inestabilidad e incertidumbre en la aplicación de Políticas Fiscales, principalmente en el financiamiento de las Proformas Presupuestarias. Entonces, la necesidad de Ingresos Fiscales permanentes vía impuestos se vuelve fundamental para solventar las posibles brechas (déficit) presupuestarias.

El Servicio de Rentas Internas, en cumplimiento de las facultades y funciones asignadas por su Ley Constitutiva, ha trabajado arduamente para brindar un mejor servicio a los contribuyentes y cumplir con los compromisos acordados con el Ministerio de Economía y Finanzas para el financiamiento del Presupuesto General del Estado. En este contexto, la actividad desarrollada en los diferentes departamentos y áreas funcionales, tanto operativos como de apoyo, y los proyectos que fueron diseñados para mejorar la gestión institucional, estuvieron orientados a fomentar el cumplimiento voluntario, la cultura tributaria en el país y la generación de riesgo al incumplimiento como un factor importante en el proceso.

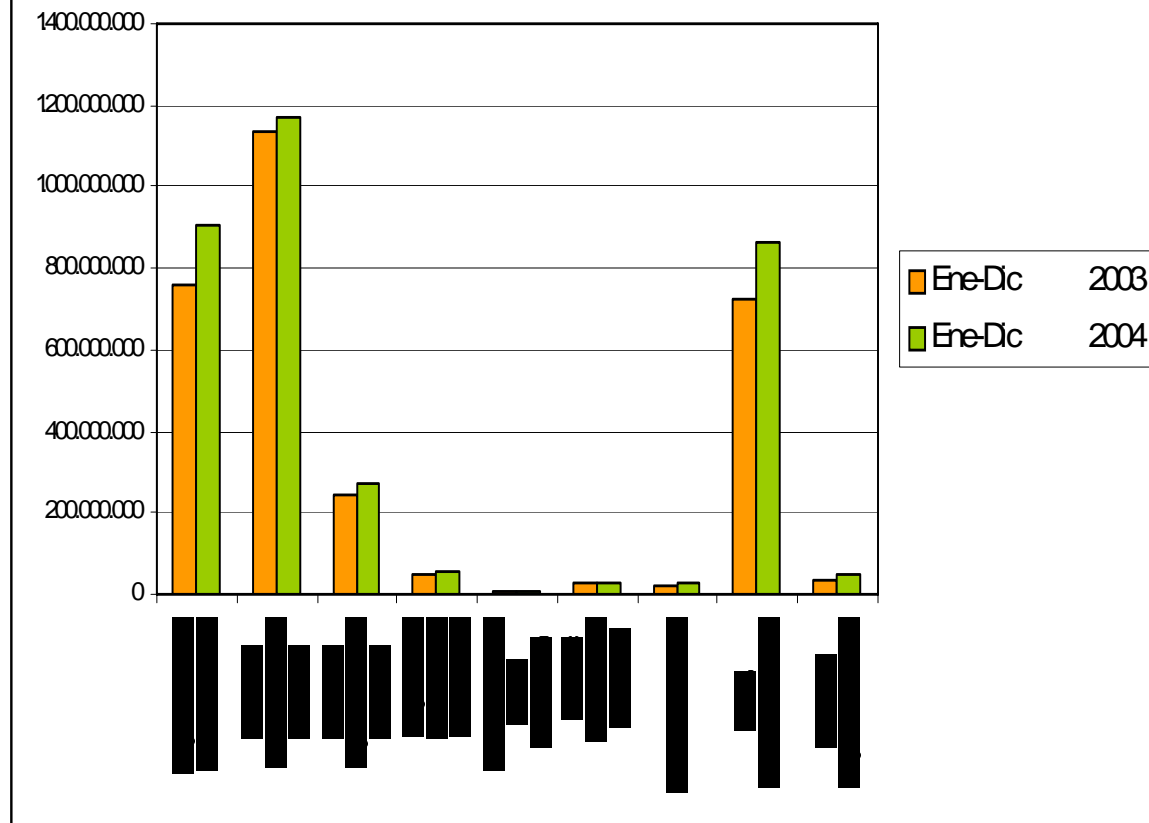
En lo referente a la recaudación de impuestos, en el año 2004, se experimentó un crecimiento del 12,3% que es mayor a lo observado en el Producto Interno Bruto (PIB) nominal que fue del 11,3%. Como consecuencia, se observó un ligero aumento en la presión tributaria de los impuestos administrados por el SRI que pasó del 10,7% en el año 2003 al 10,8% en el año 2004. La recaudación del año 2004 fue de USD \$ 3.265 millones que frente a la meta propuesta de US\$ 3.218 millones, representó el 101,5% de cumplimiento y un aporte adicional de USD \$ 47 millones al Fisco.

En este período se observó un gran dinamismo en el IVA, en el ICE y en el Impuesto a los Vehículos Motorizados de Transporte Terrestre, que se debió principalmente a un crecimiento del componente de IVA Importaciones en un promedio de 19,01% aproximadamente.

En los tributos restantes, el IVA de operaciones internas creció en un 2,68% y el Impuesto a la Renta, cuyo principal componente en el trimestre son las retenciones en la fuente, creció un 14.14% con relación al año 2003.

En el siguiente gráfico se presenta la recaudación de los principales impuestos internos administrados por el SRI en el año 2004, en comparación con el mismo período del año anterior:

CUMPLIMIENTO DE META Y CRECIMIENTO DE IMPUESTOS INTERNOS Y COMERCIO EXTERIOR



Fuente: Base de datos del Servicios de Rentas Internas

El Impuesto a los Consumos Especiales presentó un crecimiento del 13.57%, que se explica en el dinamismo en la producción de bienes y servicios gravados con este impuesto, principalmente gaseosas, cervezas y telecomunicaciones; otro componente que influyó en este crecimiento fue el incremento a las tarifas a los cigarrillos del 77% al 98% y a los productos alcohólicos del 27% al 32%, que entraron en vigencia a partir del mes de agosto del 2004.

Por otro lado, algunas reformas de carácter tributario han incidido en el resultado de la recaudación de impuestos de este período. En este sentido, es necesario destacar que en el mes de septiembre del 2004, mediante Decreto Ejecutivo, se procedió a la publicación de una reforma al Reglamento de Comprobantes de Venta y Retenciones, que modificó principalmente los siguientes aspectos: se normó la obligatoriedad de las máquinas registradoras de contar con la autorización respectiva, se restringió la emisión

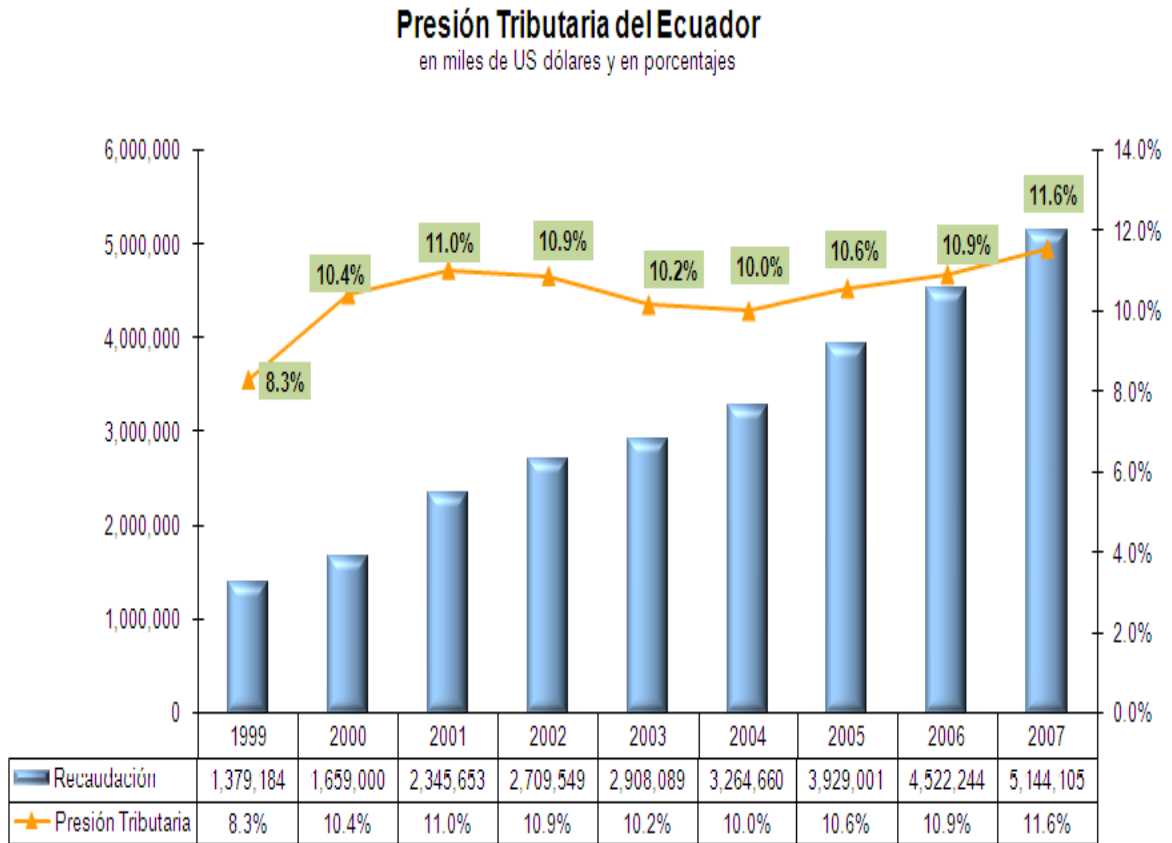
de facturas utilizadas para el crédito tributario únicamente para personas naturales que posean RUC, se incluyó la posibilidad de extender el plazo de la autorización para aquellos contribuyentes que han demostrado un cumplimiento voluntario ejemplar, y se incluyó la obligatoriedad de que los boletos o entradas a espectáculos públicos registren su respectiva autorización para emitirlos.

Con el objetivo de disminuir los canales de evasión y elusión tributaria, durante el tercer trimestre del año 2004 se impulsó la modificación del Reglamento de Aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno, que culminó con la aprobación, mediante Decreto Ejecutivo N° 2430 publicado en el Registro Oficial N° 494 del viernes 31 de diciembre del 2004, del proyecto para aplicar metodologías para la regulación de “Precios de Transferencia” en las transacciones comerciales que se realicen entre empresas relacionadas, tanto internamente como en el exterior.

En términos netos y de efectivo, la recaudación ascendió a US \$ 3,929 millones en el año 2005, que representa un crecimiento de 20.3% frente al año 2004 y un cumplimiento de 113.5% de la meta establecida en el Presupuesto General del Estado. El valor bruto de recaudación, que incorpora los pagos con notas de crédito y compensaciones, pero si deduce las devoluciones de impuestos, alcanzó un monto de US \$ 4,046 millones de dólares.

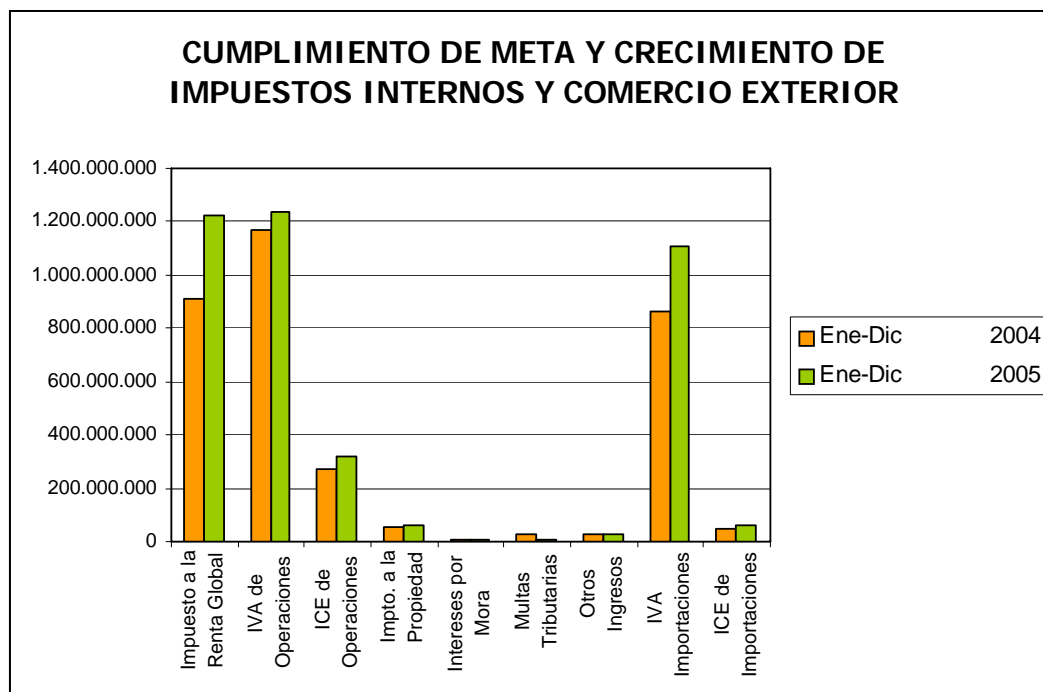
El dinamismo del crecimiento del 20.3% en la recaudación, refleja un aumento en términos reales frente a los resultados del 2004, dado que la tasa anual de inflación fue de 4.4% y un mayor control de la evasión, al superar la tasa de crecimiento nominal de la economía que alcanzó un 9.2%.

Respecto a la Presión Tributaria, en el siguiente gráfico consta la relación histórica entre la recaudación de impuestos que administra el SRI y el Producto Interno Bruto:



Fuente: Base de datos del SRI – Banco Central del Ecuador
Realizado por: Departamento de Planificación

A continuación, se presenta la recaudación de los principales impuestos internos administrados por el SRI en el año 2005, en comparación con el mismo período del año anterior.



De acuerdo al cuadro, los rubros que crecieron en mayor magnitud son:

- Impuesto a la Renta Global 34.68%
- IVA Importaciones 27.61%
- ICE Importaciones 26.51%

En el año 2006 el SRI recaudó USD \$ 4.522,24 millones lo que significa un crecimiento respecto al mismo período del año anterior equivalente al 15.10% y un cumplimiento de 110.84% con relación a lo presupuestado. Solo en el mes de abril se recaudó un total de USD \$ 757.2 millones.

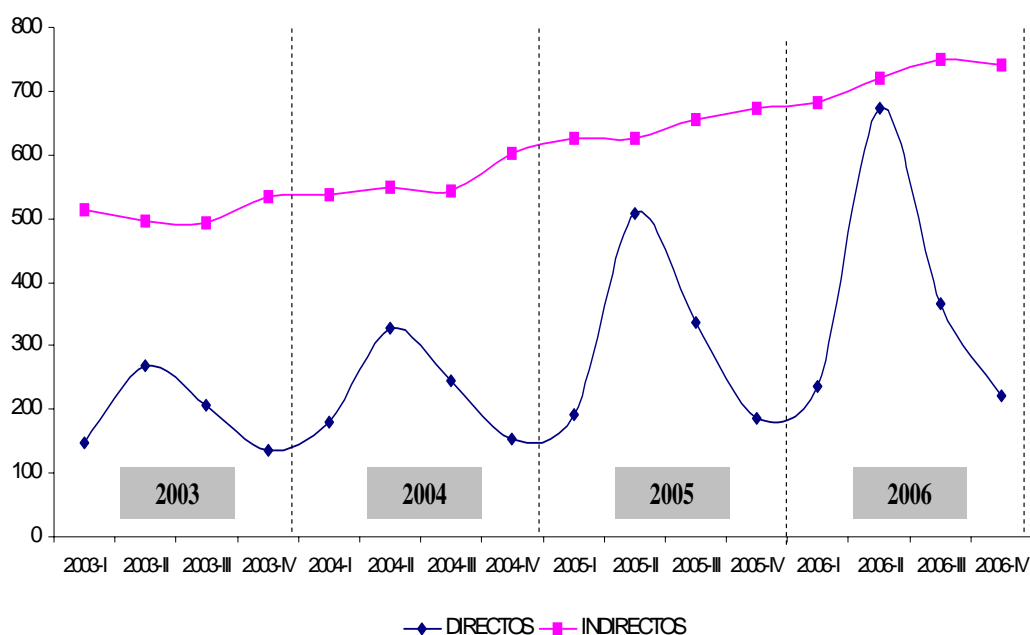
El Impuesto al Valor Agregado (IVA), es el más importante para el fisco y que grava con una tarifa del 12% a la transacción de bienes y servicios, alcanzó en el año 2006 USD \$ 2,451 millones, un 12.84 % más que lo reportado en el mismo período en el año anterior. De los US\$ 2451 millones recaudados entre enero y diciembre de este año, USD \$ 1320 millones corresponden al IVA interno y US\$ 1.131 al IVA de las

importaciones. Si se compara con el presupuesto, la recaudación del IVA cumple con el 109.99.

En el mismo período, también se recaudó por concepto de impuesto a la renta USD \$ 1497,37 millones, lo que significó un crecimiento de 22.42% respecto del año 2005. El ICE recaudó USD \$ 416,96 millones en este período, lo que significó un cumplimiento del 101.20% del presupuesto y un crecimiento de 9.80% respecto de similar período del año 2005.

A continuación se presenta un gráfico descriptivo de la evolución de la recaudación en el período 2003 - 2006:

Evolución de la Recaudación de Impuestos en millones de US \$



En lo relacionado a los servicios brindados a los contribuyentes, el SRI realizó durante los últimos tres años, intensos programas de capacitación en coordinación con otras instituciones públicas y privadas y realizó importantes mejoras a sus sistemas operativos, orientados a agilizar la atención en los diferentes procesos tributarios de atención al público.

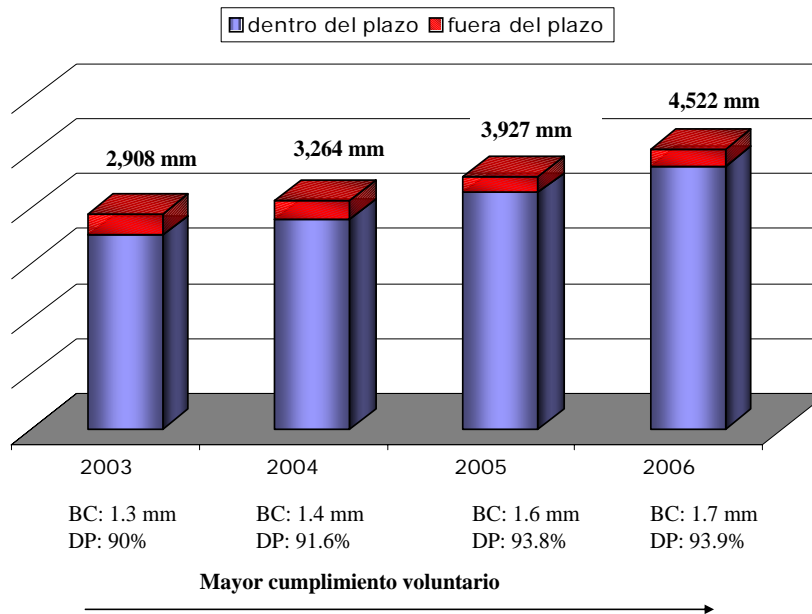
Por otra parte, los procesos de control tributario, que incluyen el fortalecimiento de la inscripción en el RUC; el correcto uso de las facturas y comprobantes de venta; la oportuna declaración de los impuestos correspondientes; y, determinaciones tributarias específicas, se realizaron diversas tareas que en conjunto permitieron generar una recaudación forzosa equivalente al 2,5% a finales del año 2006. Adicionalmente, se desplegaron campañas focalizadas al control del contrabando de productos derivados del petróleo complementadas con el control en las carreteras de las guías de remisión que sustentan el transporte de mercaderías.

La gestión de la Administración Tributaria culmina eficientemente con el cobro de las deudas generadas en las acciones de control antes mencionadas; en este sentido, se consolidaron los procedimientos y sistemas de la cobranza en las Direcciones Regionales, complementados con la automatización de los mecanismos de facilidades de pago, permitiendo tener un mejor seguimiento y control de la cartera institucional.

Estas acciones permiten consolidar el proceso de cultura tributaria en la sociedad ecuatoriana. En este sentido, en el siguiente gráfico, consta la evolución ascendente de la recaudación de impuestos procedente de declaraciones presentadas dentro del plazo legal, como una referencia del mayor cumplimiento voluntario de los contribuyentes:

Gestión del SRI

Recaudación dentro y fuera del plazo legal

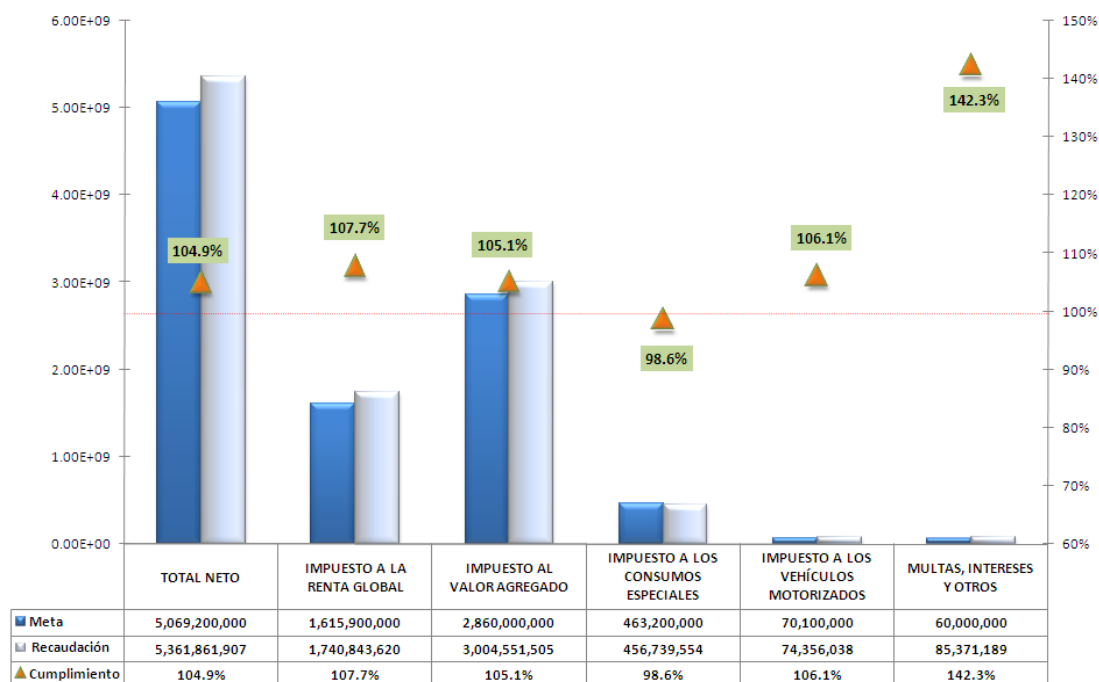


Durante el 2007 se alcanzó entre los meses de enero y diciembre aspectos significativos de recaudación de impuestos, como:

- ✓ Porcentajes importantes de cumplimiento en impuestos como Impuesto a la Renta Global 107,7%; Impuesto a los Vehículos Motorizados de transporte terrestre 106,1%; Impuesto al Valor Agregado Total 105,1% y un 98,6% de cumplimiento en el Impuesto a los Consumos Especiales Total.
- ✓ El cumplimiento más alto lo registra el rubro Retenciones en la Fuente del Impuesto a la Renta efectuado a terceros, con el 116,3% y una recaudación de US\$ 1.047,0 millones; un crecimiento nominal del 24,4% frente a igual período del año anterior, importante crecimiento influenciado por los cambios en la normativa legal.
- ✓ El Impuesto al Valor Agregado (IVA) acumulado a noviembre recaudó US\$ 3.044,6 millones, el 54,2% del Total Neto recaudado. US\$ 1.486,2 millones correspondieron al IVA Importaciones con un cumplimiento del 106,2%, y un crecimiento del 16,1%; mientras que el IVA de Operaciones Internas recaudó US\$ 1.518,4 millones y tuvo un cumplimiento del 104,0% y un crecimiento del 12,9%.

- ✓ En el Impuesto a los Consumos Especiales, los resultados acumulados evidencian un 98,6% de cumplimiento, debido a la contracción del ICE importaciones 93,7% con tendencia a la recuperación en el último mes del 2007, e ICE de operaciones internas 99,7%.
- ✓ El Impuesto a los Vehículos Motorizados de transporte terrestre que se recauda en el proceso de matriculación vehicular, al mes de noviembre ha sumariado US\$ 74,4 millones con un cumplimiento del 106,1%, 4,2 millones adicionales a la meta establecida.
- ✓ Es importante mencionar adicionalmente el monto devuelto por IVA, conforme el Art. 69 de la LRTI, que superó lo planteado para el año 2007 en 53,8 millones adicionales, reflejando una mejora en el proceso.¹⁰

Crecimiento nominal anual de la recaudación por impuestos
enero -diciembre 2007/2006
(miles de US\$ dólares)¹¹



Fuente: Base de datos SRI

Elaborado por: Departamento de Planificación.

¹⁰ S.R.I.- Informe de Recaudación de Impuestos Período Enero - Diciembre 2007.

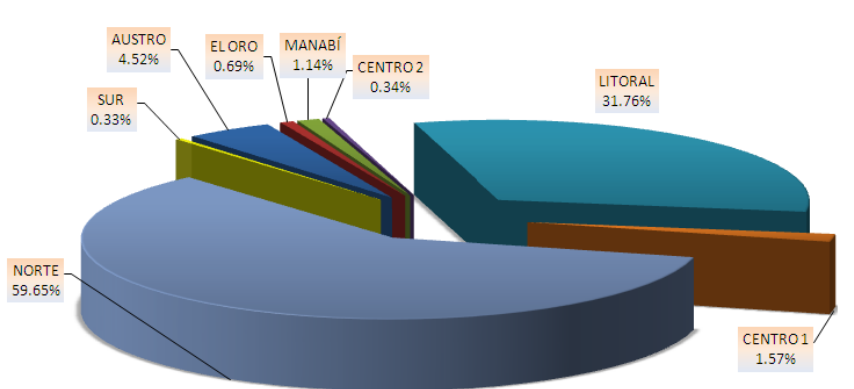
¹¹ S.R.I.- Informe de Recaudación de Impuestos Período Enero - Diciembre 2007.

- ✓ Los mayores crecimientos nominales presentados al mes de diciembre, en relación al mismo período del año anterior se observa en el Anticipo del Impuesto a la Renta 34,7%; Retenciones en la Fuente del Impuesto a la Renta 24,4%; Impuesto al Valor Agregado Importaciones 16,1%; Impuesto al Valor Agregado de operaciones internas 12,8%; Impuesto a los Vehículos Motorizados de transporte terrestre 7,2%; e Impuesto a Consumos Especiales de operaciones internas 9,7%.
- ✓ Cabe también mencionar un importante crecimiento tanto en las devoluciones de impuestos (Art. 69 de la LRTI), con un crecimiento del 45,1%, así como en los pagos a través de notas de crédito y compensaciones del 21,8%.

La recaudación generada en el 2007, conforme el domicilio fiscal del establecimiento matriz del contribuyente, se compone de la siguiente manera:

Un 59,6% de los pagos efectuados por los contribuyentes domiciliados en la Dirección Regional Norte con sede en Quito; 31,8% a los contribuyentes domiciliados en la Regional Litoral con sede en Guayaquil; 4,5% de la Regional Austro con sede en Cuenca, y el restante porcentaje en el resto de Direcciones Regionales conforme consta en el siguiente gráfico¹²:

Composición de la Recaudación por Direcciones Regionales enero - diciembre 2007



¹² S.R.I.- Informe de Recaudación de Impuestos Período Enero - Diciembre 2007.

Como el presente estudio se lo está realizando sobre la base de los datos de la Regional del Austro del Servicio de Rentas Internas, a continuación presentaré un serie de cuadros comparativos de la evolución de la recaudación tanto de la regional, como de cada una de las provincias que la integran, con la finalidad de graficar de mejor manera y entender el incremento que ha venido teniendo la recaudación de impuestos en la región.

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS REGIONAL AUSTRO
RECAUDACION COMPARATIVA POR AÑOS
POR PROVINCIA 2004, 2005, 2006, 2007
(miles de dólares) US\$

	2004			
	AUSTRO	AZUAY	CAÑAR	MORONA
TOTAL RECAUDADO	120.077,83	113.251,36	6.393,32	433,15
IMPUESTO A LA RENTA	49.346,46	44.853,51	3.424,19	1.068,76
IVA TOTAL	54.965,65	53.228,20	2.713,93	-976,48
IVA INTERNO	46.446,69	40.983,21	4.106,71	1.356,76
DEVOLUCIONES DE IVA	-9.969,80	-6.243,77	-1.392,78	-2.333,24
IVA IMPORTACIONES	18.488,76	18.488,76	0,00	0,00
I.C.E. TOTAL	10.591,61	10.590,36	0,00	1,26
I.C.E. INTERNO	6.838,13	6.836,87	0,00	1,26
I.C.E. IMPORTACIONES	3.753,48	3.753,48	0,00	0,00
IMPTO. VEHICULOS MOTORIZADOS	30,85	28,33	1,51	1,02
MULTAS TRIBUTARIAS	1.643,76	1.297,41	188,29	158,06
INTERESES MORA TRIBUTARIA	360,29	301,29	37,07	21,93
OTROS INGRESOS	53,00	39,80	9,76	3,44

	2005			
	AUSTRO	AZUAY	CAÑAR	MORONA
TOTAL RECAUDADO	130.510,92	123.374,16	7.236,86	-100,09
IMPUESTO A LA RENTA	49.873,62	44.211,80	4.506,35	1.155,47
IVA TOTAL	63.714,47	62.931,19	2.333,66	-1.550,38
IVA INTERNO	53.869,02	48.706,18	3.581,70	1.581,13
DEVOLUCIONES DE IVA	-9.801,53	-5.421,98	-1.248,05	-3.131,51
IVA IMPORTACIONES	19.646,98	19.646,98	0,00	0,00
I.C.E. TOTAL	11.269,47	11.269,47	0,00	0,00
I.C.E. INTERNO	8.158,51	8.158,51	0,00	0,00
I.C.E. IMPORTACIONES	3.110,96	3.110,96	0,00	0,00
IMPTO. VEHICULOS MOTORIZADOS	60,02	47,66	4,05	8,30
MULTAS TRIBUTARIAS	2.068,93	1.567,63	312,35	188,95
INTERESES MORA TRIBUTARIA	439,56	375,25	46,48	17,82
OTROS INGRESOS	31,13	15,65	13,34	2,15

	2006			
	AUSTRO	AZUAY	CAÑAR	MORONA
TOTAL RECAUDADO	234.576,21	225.942,31	8.051,59	582,30
IMPUESTO A LA RENTA	59.109,89	54.062,97	3.735,66	1.311,27
IVA TOTAL	144.817,14	141.827,35	3.911,74	-921,94
IVA INTERNO	63.385,87	56.922,73	4.791,47	1.671,68
DEVOLUCIONES DE IVA	-10.367,79	-6.117,27	-1.534,04	-2.716,49
IVA IMPORTACIONES	91.799,06	91.021,89	654,31	122,86
I.C.E. TOTAL	23.907,80	23.904,39	3,41	0,00
I.C.E. INTERNO	7.997,53	7.997,53	0,00	0,00
I.C.E. IMPORTACIONES	15.910,28	15.906,86	3,41	0,00
IMPTO. VEHICULOS MOTORIZADOS	3,53	0,66	2,14	0,72
MULTAS TRIBUTARIAS	1.770,38	1.334,82	283,20	152,35
INTERESES MORA TRIBUTARIA	362,79	303,88	39,16	19,76
OTROS INGRESOS	18,36	15,52	1,31	1,52

	2007			
	AUSTRO	AZUAY	CAÑAR	MORONA
TOTAL RECAUDADO	229.784,90	218.751,20	9.847,20	1.186,60
IMPUESTO A LA RENTA	58.126,10	50.556,30	5.638,30	1.931,40
IVA TOTAL	156.660,40	148.638,70	6.055,70	1.966,00
IVA INTERNO	73.193,40	66.493,10	4.765,50	1.934,90
DEVOLUCIONES DE IVA	-18.012,26	-12.777,50	-2.260,30	-2.974,50
IVA IMPORTACIONES	83.467,00	82.145,60	1.290,20	31,10
I.C.E. TOTAL	23.225,90	23.215,70	2,80	7,40
I.C.E. INTERNO	8.063,40	0,00	0,00	0,00
I.C.E. IMPORTACIONES	15.162,50	15.152,30	2,80	7,40
IMPTO. VEHICULOS MOTORIZADOS	0,00	0,00	0,00	0,00
MULTAS TRIBUTARIAS	2.003,50	1.472,00	314,10	217,40
INTERESES MORA TRIBUTARIA	506,30	433,10	50,00	23,20
OTROS INGRESOS	45,8	40,00	4,80	1,10

Fuente: Base de Datos del SRI

Elaborado por: Luis Cisneros R.

Como se puede apreciar el incremento de la recaudación entre los años 2004 al 2006 ha sido altamente considerable, teniendo en la Regional Austro un 95,35%, lo que indica el arduo trabajo que se ha venido realizando a través de los años. En el año 2007 se tuvo un decremento en la recaudación del 2,04% en comparación al año 2006, se debe a que una empresa pública, generadora de energía eléctrica, dió de baja cuentas por cobrar que mantenía por 5 años, por lo que el pago y recaudación de impuesto a la renta disminuyó considerablemente. Además se provocó esta disminución ya que contribuyentes importantes de la zona se cambiaron a la jurisdicción de Guayaquil, por motivos operativos. Sin embargo a lo anotado, tal y como se demuestra en el cuadro a continuación, se ha aumentado la recaudación al cabo de los años en un 91,36% desde el año 2004 hasta el 2007.

RECAUDACION COMPARATIVA POR AÑOS

2004, 2005, 2006, 2007

(miles de dólares) US\$

REGIONAL	AUSTRO 2004	AUSTRO 2005	AUSTRO 2006	VARIACION 2005-2006	AUSTRO 2007	VARIACION 2006-2007	VARIACION 2004-2007
TOTAL RECAUDADO	120.077,83	130.510,92	234.576,21	79,74%	229.784,90	-2,04%	91,36%
IMPUESTO A LA RENTA	49.346,46	49.873,62	59.109,89	18,52%	58.126,10	-1,66%	17,79%
IVA TOTAL	54.965,65	63.714,47	144.817,14	127,29%	156.660,40	8,18%	185,02%
IVA INTERNO	46.446,69	53.869,02	63.385,87	17,67%	73.193,40	15,47%	57,59%
DEVOLUCIONES DE IVA	-9.969,80	-9.801,53	-10.367,79	5,78%	-18.012,26	73,73%	80,67%
IVA IMPORTACIONES	18.488,76	19.646,98	91.799,06	367,24%	83.467,00	-9,08%	351,45%
I.C.E. TOTAL	10.591,61	11.269,47	23.907,80	112,15%	23.225,90	-2,85%	119,29%
I.C.E. INTERNO	6.838,13	8.158,51	7.997,53	-1,97%	8.063,40	0,82%	17,92%
I.C.E. IMPORTACIONES	3.753,48	3.110,96	15.910,28	411,43%	15.162,50	-4,70%	303,96%
IMPTO. VEHIC. MOT.	30,85	60,02	3,53	-94,12%	0,00	-100,00%	-100,00%
MULTAS TRIBUTARIAS	1.643,76	2.068,93	1.770,38	-14,43%	2.003,50	13,17%	21,89%
INTERESES MORA TRIB.	360,29	439,56	362,79	-17,46%	506,30	39,56%	40,52%
OTROS INGRESOS	53,00	31,13	18,36	-41,03%	45,8	149,47%	-13,58%

Fuente: Base de Datos del SRI

Elaborado por: Luis Cisneros R.

En tanto que cada provincia tiene su tratamiento especial, puesto que el Azuay es quien históricamente más aporta con la recaudación, siendo su participación mayor al 96% del total de la región. El crecimiento experimentado en el transcurso de los períodos analizados es sumamente importante, puesto que desde el año 2004 al 2007 tiene una evolución del 93,16%, debido a que desde el año 2005 se considera también el IVA cobrado por importaciones, por jurisdicción a la cual corresponde el contribuyente, más no por la aduana donde fue realizado el pago.

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS REGIONAL AUSTRO
RECAUDACION COMPARATIVA POR AÑOS - AZUAY
2004, 2005, 2006, 2007
(miles de dólares) US\$

PROVINCIA	AZUAY 2004	AZUAY 2005	AZUAY 2006	VARIACION 2005-2006	AZUAY 2007	VARIACION 2006-2007	VARIACION 2004-2007
TOTAL RECAUDADO	113.251,36	123.374,16	225.942,31	83,14%	218.751,20	-3,18%	93,16%
IMPUESTO A LA RENTA	44.853,51	44.211,80	54.062,97	22,28%	50.556,30	-6,49%	12,71%
IVA TOTAL	53.228,20	62.931,19	141.827,35	125,37%	148.638,70	4,80%	179,25%
IVA INTERNO	40.983,21	48.706,18	56.922,73	16,87%	66.493,10	16,81%	62,24%
DEVOLUCIONES DE IVA	-6.243,77	-5.421,98	-6.117,27	12,82%	-12.777,50	108,88%	104,64%
IVA IMPORTACIONES	18.488,76	19.646,98	91.021,89	363,29%	82.145,60	-9,75%	344,30%
I.C.E. TOTAL	10.590,36	11.269,47	23.904,39	112,12%	23.215,70	-2,88%	119,22%
I.C.E. INTERNO	6.836,87	8.158,51	7.997,53	-1,97%	0,00	-100,00%	-100,00%
I.C.E. IMPORTACIONES	3.753,48	3.110,96	15.906,86	411,32%	15.152,30	-4,74%	303,69%
IMP.TO. VEHIC. MOT.	28,33	47,66	0,66	-98,61%	0,00	-100,00%	-100,00%
MULTAS TRIBUTARIAS	1.297,41	1.567,63	1.334,82	-14,85%	1.472,00	10,28%	13,46%
INTERESES MORA TRIB.	301,29	375,25	303,88	-19,02%	433,10	42,53%	43,75%
OTROS INGRESOS	39,80	15,65	15,52	-0,78%	40,00	157,68%	0,51%

Fuente: Base de Datos del SRI

Elaborado por: Luis Cisneros R.

En cuanto a las provincias de Cañar y Morona Santiago representan en la recaudación total el 3,75% y 0,25% respectivamente, teniendo solamente unos pocos contribuyentes importantes en cada una de las provincias, siendo la empresa Guapán S.A. quien soportan la mayoría de la recaudación del Cañar, pero su crecimiento también es considerable, en el caso del Cañar desde el año 2004 al 2007 es del 54,02%, habiendo alcanzado una mejoría del 22,30% en comparación con el año 2006.

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS REGIONAL AUSTRO
RECAUDACION COMPARATIVA POR AÑOS - CAÑAR
2004, 2005, 2006, 2007
(miles de dólares) US\$

PROVINCIA	CAÑAR 2004	CAÑAR 2005	CAÑAR 2006	VARIACION 2005-2006	CAÑAR 2007	VARIACION 2006-2007	VARIACION 2004-2007
TOTAL RECAUDADO	6.393,32	7.236,86	8.051,59	11,26%	9.847,20	22,30%	54,02%
IMPUESTO A LA RENTA	3.424,19	4.506,35	3.735,66	-17,10%	5.638,30	50,93%	64,66%
IVA TOTAL	2.713,93	2.333,66	3.911,74	67,62%	6.055,70	54,81%	123,13%
IVA INTERNO	4.106,71	3.581,70	4.791,47	33,78%	4.765,50	-0,54%	16,04%
DEVOLUCIONES DE IVA	-1.392,78	-1.248,05	-1.534,04	22,92%	-2.260,30	47,34%	62,29%
IVA IMPORTACIONES	0,00	0,00	654,31	#;DIV/0!	1.290,20	97,18%	#;DIV/0!
I.C.E. TOTAL	0,00	0,00	3,41	#;DIV/0!	2,80	-17,90%	#;DIV/0!
I.C.E INTERNO	0,00	0,00	0,00	#;DIV/0!	0,00	#;DIV/0!	#;DIV/0!
I.C.E IMPORTACIONES	0,00	0,00	3,41	#;DIV/0!	2,80	-17,90%	#;DIV/0!
IMPTO. VEHIC. MOT.	1,51	4,05	2,14	-47,17%	0,00	-100,00%	-100,00%
MULTAS TRIBUTARIAS	188,29	312,35	283,20	-9,33%	314,10	10,91%	66,82%
INTERESES MORA TRIB.	37,07	46,48	39,16	-15,76%	50,00	27,69%	34,87%
OTROS INGRESOS	9,76	13,34	1,31	-90,15%	4,80	265,41%	-50,83%

Fuente: Base de Datos del SRI
Elaborado por: Luis Cisneros R.

En la provincia de Morona Santiago la mayoría de contribuyentes son del sector público, por lo que en algunos años se ha devuelto más IVA de lo que efectivamente se ha recaudado en el resto de impuestos, sin embargo el crecimiento es muy significativo puesto que en el año 2007 con relación al 2006 tuvo un crecimiento recaudatorio del 103,78%, y en el período 2007 con relación al 2004 hay un incremento del 173,78%.

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS REGIONAL AUSTRO
RECAUDACION COMPARATIVA POR AÑOS - MORONA SANTIAGO
2004, 2005, 2006
(miles de dólares) US\$

PROVINCIA	MORONA 2004	MORONA 2005	MORONA 2006	VARIACION 2005-2006	MORONA 2007	VARIACION 2006-2007	VARIACION 2004-2007
TOTAL RECAUDADO	433,15	-100,09	582,30	-681,75%	1.186,60	103,78%	173,95%
IMPUESTO A LA RENTA	1.068,76	1.155,47	1.311,27	13,48%	1.931,40	47,29%	80,71%
IVA TOTAL	-976,48	-1.550,38	-921,94	-40,53%	1.966,00	-313,25%	-301,34%
IVA INTERNO	1.356,76	1.581,13	1.671,68	5,73%	1.934,90	15,75%	42,61%
DEVOLUCIONES DE IVA	-2.333,24	-3.131,51	-2.716,49	-13,25%	-2.974,50	9,50%	27,48%
IVA IMPORTACIONES	0,00	0,00	122,86	#;DIV/0!	31,10	-74,69%	#;DIV/0!
I.C.E. TOTAL	1,26	0,00	0,00	#;DIV/0!	7,40	#;DIV/0!	489,64%
I.C.E INTERNO	1,26	0,00	0,00	#;DIV/0!	0,00	#;DIV/0!	-100,00%
I.C.E IMPORTACIONES	0,00	0,00	0,00	#;DIV/0!	7,40	#;DIV/0!	#;DIV/0!
IMPTO. VEHIC. MOT.	1,02	8,30	0,72	-91,30%	0,00	-100,00%	-100,00%
MULTAS TRIBUTARIAS	158,06	188,95	152,35	-19,37%	217,40	42,70%	37,54%
INTERESES MORA TRIB.	21,93	17,82	19,76	10,88%	23,20	17,40%	5,77%
OTROS INGRESOS	3,44	2,15	1,52	-29,24%	1,10	-27,74%	-68,00%

Fuente: Base de Datos del SRI
Elaborado por: Luis Cisneros R.

2.3 Relaciones Gobierno – Contribuyente.

El Ministerio de Economía y Finanzas con el fin de fortalecer la relación Gobierno – Contribuyente dentro de su territorio, busca dar cumplimiento a Políticas Económicas trazadas por el Gobierno Nacional, a través de acciones claves delineadas para el periodo 2007 – 2011.

Dentro del Plan Nacional de Desarrollo del gobierno ecuatoriano se busca tener una Política Económica de largo plazo, estable en el tiempo, orientada a privilegiar el desarrollo de las actividades productivas, en un esquema de economía abierta, reduciendo profundamente el costo país y elevando los niveles de competitividad de los sectores público y privado, la misma que debe ser manejada profesionalmente. Para este fin, entre las acciones claves a seguir están:

- Controlar en forma estricta el gasto público a través del congelamiento del gasto en los niveles actuales o reducción del mismo por efectividad y eficiencia y fomentar el ahorro cuando existan ingresos extraordinarios;
- Mantener la Ley de Transparencia Fiscal y Responsabilidad Social;
- Mejorar la calidad del gasto social;
- Incrementar los mecanismos de información y transparencia;
- Efectuar una reforma fiscal que racionalice la carga tributaria y diseñar y ejecutar mecanismos administrativos que mediante el cruce de información reduzcan la evasión y elusión tributaria;
- Respetar los acuerdos internacionales o con organismos multilaterales; y,
- Mantener y fortalecer la dolarización.

Este valioso instrumento permitirá la programación, evaluación y su fiscalización, facilitando el trabajo al Ministerio de Economía, Contraloría General del Estado y a las instituciones del Sistema de Planificación Nacional, cumpliendo con los principios de transparencia y legalidad.

La institucionalización de la Administración Tributaria fundada en la transparencia y participación ciudadana, es parte del sistema democrático y constituye un mecanismo que fortalece y promueve la participación de los ciudadanos en los asuntos públicos, mediante la información veraz, oportuna y sistemática acerca de los resultados de la

actuación de sus funciones; evitándose así, el uso indebido de los recursos públicos, el secreto, la improvisación, la ineficiencia, la discrecionalidad arbitraria y el abuso.

Los requerimientos de equilibrio fiscal y estabilidad macro económica, indispensables para la conducción armónica del país, formulados por el Gobierno Central, estimularon a redoblar esfuerzos y creatividad, para impulsar la creación de una cultura tributaria y obtener los recursos necesarios para la sostenibilidad del presupuesto del estado, bajo la convicción de que para afianzar los objetivos fiscales es necesario que los ingresos tributarios sustituyan a los ingresos petroleros; solo así se podrá independizar a la economía de los riesgos de fluctuación del mercado, aumentar los márgenes de seguridad del financiamiento público y disponer de los recursos necesarios para la operación de un fondo que permita emplearlos en inversiones prioritarias de desarrollo.

El Plan Nacional de Desarrollo tiene repercusiones directas sobre las condiciones de vida y las oportunidades de empleo de la mayor parte de la población de nuestros países, en el corto plazo, al igual que sobre la orientación de nuestras economías en el mediano y largo plazo, con los efectos consiguientes sobre la estructura productiva, sobre las formas de inserción comercial en la economía mundial y en las posibilidades de atraer flujos de inversión extranjera directa y de capital financiero.

En tal circunstancia, para dar cumplimiento a las acciones claves señaladas por el Gobierno, la Administración Tributaria debe brindar un servicio de primera calidad, con la mejor tecnología de comunicación disponible y con el mejor apoyo técnico al contribuyente para facilitar el cumplimiento correcto y oportuno de sus obligaciones y garantizar el respeto a los derechos ciudadanos. En atención a su carácter estratégico la Administración Tributaria debe cambiar su papel de una organización centrada en el procedimiento a una organización prestadora de servicios, donde los ciudadanos son “clientes” y se potencian los valores del SRI.

Capítulo III

CAPÍTULO 3

PERFIL DE LA EMPRESA

3.1 Servicios brindados y mercados focal.

El Servicio de Rentas Internas (SRI) fue creado por la Ley No. 41 publicada en el Registro Oficial 206 del 2 de diciembre de 1997, como una entidad técnica y autónoma, con personería jurídica, de derecho público, patrimonio y fondos propios con jurisdicción nacional.

Es una organización sustentada en principios de justicia, equidad y absoluta neutralidad política, los cuales asignan imparcialidad e independencia a los actos de la Administración Tributaria.

El Servicio de Rentas Internas, es la institución responsable en el Ecuador de la administración y recaudación de los tributos de carácter nacional, que no tienen un administrador específico.

La relación que existe entre el Ministerio de Economía y Finanzas y el Servicio de Rentas Internas, se establece al ser el Ministro, el Presidente del Directorio del SRI, por un lado, y por otro el que el Ministerio recibe y administra los tributos recaudados por el SRI.



Como se puede apreciar en el cuadro estadístico siguiente, actualmente los impuestos recaudados por el SRI representan un porcentaje muy importante en el total de ingresos del Presupuesto General del Estado. Para el año 2007, se proyecta que los tributos (incluye impuestos y aranceles) contribuyan con el 58% de los ingresos estatales:

PROFORMA PRESUPUESTARIA 2007		
INGRESOS TOTALES	7,693	100%
INGRESOS PETROLEROS	2,108	27%
Exportaciones	1,973	26%
Venta Interna (Neto)	135	2%
FEP por liquidar	-	0%
INGRESOS NO PETROLER	5,584	73%
Ingresos Tributarios	4,487	58%
Renta	1,038	13%
Vehículos	69	1%
IVA	2,426	32%
ICE	238	3%
Arancelarios	713	9%
Otros impuestos	3	0%
No tributarios	594	8%
Transferencias	503	7%

En el sector público, el Presupuesto General del Estado comprende la operación de todo el sector público no financiero, excepto organismos de régimen seccional (Consejos Provinciales, Municipios y Juntas Parroquiales), las empresas públicas (como Petroecuador) y los organismos autónomos (como el IESS). Tampoco entran las operaciones del sector público financiero que incluye entidades financieras como el Banco Central del Ecuador, Banco del Estado, Corporación Financiera Nacional, Banco Nacional de Fomento y el Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo, entre otros.

Por lo tanto, el Presupuesto incluye los gastos de las tres funciones básicas del Estado: ejecutiva (Presidencia, Vicepresidencia, Ministerios y entidades adscritas), legislativa y judicial y los organismos del Estado como la Contraloría, Procuraduría, Tribunal Supremo Electoral y Tribunal Constitucional. El SRI es una institución autónoma según su Ley de creación, cuyos egresos forman parte del Presupuesto del Estado y su máxima autoridad es nombrada por el Presidente de la República para que ejecute la política fiscal del gobierno.

Fuentes de los Ingresos

Ingresos Petroleros en los cuales consta la exportación de barriles de petróleo y la venta interna de derivados de combustible (gasolina, diesel, etc.).

Ingresos No petroleros, se dividen en:

Tributarios en los cuales constan los impuestos que administra el SRI: Impuesto a la Renta Global, Impuesto al Valor al Agregado (IVA), Impuesto a los Consumos Especiales (ICE), Impuesto a los Vehículos Motorizados de Transporte Terrestre y la los que administra la CAE: Aranceles (que son los impuestos a las importaciones). El Impuesto a la Salida del País estuvo bajo el control del SRI hasta marzo 2002, a partir de abril pasó al control de los Municipios de Guayaquil y Quito.

No tributarios en los que constan las multas, intereses y los ingresos de autogestión como el cobro por la cédula de identidad o por las consultas en hospitales públicos, entre otros.

Gastos

Estos se dividen en:

Gastos corrientes que incluyen sueldos, salarios, intereses de la deuda, materiales y suministros, entre otros

Gastos de capital o inversión que básicamente se refieren a la obra pública en infraestructura como escuelas, colegios, hospitales, carreteras, y puentes.

Además existe el pago de la deuda, es decir la amortización del capital recibido como préstamo.

Existe otra clasificación de los principales gastos según el destino:

- Servicios públicos:
 - Defensa nacional
 - Seguridad interna
 - Servicio exterior

- Medio ambiente
- Administración de justicia

- Egresos que la sociedad decide cubrir:
 - Educación
 - Salud
 - Infraestructura básica
 - Desarrollo comunitario

- Egresos para la Administración del Estado:
 - Ministerios y entidades adscritas
 - Asignaciones a gobiernos seccionales
 - Entidades autónomas del estado: SRI, CAE, BCE, etc.

Como se puede observar el Presupuesto contiene los gastos para satisfacer las necesidades de la sociedad que son crecientes y a las cuales hay que priorizar según las políticas del Gobierno.

Facultades, atribuciones y obligaciones del SRI

Conforme a lo dispuesto en su ley de creación, las facultades, atribuciones y obligaciones del SRI comprenden, entre otras: la ejecución de la política tributaria aprobada por el Presidente Constitucional de la República; la determinación, recaudación y control de los tributos internos que administra; la preparación de estudios respecto a la formulación de propuestas de reformas a la legislación tributaria; el conocimiento y resolución de las peticiones, reclamos, recursos y absolución de las consultas elevadas a su consideración; y, la imposición de sanciones por el incumplimiento tributario establecidas en la Ley.

La gestión del SRI está sujeta a las disposiciones del Código Tributario, la Ley de Régimen Tributario Interno y las demás Leyes y Reglamentos aplicables y su autonomía concierne a los órdenes administrativo, financiero y operativo.

Su sede principal está ubicada en la ciudad de Quito, capital de la República.

Modelo de gestión de la administración tributaria.

El Servicio de Rentas Internas opera en forma desconcentrada en 31 ciudades del país, a través de 8 direcciones regionales, 22 provinciales y sus respectivas delegaciones zonales.

La estructura funcional del SRI, está reflejada en el Reglamento Orgánico Funcional, cuya primera versión fue aprobada por el Directorio mediante Resolución No. 2002-13 publicada en el Registro Oficial No. 725 del 16 de diciembre de 2002.

En los siguientes años, se advirtió la necesidad de realizar algunas modificaciones al Reglamento con el fin de adaptar la estructura funcional de la Institución a las cambiantes condiciones del entorno en el que opera. Es así que desde el año 2004, se evaluaron y propusieron reformas fundamentadas en:

- Aplanamiento de la estructura orgánica;
- La polifuncionalidad de los empleados;
- La flexibilidad organizacional;
- La capacidad de adaptación a entornos cambiantes; y,
- La administración por procesos sustentada en la automatización y utilización de tecnología de punta, con el fin de lograr una gestión productiva y eficiente.

Bajo estas premisas, durante los años 2005 y 2006 se efectuaron nuevas reformas al Reglamento Orgánico Funcional del SRI, que conforme las disposiciones legales, fueron aprobadas por el Directorio, que es la máxima autoridad de la institución. La más reciente fue aprobada el 6 de noviembre del 2006, con la expedición del Texto Sustitutivo del Reglamento Orgánico Funcional, que incorporó todas las reformas efectuadas, así como algunos ajustes requeridos para optimizar la gestión y aumentar la eficiencia y productividad.

El Directorio del SRI, en noviembre del 2006, aprobó algunas modificaciones a la Estructura Orgánica Funcional, la que se presenta a continuación:

Las actuales unidades responden a las diversas funciones que realiza la Administración Tributaria: recaudación, servicios tributarios, control tributario, cobranzas, con unidades de soporte como: informática, recursos humanos, financiero y planificación.

En el año 2007, con la nueva administración del SRI, en Directorio se aprobaron nuevas modificaciones al Reglamento Orgánico Funcional, dando mayor importancia a la programación y planificación del Control, Tributario, así como aprobando una Unidad de Protección al Contribuyente.

Administración Central:

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



Direcciones Regionales y Provinciales:

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



Las ocho Direcciones Regionales del Servicio de Rentas Internas están distribuidas estratégicamente para garantizar una cobertura nacional en las 22 provincias del país. Se distribuyen así:

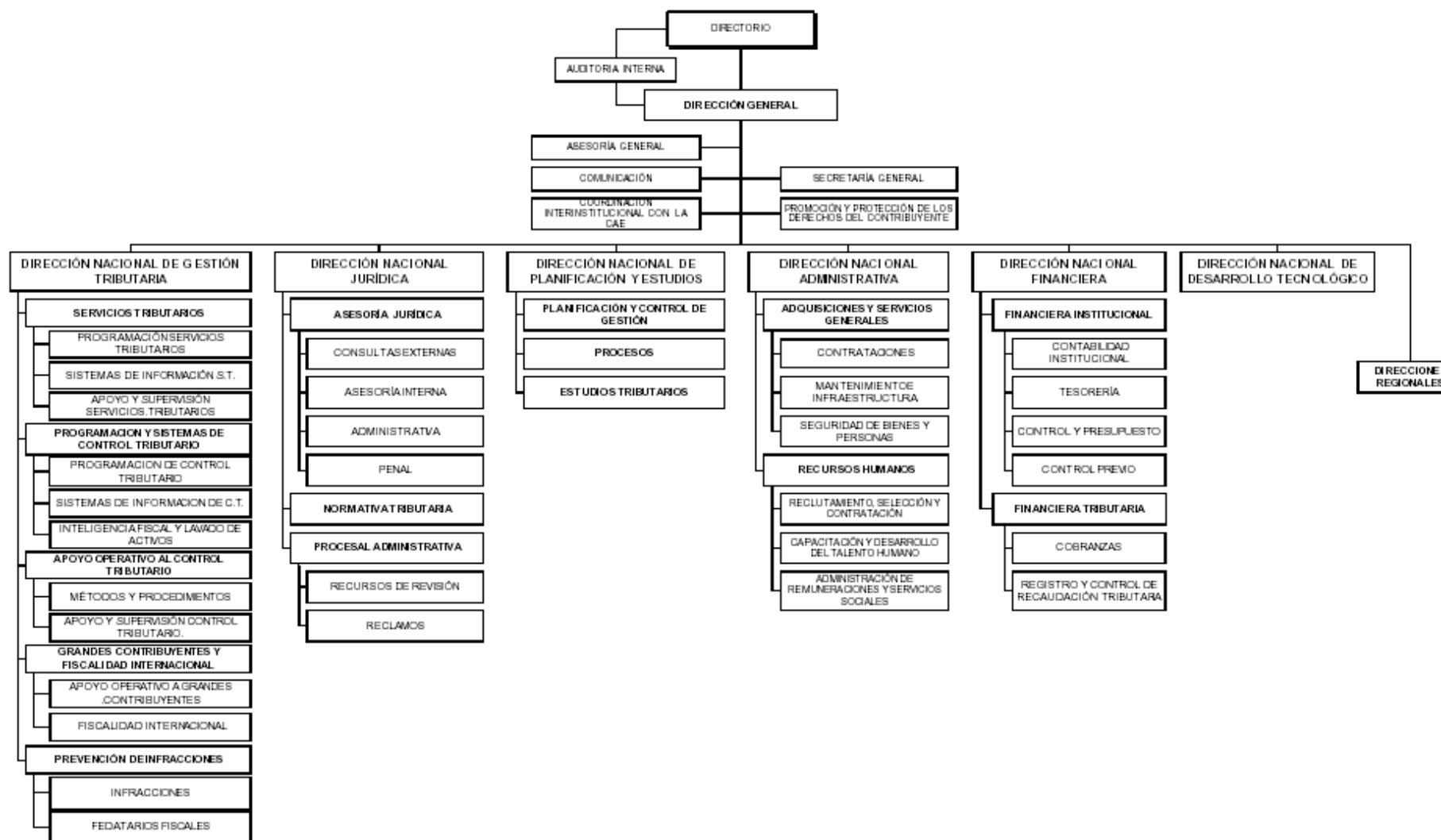
DIRECCIÓN REGIONAL	CIUDAD SEDE	JURISDICCIÓN PROVINCIAL
Austro	Cuenca	Azuay, Cañar, Morona Santiago
Centro 1	Ambato	Tungurahua, Cotopaxi y Pastaza.
Centro 2	Riobamba	Chimborazo y Bolívar.
Litoral Sur	Guayaquil	Del Guayas, Los Ríos y Galápagos.
Manabí	Portoviejo	Manabí.
Norte	Quito	Pichincha, Carchi, Imbabura, Esmeraldas, Sucumbíos, Orellana y Napo.
El Oro	Machala	El Oro.
Sur	Loja	Loja y Zamora Chinchipe.

Cobertura

El SRI tiene oficinas en todas las provincias del país: Ambato, Azogues, Babahoyo, Bahía de Caráquez, Baños, Cuenca, Chone, Esmeraldas, Guaranda, Guayaquil, Ibarra, Jipijapa, La Libertad, La Troncal, Latacunga, Loja, Macas, Machala, Manta, Nueva Loja, Orellana, Piñas, Portoviejo, Pto. Ayora, Pto. Baquerizo Moreno, Puyo, Quevedo, Quito, Riobamba, Santo Domingo, Tena, Tulcán y Zamora. La organización estructural del SRI, se presenta a continuación¹³:

¹³ Orgánico Funcional del Servicio de Rentas Internas.

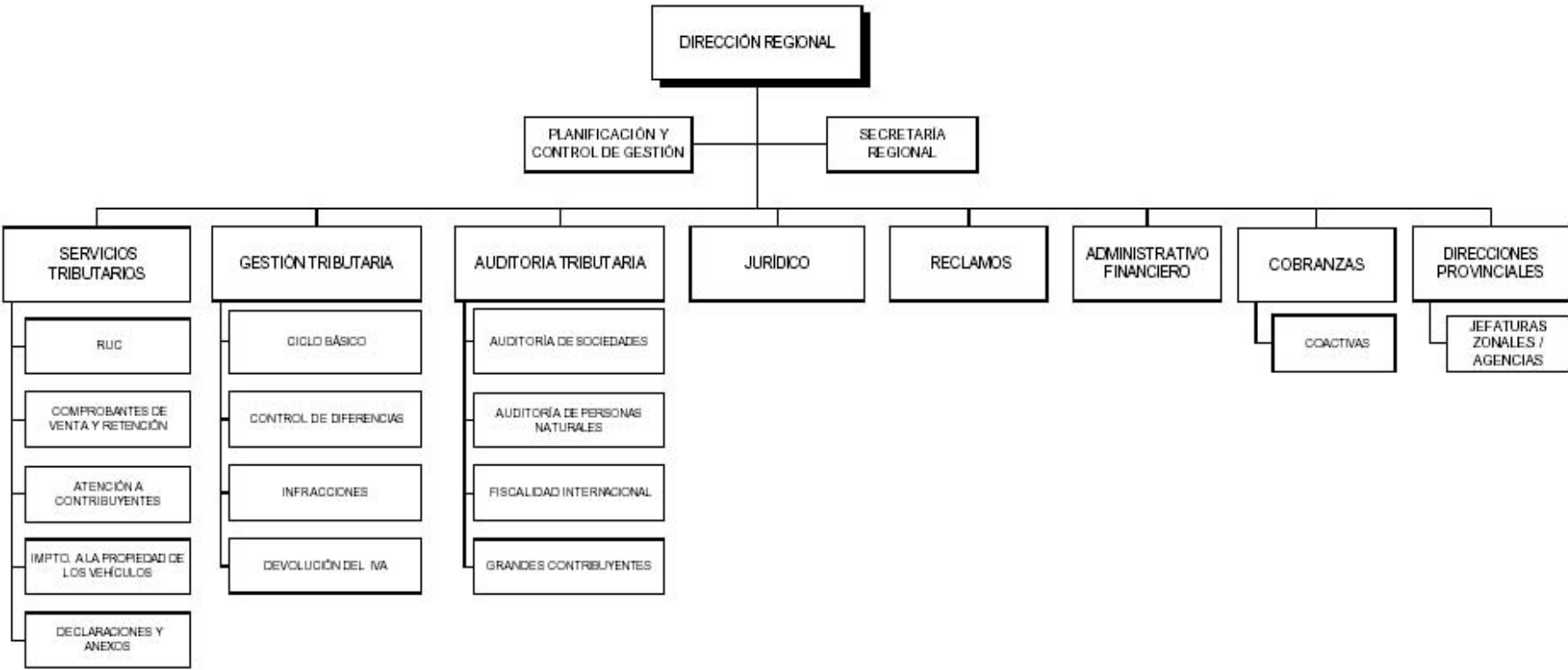
SERVICIO DE RENTAS INTERNAS ORGANIZACIÓN ESTRUCTURAL - ADMINISTRACIÓN NACIONAL



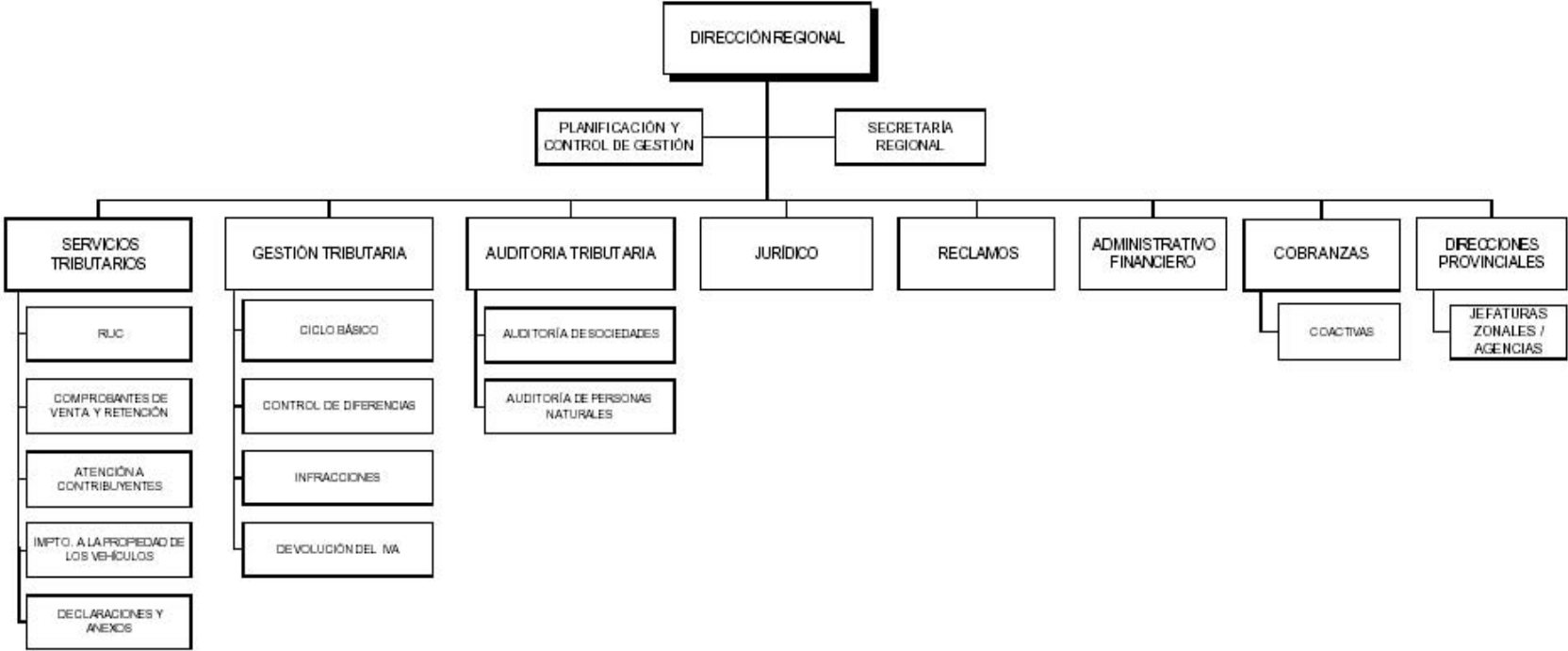
SERVICIO DE RENTAS INTERNAS
ORGANIZACIÓN ESTRUCTURAL - ADMINISTRACIÓN
REGIONAL NORTE, LITORAL SUR Y AUSTRO



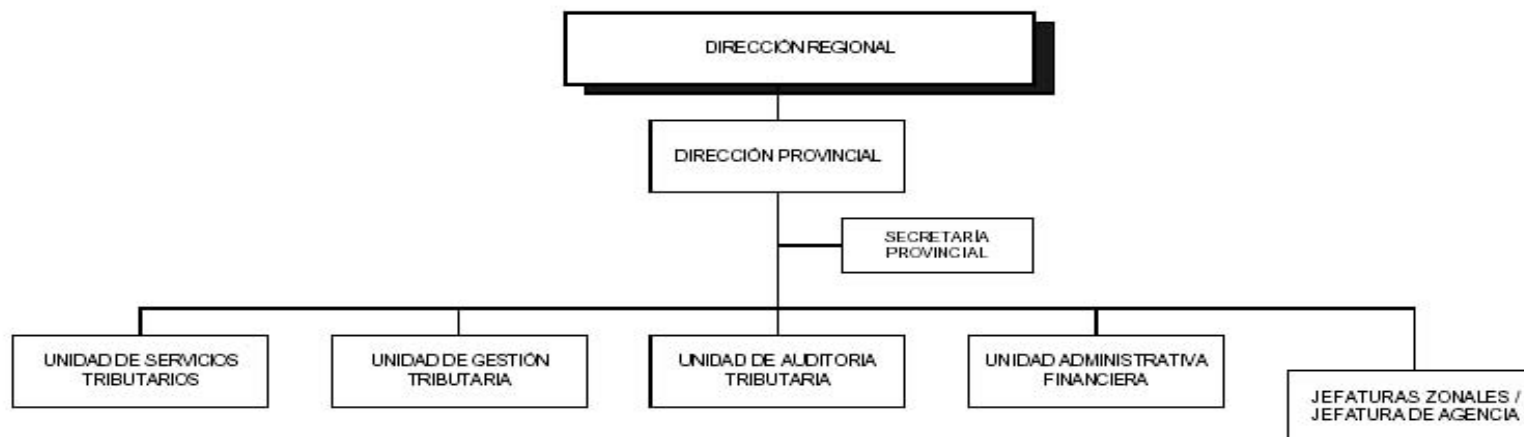
REGIONAL TIPO 1



SERVICIO DE RENTAS INTERNAS
ORGANIZACIÓN ESTRUCTURAL - ADMINISTRACIÓN
REGIONALES CENTRO 1, CENTRO 2, MANABÍ, EL ORO, DEL SUR



SERVICIO DE RENTAS INTERNAS
ORGANIZACIÓN ESTRUCTURAL - ADMINISTRACIÓN PROVINCIAL



SERVICIO DE RENTAS INTERNAS
ORGANIZACIÓN ESTRUCTURAL - ADMINISTRACIÓN ZONAL O AGENCIA



Impuestos y Contribuyentes

Los impuestos que administra y recauda el SRI y el tipo de contribuyente al que se aplica, se muestra en la siguiente tabla.

IMPUESTO	TIPO DE CONTRIBUYENTE
<p>Impuesto a la Renta.</p> <p><i>Es el impuesto que se debe cancelar sobre los ingresos o rentas, producto de actividades personales, comerciales, industriales, agrícolas, y en general actividades económicas y aún sobre ingresos gratuitos, percibidos durante un año, luego de descontar los costos y gastos incurridos para obtener o conservar dichas rentas.</i></p>	<p><i>Personas naturales, las sucesiones indivisas y las sociedades, ecuatorianas o extranjeras, residentes o no en el país, que hayan percibido rentas gravadas en el Ecuador.</i></p>
<p>Impuesto al Valor Agregado.</p> <p><i>Es el impuesto que se paga por la transferencia de bienes y por la prestación de servicios. Se denomina Impuesto al Valor Agregado por ser un gravamen que afecta a todas las etapas de comercialización pero exclusivamente en la parte generada o agregada en cada etapa.</i></p>	<p><i>Todos los adquirentes de bienes o servicios, gravados con tarifa 12%. En el caso de importaciones paga el importador el momento de desaduanizar la mercadería.</i></p>
<p>Impuesto a los Consumos especiales</p> <p><i>Es un impuesto que grava el consumo de determinados bienes.</i></p>	<p><i>Los fabricantes o importadores de los bienes gravados y los prestadores de los servicios de</i></p>

<p><i>En un primer momento gravó solo a los vehículos, cigarrillos, cerveza, bebidas alcohólicas y gaseosas; luego se amplió a determinados bienes suntuarios como yates, aviones, avionetas y otros; hoy también grava los servicios de telecomunicaciones y radioelectrónicos.</i></p>	<p><i>telecomunicaciones o radioelectrónicos, únicamente en su primera etapa de producción. Pero por tratarse de un impuesto indirecto, es trasladado al consumidor final a través del precio de venta al público.</i></p>
<p>Impuesto a la Propiedad de Vehículos. <i>Es el impuesto anual que debe pagar el propietario de un vehículo motorizado de transporte terrestre.</i></p>	<p>Los propietarios de vehículos motorizados de transporte terrestre en forma anual. Cuando se adquiera un vehículo cuyo anterior propietario no haya cancelado dicho impuesto, el comprador será responsable por el pago de las obligaciones pendientes.</p>

El SRI tiene estructura matricial: funcional y por cliente (contribuyente) a nivel nacional, con ligeros cambios en la escala regional por su flexibilidad a los cambios la catalogaríamos como una estructura híbrida a nivel regional. Básicamente en la Regional, en las áreas de Servicios Tributarios y Gestión, se clasifica a los contribuyentes:

- Por clase de Contribuyente: Especiales, Otros
- Por tipo de Contribuyente: Personas Naturales, Sociedades

El Servicio de Rentas Internas (SRI) para efectos de control, ha dividido a su universo de contribuyentes en dos grandes grupos:

- 1.- Contribuyentes Especiales o Grandes contribuyentes
- 2.- Otros

Contribuyente Especial. Es el contribuyente de mayor significación económica del país, es decir los de mayor dimensión, cuya influencia en la recaudación interna de

impuestos representa alrededor del 80% de la misma. Son designados mediante resolución del Servicio de Rentas Internas la cual deberá ser notificada legalmente al contribuyente.

Son 4.154 contribuyentes especiales a nivel nacional los cuales están distribuidos en las siguientes Direcciones Regionales:

- 1.- Dirección Regional del Norte – Quito 1.712
- 2.- Dirección Regional del Litoral Sur – Guayaquil 1.075
- 3.- Dirección Regional del Austro – Cuenca 372
- 4.- Dirección Regional de Manabí 289
- 5.- Dirección Regional Centro 1 - Ambato 286
- 6.- Dirección Regional Centro 2 – Riobamba 182
- 7.- Dirección Regional El Oro – Machala 170
- 6.- Dirección Regional del Sur – Loja 88

Las declaraciones de impuestos las realizan por el sistema de Internet o a través de medio magnético en las oficinas del SRI, el pago se realiza a través de débito bancario de cuenta corriente o de ahorros. En el momento en que presentan la declaración en ventanillas, el sistema de recepción verifica que el Crédito Tributario por concepto de IVA de mes a mes sea el mismo de acuerdo a lo declarado el mes anterior, caso contrario se comunica al contribuyente la Diferencia detectada para efectos de su corrección o pago.

Un contribuyentes especial se convierte en agente de retención del Impuesto al Valor Agregado, lo que beneficia su flujo de caja, y él no es sujeto de retención de este impuesto, lo que ha ocasionado que soliciten algunos contribuyentes ser incluidos en este catastro. Los plazos para la declaración de impuestos están distribuidos de acuerdo al noveno dígito del Registro Único de Contribuyentes (RUC) de acuerdo a lo determinado en la ley.

Este grupo de contribuyentes tiene un control a través de un sistema de cuenta corriente que registra sus obligaciones tributarias y los pagos realizados por concepto de su declaración de impuestos.

El control básico que se realiza es la omisión en la Declaración de Impuestos, este control está automatizado, por cuanto al día siguiente del vencimiento de sus obligaciones tributarias, se emite una notificación denominada “Preventiva de Clausura”, la cual le otorga al contribuyente el plazo de 10 días hábiles, si transcurrido este plazo el contribuyente no ha declarado sus impuestos o no ha justificado su omisión, se emite la “Resolución de Clausura”, la cual se notifica y tiene 24 horas para justificarlo caso contrario al día siguiente se procede al cierre de la Oficina Matriz y sus Sucursales, si es el caso a nivel nacional.

Los contribuyentes especiales además son una fuente importante de información ya que están obligados a presentar el Anexo Transaccional (Mensual), que contiene todo el detalle de las facturas de Compras, Ventas, el detalle del DUI (Documentación Único de Importación) Importaciones, y del FUE (Formulario Único de Exportación, y la información detallada de las retenciones efectuadas, básicamente todo lo que contiene el comprobante de retención.

Con esta información el SRI pretende realizar cruces de información que le permitan efectuar controles masivos a contribuyentes no especiales, como por ejemplo: contribuyentes no inscritos, Montos declarados versus montos recibidos por proveedor, Autorización de comprobantes de venta vigente, y control al mismo contribuyente como valores retenidos versus valores declarados, entre otros.

Contribuyentes Otros. Constituyen el resto de contribuyentes no especiales 1'490.328, a este grupo se le realiza control de omisos considerando los siguientes parámetros:

- 1.- Actividad económica
- 2.- Fecha de inscripción en el RUC
- 3.- Solicitudes presentadas al SRI para devolución por pago indebido o en exceso de impuestos
- 4.- Lista Blanca (Autorización para facturar)

Todos los contribuyentes se encuentran asignados a un sistema de “Lista blanca” que consiste en que todo contribuyente que está al día en sus obligaciones consta en lista

blanca y tendrá permiso para facturar, aquellos que no, en el momento en que se acercan a la Imprenta a solicitar impresión de comprobantes de venta, la autorización será negativa, con lo que se obliga al contribuyente acercarse a la Administración Tributaria a regular su situación.

La experiencia obtenida en control de omisidad ha sido muy positiva ya que se ha logrado contactar a los contribuyentes y una vez que se acercan se les revisa toda su situación tributaria, a la vez que el SRI a logrado fomentar un poco de cultura tributaria que no existía hace unos años.

La Regional de Austro, como lo podemos ver en el cuadro siguiente, cuenta con más de cien mil contribuyentes activos, y cada vez en incremento, lo que permite darse cuenta de la cantidad de personas con actividad económica (sin incluir relación de dependencia) que se tiene en la región.

CONTRIBUYENTES ESPECIALES			
PROVINCIA	TIPO CONTRIBUYENTE	# POR TIPO	TOTAL
AZUAY	PERSONAS NATURALES	45	339
	SOCIEDADES	294	
CAÑAR	PERSONAS NATURALES	15	24
	SOCIEDADES	9	
MORONA SANTIAGO	PERSONAS NATURALES	8	9
	SOCIEDADES	1	
TOTAL CONTRIBUYENTES ESPECIALES:			372
OTROS CONTRIBUYENTES			
PROVINCIA	TIPO CONTRIBUYENTE	# POR TIPO	TOTAL
AZUAY	PERSONAS NATURALES	69.609	75.032
	SOCIEDADES	5.423	
CAÑAR	PERSONAS NATURALES	14.660	15.611
	SOCIEDADES	951	
MORONA SANTIAGO	PERSONAS NATURALES	8.429	9.191
	SOCIEDADES	762	
TOTAL CONTRIBUYENTES OTROS:			99.834
TOTAL CONTRIBUYENTES POR PROVINCIA			
PROVINCIA	TIPO CONTRIBUYENTE	# POR TIPO	TOTAL
AZUAY	PERSONAS NATURALES	69.654	75.371
	SOCIEDADES	5.717	
CAÑAR	PERSONAS NATURALES	14.675	15.635
	SOCIEDADES	960	
MORONA SANTIAGO	PERSONAS NATURALES	8.437	9.200
	SOCIEDADES	763	
TOTAL CONTRIBUYENTES AUSTRO:			100.206

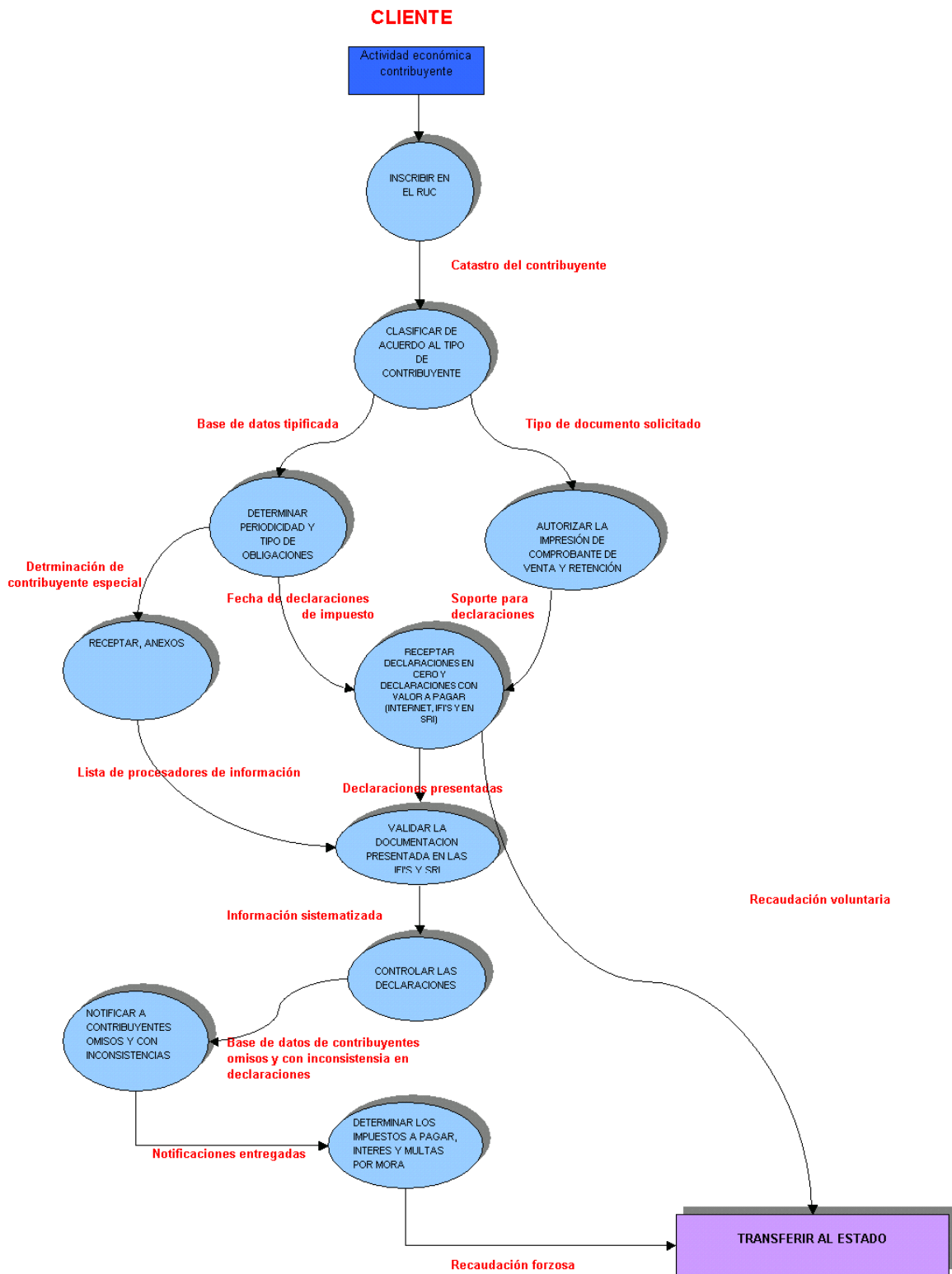
Fuente: Base de datos SRI

Elaborado por: Luis Cisneros R.

3.2 Procesos fundamentales (cadena de valor).



DIAGRAMA DE ACCIÓN DEL NEGOCIO



3.3 Procesos de apoyo.

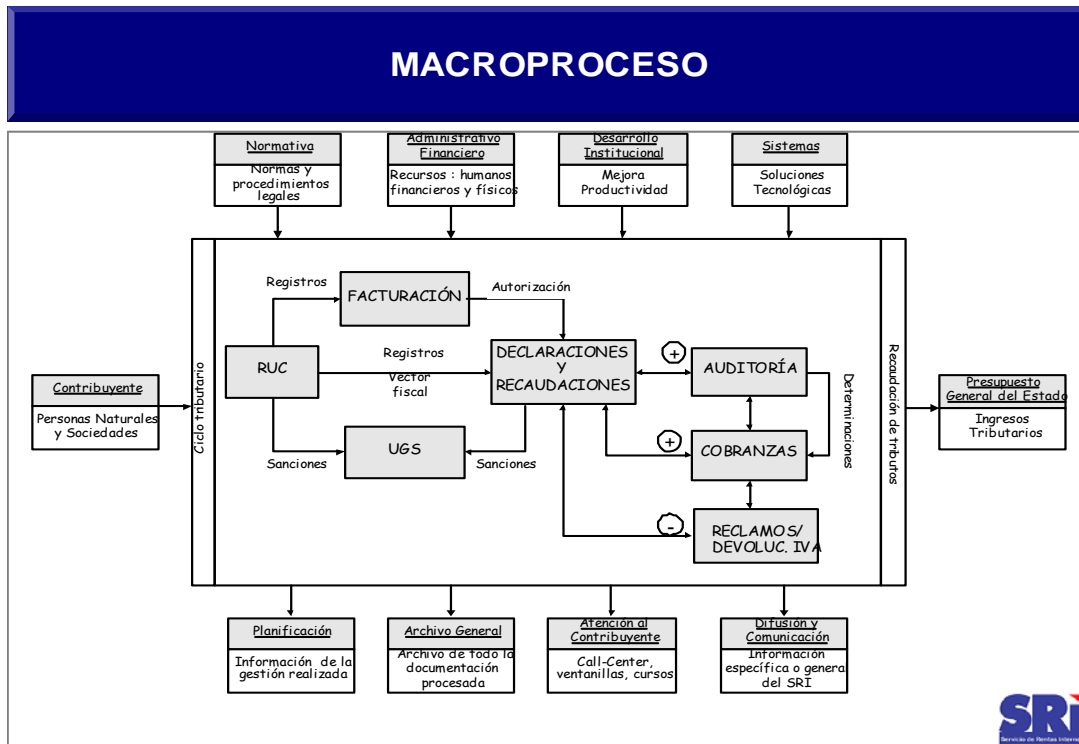
Los distintos departamentos horizontales o de apoyo que se observan son:

- Desarrollo Institucional: Organización, Planificación.
- Desarrollo Informático: Soluciones Tecnológicas.
- Administrativo y Financiera: Recursos Humanos, Financieros y Físicos

Además de:

- Jurídica.
- Auditoría Interna.
- Imagen Institucional.
- Atención al Contribuyente.





3.4 Estrategias seguidas en el pasado y los resultados de las mismas.

Estrategias del SRI 2001-2006

A continuación se quiere presentar todas las estrategias que ha seguido el Servicio de Rentas Internas a nivel nacional, y cual ha sido el resultado de las mismas, me permito realizar esta breve exposición en vista que para tener una correcta planificación estratégica de la Regional del Austro, no se pueden repetir esfuerzos que se ha llevado a cabo con anterioridad, ni tampoco algunos que no han dado ningún tipo de resultado positivo.

AÑO 2001 -2002	AÑO 2003	AÑO 2004	AÑO 2005-2006	AÑO 2006
OBJETIVO ESTRATEGICO 1: Lograr el crecimiento sostenido, en valores reales, de la recaudación de los tributos administrados por el SRI	-	OBJETIVO ESTRATEGICO 1: Incrementar la recaudación de los impuestos que administra el SRI y consolidar su participación en el total de ingresos del Presupuesto General del Estado.	OBJETIVO ESTRATEGICO 1: Incrementar anualmente las recaudaciones en un mínimo de 2 puntos por encima del crecimiento del PIB nominal	OBJETIVO ESTRATEGICO 1: Incrementar anualmente la relación entre la recaudación de impuestos y el PIB.
1.1 Intensificar la desconcentración operativa bajo normas y procedimientos uniformes a nivel nacional.	1.1 Controlar de manera directa y eficiente la recaudación de los impuestos administrados por el SRI incorporando al IVA e ICE importaciones y al impuesto a la salida del país.	1.1 Potenciar la percepción social de que la Administración es capaz de identificar y penalizar el incumplimiento fiscal (Generación de Riesgo)	1.1 Estratificar la base de contribuyentes en función de su significación fiscal.	1.1. Implantar nuevas herramientas tecnológicas dedicadas al control tributario.
1.2 Ampliar la base de contribuyentes activos, mediante la instrumentación de mecanismos que permitan viabilizar el pago voluntario de tributos.	1.2 Ampliar la base de contribuyentes activos mediante la instrumentación de mecanismos que permitan viabilizar el pago voluntario de tributos	-	1.2 Desarrollar un sistema automatizado de selección, control y seguimiento de los contribuyentes especiales.	1.2. Optimizar la estructura del personal de control tributario en la institución.
1.3 Disponer de la información de los derechos y obligaciones tributarias del Estado y del contribuyente, a través de un Sistema Financiero Integrado que facilite una eficiente gestión de cobranza de tributos provenientes de omisos, títulos de crédito, coactiva y diferencias de pago.	1.3 Mantener actualizados los registros de las transacciones tributarias de los contribuyentes en un sistema financiero integrado.	1.4 Intensificar el cobro coactivo.	1.3 Sistematizar y evitar la discrecionalidad en los procesos de Gestión y Auditoría Tributaria orientados a cerrar las brechas de inscripción, declaración y veracidad.	1.3. Fortalecer el proceso integral de cobranzas.
1.4 Asegurar el control total de los procesos relacionados con los servicios tributarios prestados por el Servicio de Rentas Internas.	-	-	1.4 Fortalecer los mecanismos de prevención y aplicación del régimen sancionatorio.	-
-	-	1.2 Promover en los contribuyentes la conciencia hacia el cumplimiento voluntario de sus obligaciones tributarias	1.5 Optimizar la estructura del personal de control tributario en la institución.	-
-	-	1.3 Generar propuestas de Reformas Tributarias con criterios de eficiencia, generalidad, neutralidad, equidad y suficiencia	1.6 Implantar nuevas herramientas tecnológicas y especializar los recursos humanos dedicados al control tributario.	-

-	-	-	1.7 Fortalecer el proceso integral de cobranzas orientado a cerrar la brecha de pago.	-
OBJETIVO ESTRATÉGICO 2: Reducir significativamente los índices de evasión y elusión tributaria, generando un ambiente de riesgo al incumplimiento de las obligaciones.	-	-	OBJETIVO ESTRATEGICO 2: Generar y promover una propuesta de reforma tributaria en el 2005.	OBJETIVO ESTRATEGICO 4: Reducir los índices de evasión tributaria y procurar la disminución en la aplicación de mecanismos de elusión en el pago de los impuestos.
2.1 Definir y aplicar los planes anuales de auditoría.	2.1 Realizar con un nuevo sistema automatizado la gestión de cobro sobre los valores determinados en los diferentes procesos de la Administración Tributaria.	-	2.1 Proponer la simplificación y unificación de las disposiciones jurídico-tributarias en un solo cuerpo legal.	4.1 Ejecutar el Plan Anual de Control Tributario sectorial y especializado, considerando criterios de importancia económica, fiscal y de perfil de riesgo.
2.2 Fortalecer el sistema de auditoría basado en el cruce de información electrónica.	2.2 Fortalecer la Auditoría Tributaria mediante sistemas de información y procesos que permitan reducir la evasión y elusión tributaria con una apropiada relación de costo / beneficio.	-	2.2 Consensuar institucionalmente y con los diferentes actores de la sociedad, para establecer los criterios jurídico-tributarios que deben prevalecer.	4.2 Coordinar con la CAE la ejecución del plan de control al IVA e ICE importaciones.
2.3 Determinar niveles de evasión tributaria mediante estudios sectoriales, según la información estadística gerencial del sistema de declaraciones.	2.3 Rediseñar el sistema de captura y validación de la información suministrada por los contribuyentes a la Administración Tributaria.	-	2.3 Gestionar cooperación internacional para elaborar la propuesta de reforma tributaria.	4.3 Impulsar la aplicación de acciones legales contra la evasión y el fraude fiscal.
2.4 Intensificar el control tributario a través del seguimiento permanente de contribuyentes que declaran, que no declaran o no están registrados en el Registro Unico de Contribuyentes.	2.4 Lograr que el contribuyente perciba un riesgo efectivo y disuasivo que eleve la probabilidad de declarar y pagar correctamente sus obligaciones tributarias.	-	2.4 Proponer la simplificación de los procedimientos administrativos y contenciosos.	
-	-	-	2.5 Armonizar la normativa tributaria del Ecuador, con los criterios tributarios internacionales.	
-	-	-	2.6 Propiciar un permanente contacto con las instancias del poder legislativo.	
-	-	-	2.7 Difundir a la sociedad los objetivos de la reforma tributaria.	

OBJETIVO ESTRATEGICO 3: Mejorar los servicios al contribuyente y facilitar el cumplimiento de las obligaciones tributarias, aplicando diversos mecanismos de educación y comunicación.	-	-	OBJETIVO 3: Lograr un nivel mínimo de satisfacción en los servicios al contribuyente del 75%	OBJETIVO ESTRATÉGICO 3: Lograr altos niveles de satisfacción en los servicios al contribuyente.
3.1 Instalar centros de servicios e información tributaria en las principales ciudades del país, tales como servicios de consulta telefónica – call center-, ventanillas especializadas, etc.	-	-	3.1 Redefinir el mecanismo de medición de la satisfacción del contribuyente.	3.1 Mejorar la calidad de los servicios tributarios, mediante la simplificación, automatización y estandarización de procesos.
3.2 Difundir oportuna y permanentemente información relacionada con la normativa y procedimientos tributarios, a través de los diversos medios de comunicación.	3.1 Difundir oportuna y permanentemente información relacionada con la normativa y procedimientos tributarios.	-	3.2 Desarrollar nuevos canales y accesos a la información institucional.	3.2 Potenciar el uso del Internet para la prestación de servicios tributarios.
3.3 Establecer y realizar el seguimiento de estándares de calidad para cada uno de los procesos relacionados con servicios tributarios.	3.2 Establecer y realizar el seguimiento de estándares de calidad para cada uno de los procesos relacionados con los servicios tributarios.	-	3.3 Mejorar la calidad de los servicios tributarios, mediante la simplificación, automatización y estandarización de procesos.	3.3 Fortalecer los sistemas de difusión y comunicación a la sociedad ecuatoriana y continuar con los programas de educación y cultura tributaria.
3.4 Mejorar la atención de reclamos y consultas mediante la optimización de los procesos utilizando sistemas automatizados.	3.3 Estandarizar los criterios para la atención a consultas vinculantes, reclamos, peticiones e impugnaciones y demás requerimientos planteados por el contribuyente hacia la Administración Tributaria.	-	3.4 Desarrollar programas de capacitación al personal del SRI.	-
3.5 Entregar información veraz y oportuna sobre las obligaciones y derechos tributarios del contribuyente, bajo el concepto de cuenta corriente única.	-	-	3.5 Continuar con los programas de educación y cultura tributaria.	-
3.6 Promover un proyecto educativo de largo plazo en materia tributaria, en coordinación con las instituciones responsables de la educación media y superior.	3.4 Impulsar la cultura tributaria en el país a través del desarrollo de programas educativos específicos en el	-	3.6 Potenciar el uso del Internet para la prestación de servicios tributarios.	-

	ámbito tributario.			
-	-	-	3.7 Fortalecer los sistemas de difusión y comunicación a la sociedad ecuatoriana.	-
OBJETIVO ESTRATEGICO 4: Aplicar con equidad y exactitud jurídica las leyes tributarias y recomendar las reformas necesarias al marco legal y a la normativa jurídica para la eficaz administración de los tributos internos.	-	-	OBJETIVO 4: Incrementar el nivel de satisfacción laboral en el 75%	OBJETIVO ESTRATEGICO 2: Diseñar propuestas de política tributaria orientadas a fortalecer la capacidad de gestión institucional y reducir el fraude fiscal.
4.1 Aplicar las facultades recaudadora, determinativa, reglamentaria, resolutive y sancionadora del SRI, enmarcadas en principios de justicia y equidad.	4.1 Definir y aplicar procedimientos para la administración de sanciones.	-	4.1 Terminar el diseño y ejecutar el Plan Curricular de Formación Tributaria.	2.1 Mantener la prelación de la Ley de Régimen tributario sobre cualquier iniciativa de incentivo tributario.
4.2 Crear una base de datos legal, accesible a nivel nacional, que contenga información sobre resoluciones, consultas y circulares, a través de medios electrónicos y automatizar los respectivos procesos.	4.2 Operar a nivel nacional bajo procesos, sistemas y una plataforma con tecnología de punta que asegure la eficiencia de la Gestión Tributaria y seguridad de la información institucional.	-	4.2 Elaborar el Plan de Carrera Tributaria, obtener su aprobación en el Directorio y ponerlo en ejecución.	2.2 Proponer la unificación de las disposiciones tributarias y armonizarlas con los criterios tributarios internacionales.
4.3 Minimizar la discrecionalidad de los funcionarios del Servicio de Rentas Internas, en la interpretación y aplicación de la normatividad tributaria.	-	-	4.3 Actualizar bajo criterios uniformes, la política de selección, contratación y remuneración del personal.	2.3 Proponer reformas que neutralicen las prácticas de evasión, elusión y fraude fiscal relacionadas con el procedimiento tributario penal.
4.4 Aplicar los procedimientos que eviten la posibilidad de vínculos o relaciones entre funcionarios y contribuyentes, que conlleven a la aplicación inequitativa de la Ley.	-	-	4.4 Institucionalizar un modelo de administración de recursos humanos basado en los méritos de las personas.	-
4.5 Proponer modificaciones a la normativa legal basadas en el análisis y evaluación de los siguientes aspectos: Rendimiento de los impuestos, detección de mecanismos de evasión, estudio de reclamos y consultas, y avances de la tecnología informática, entre otros.	-	-	4.5 Promover un ambiente de trabajo que garantice al personal su mayor productividad y eficiencia.	-
4.6 Promover áreas de especialización en instituciones de educación superior, para realizar trabajos de investigación académicos,	-	-	-	-

relacionados con el tema jurídico - tributario.				
OBJETIVO ESTRATEGICO 5: Promover el desarrollo personal y profesional del recurso humano del SRI para incrementar su productividad y eficiencia.	-	-	OBJETIVO 5: Mejorar la productividad institucional para que la relación costos operativos/recaudación no supere el 1% en el 2006	OBJETIVO ESTRATÉGICO 5: Mejorar la productividad institucional.
5.1 Establecer subsistemas de recursos humanos en lo relacionado a selección, reclutamiento, inducción, capacitación y evaluación de desempeño, orientados hacia resultados.	-	-	5.1 Establecer un mecanismo de medición de la productividad institucional.	5.1 Priorizar el gasto operativo y de inversión hacia actividades y procesos que generen un mayor valor agregado.
5.2 Establecer programas de capacitación y desarrollo gerencial que estimulen el trabajo en equipo, la creatividad y el mejoramiento de las labores institucionales.	5.1 Asegurar que todo el personal del SRI cuente con las condiciones adecuadas de trabajo y promover programas de capacitación, motivación y compromiso con la gestión institucional	-	5.2 Garantizar que los recursos humanos cumplan con las competencias requeridas en el Plan de Carrera Tributaria.	5.2 Garantizar que los procesos y procedimientos institucionales sean estandarizados, eficientes y controlados.
5.3 Implantar una política de remuneraciones competitiva dentro del mercado laboral, orientada al mejoramiento de la productividad y que considere el requisito de exclusividad y prohibición de realizar otras actividades.	-	-	5.3 Asegurar que los procesos, procedimientos y los sistemas informáticos institucionales sean integrados, estandarizados, eficientes y controlados.	5.3 Asegurar que los sistemas informáticos institucionales sean integrados y plenamente controlados
5.4 Impulsar políticas de prevención, detección y sanción que aseguren la probidad administrativa de los funcionarios del Servicio de Rentas Internas.	-	-	5.4 Priorizar el gasto hacia actividades que generen un mayor valor agregado.	-
5.6 Definir los valores institucionales y promover su adhesión entre los funcionarios del Servicio de Rentas Internas.	-	-	5.5 Continuar con el proceso de desconcentración operativa y financiera.	-
OBJETIVO ESTRATEGICO 6: Mantener una gestión e imagen corporativa técnica y eficiente, en el marco de la autonomía financiera y operativa del SRI.	-	OBJETIVO 2: Mantener una gestión e imagen corporativa técnica, transparente y eficiente	OBJETIVO 6: Reducir la evasión tributaria en al menos 5 puntos en el Impuesto a la Renta y 2 puntos en el IVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO 6: Fortalecer y tecnificar la administración de los Recursos Humanos.
6.1: Operar bajo la estructura	-	Asegurar que los procesos y	6.1 Ejecutar el Plan Anual de Control	6.1 Proponer una reforma legal que

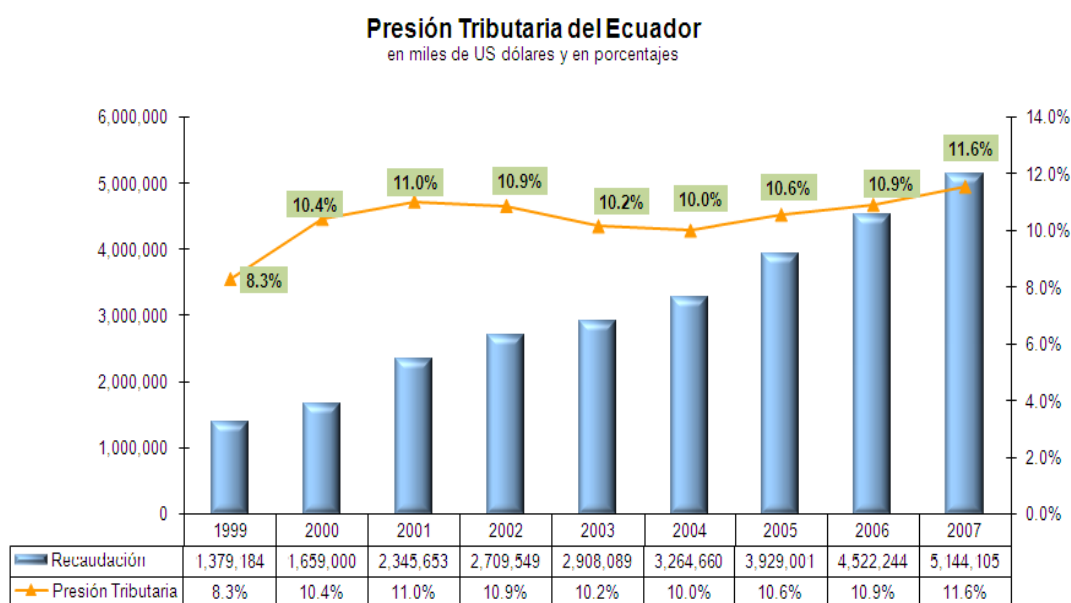
orgánica funcional aprobada e identificar los cambios necesarios, que permitan mantener una gestión eficiente y productiva, conforme a la realidad socioeconómica y política del país.		procedimientos utilizados sean estandarizados y plenamente controlados.	Tributario sectorial y especializado considerando criterios de importancia económica, fiscal y de perfil de riesgo.	permita garantizar una política uniforme en la selección, contratación y remuneración del personal.
6.2: Asumir a plenitud las funciones, atribuciones y competencias que la Ley le otorga al SRI.	-	Promover el desarrollo personal y profesional del Recurso Humano del SRI para incrementar su productividad y eficiencia, sin interferencias políticas.	6.2 Incorporar en el sistema de control tributario las metodologías de precios de transferencia.	6.2 Promover un ambiente de trabajo que garantice al personal su mayor productividad y eficiencia.
6.3: Implantar un sistema de control de gestión que permita el seguimiento de los objetivos, políticas y metas institucionales.	6.1 Realizar un seguimiento permanente del cumplimiento de objetivos y metas institucionales a través del sistema de control de gestión.	Rendición de Cuentas	6.3 Diseñar y ejecutar un plan de control al IVA e ICE importaciones	6.3 Desarrollar programas de capacitación permanente al personal del SRI.
6.4: Mantener una infraestructura tecnológica que provea las herramientas requeridas por las diferentes actividades del SRI, que aseguren el cabal cumplimiento de los objetivos institucionales.	-	Optimizar los procesos tributarios intensificando el uso de la tecnología y simplificando los procesos.	6.4 Impulsar la aplicación de acciones legales contra la evasión y el fraude fiscal.	-
6.5: Promover una imagen corporativa uniforme a nivel nacional, a través del establecimiento de estándares en la presentación personal, actitudes, procedimientos e infraestructura física, entre otros aspectos.	-	-	6.5 Gestionar cooperación internacional para asesorías e intercambios de experiencias en los procesos de control tributario.	-
6.6: Definir e impulsar una activa política de comunicación y relaciones públicas, tendiente a transmitir la imagen de transparencia y eficiencia del Servicio de Rentas Internas.	-	-	6.6 Proponer reformas tributarias que neutralicen las prácticas de elusión tales como la subcapitalización y la excesiva utilización de gastos financieros derivados del endeudamiento externo.	-
6.7: Fortalecer una política de intercambio de información y vínculo con otras administraciones tributarias de Latinoamérica y el mundo.	-	-	-	-
6.8: Mejorar, estandarizar y automatizar los procesos productivos del SRI y modernizar los sistemas de administración de documentos y archivos a nivel nacional	-	-	-	-

Resultados obtenidos

La recaudación de impuestos que administra el SRI ha registrado un significativo crecimiento en los últimos años, comportamiento que obedece especialmente a dos factores: la gestión institucional orientada a los servicios y al control por un lado y la evolución de la actividad económica, por otro, ya que los cambios en la normativa tributaria, no han afectado a la recaudación de los tributos.

La evolución favorable de la economía, se atribuye al importante dinamismo proveniente de la mayor producción y exportación del petróleo sumada con el alto precio internacional del crudo; a la construcción de obras de infraestructura como el OCP, los proyectos hidroeléctricos y la obra vial de los Municipios; a las remesas de los migrantes; y, a la ejecución de planes de vivienda y construcción privada, entre los factores más relevantes. Este comportamiento ha sido consecuente con el crecimiento registrado en las operaciones de comercio exterior, el incremento de los depósitos en el sistema financiero y la mayor colocación de créditos de consumo e hipotecarios, principalmente orientados a la adquisición de vehículos y viviendas.

A efectos de aislar la incidencia de la actividad económica, las Administraciones Tributarias evalúan la eficiencia de los ingresos tributarios a través de la denominada Presión Tributaria que relaciona la recaudación frente al PIB. En el siguiente cuadro consta la Presión Tributaria del SRI, en los últimos años:



La tendencia al alza de este coeficiente, refleja una mayor eficacia de la Administración Tributaria en su gestión recaudatoria. Sin embargo, en el Ecuador, este coeficiente todavía es uno de los más bajos de la región, conforme consta en la siguiente tabla:

PRESION TRIBUTARIA EN AMERICA LATINA (% de PIB) no incluye seguridad social	
	2004 (p)
Uruguay	19.0
Chile	17.1
Bolivia	14.5
Colombia	17.6
Argentina	23.3
Perú	13.4
Paraguay	12.3
Brasil	21.1
Ecuador	10.0
Promedio	16.5

La comparación de los niveles de Presión Tributaria entre países, en el caso ecuatoriano, debe ser matizada por algunos elementos que afectan a este indicador, tales como:

1. Las tarifas del Impuesto a la Renta de personas jurídicas, personas naturales y del Impuesto al Valor Agregado, están entre las más bajas de la región.

Tarifas Tributarias en la Región

Renta Personas Jurídicas		Renta Personas Naturales		IVA	
Perú	30%	Perú	del 15% al 30%	Perú	17%
Colombia	35%	Colombia	del 0.29 al 35%	Argentina	21%
Argentina	35%	Argentina	del 9% al 35%	Uruguay	23%
Uruguay	35%	Chile	del 0% al 45%	Chile	19%
Ecuador	25%	Ecuador	del 0% al 25%	Ecuador	12%

Elaboración: Planificación y Control de Gestión SRI

2. Impuesto a la Renta y el IVA, todavía tienen importantes exoneraciones que afectan la recaudación y dificultan la administración de estos tributos. De acuerdo a un estudio auspiciado por el Proyecto SALTO-USAID, en el año 2001, el sacrificio fiscal que suponían las exoneraciones en el Impuesto a la Renta y el IVA en el Ecuador, representaban alrededor del 5% del PIB. Este mismo estudio, calculó los niveles de evasión de estos impuestos sobre el PIB en un porcentaje similar.

PARTICIPACIÓN DE LA RECAUDACIÓN DEL SERVICIO DE RENTAS INTERNAS POR IMPUESTO

Período 2000 - 2006

Miles de dólares

CONCEPTOS	2000	2001	2002	2003	2004	2006	2008 (En- No v)
TOTAL NETO	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
IMP. CIRCULACION DE CAPITALES	19.4%	0.3%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Impuesto a la Renta Global	16.1%	25.2%	24.8%	26.1%	27.8%	31.1%	33.6%
Impuesto al Valor Agregado	55.7%	62.8%	62.5%	60.5%	58.5%	55.8%	54.4%
Imp. a los Consumos Especiales	5.3%	7.7%	9.5%	9.5%	9.8%	9.7%	9.1%
Imp. a los Vehículos Motorizados	1.3%	2.1%	1.8%	1.8%	1.7%	1.6%	1.4%
Impuesto a la Salida del País	1.0%	0.8%	0.2%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Ingresos por Mora Tributaria	0.4%	0.3%	0.3%	0.3%	0.3%	0.3%	0.2%
Multas Tributarias Fiscales	0.5%	0.7%	0.8%	0.9%	0.9%	0.8%	0.6%
Otros Ingresos	0.2%	0.1%	0.2%	0.8%	0.9%	0.7%	0.5%

Fuente: Base de Datos SRI, CAE.

Elaboración: Publicación Nacional y Control de Gestión

Fecha: 25 - diciembre 2006

1 Cifra calculada conforme la proforma del Presupuesto General del Estado, sin incluir financiamiento.

Por otro lado, la recaudación de impuestos que administra el SRI financia alrededor del 50% del Presupuesto General del Estado y constituye una fuente fundamental de sostenibilidad de las finanzas públicas del Ecuador. La carga tributaria está soportada principalmente por impuestos indirectos al consumo: IVA e ICE. Sin embargo, se debe destacar el crecimiento que se aprecia en la representatividad del Impuesto a la Renta, que al año 2006, alcanzó el 34% de la recaudación total, mientras que el Impuesto al Valor Agregado tuvo el 54% y el Impuesto a los Consumos Especiales el 9%, tal como se describe en el siguiente cuadro:

También es importante mencionar, entre los condicionantes externos, dos retos que tiene el SRI en su misión de aumentar la presión tributaria y consolidar la cultura tributaria: por un lado, el tamaño de la informalidad de la economía ecuatoriana y por otro, la ausencia de leyes relacionadas con la fiscalidad internacional. La informalidad se estima en el orden del 34% del PIB y las operaciones de comercio exterior que realizan los agentes económicos del país, actualmente representan un 51% del PIB.

El modelo de gestión de la Administración Tributaria Ecuatoriana, se sustenta en tres pilares fundamentales: la autonomía financiera, la profesionalización de sus funcionarios y el uso intensivo de la tecnología, elementos que han contribuido a mantener los procesos administrativos institucionales en un marco de eficiencia y orientación al cumplimiento de objetivos.

Autonomía Financiera: la autonomía financiera ha permitido enfrentar, con la mayor oportunidad, el reclutamiento del personal, las inversiones en tecnología, la infraestructura, mobiliario, etc. a efectos de poder brindar un servicio de calidad en las 22 provincias del país e implantar los programas de control en forma más eficaz.

Profesionalización de los funcionarios: los funcionarios del SRI actúan al margen de la influencia política, con plena autonomía en la aplicación de las Leyes y Reglamentos tributarios. Los procesos de selección y capacitación del personal, permiten a la Institución incorporar nuevos funcionarios con los principios y valores necesarios para ejercer de manera transparente la función pública y mantener un adecuado nivel de conocimientos.

Uso intensivo de la tecnología: La utilización de las herramientas informáticas como apoyo fundamental en la sistematización de los procesos tributarios, se ha focalizado en la eficiente prestación de los servicios al ciudadano y en el aprovechamiento de la información de las bases de datos para ejecutar eficazmente los procesos de recaudación, control, cobranzas y devolución de tributos.

Estos aspectos, han contribuido significativamente a generar una imagen institucional de confianza y transparencia en las relaciones entre la Administración Tributaria y los contribuyentes, favoreciendo el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias.

Capítulo IV

CAPÍTULO 4

LA INSTITUCION 2007 – 2011

4.1 Directrices para la elaboración del Plan.

- El panorama de planeación será de cinco años, es decir el plan tiene la cobertura 2007-2011.
- La parte del plan correspondiente al 2007 inicia, en forma práctica a partir del mes de mayo de ese año (mes en el que se inició trabajo de planificación).
- Las cifras de dinero que aparecen en este plan están dadas a valor futuro (incluye inflación).
- El crecimiento del PIB se estima en un 10% anual durante los próximos 5 años.

4.2 Misión, Visión y Valores. (SRI Nacional)

El Servicio de Rentas Internas del Ecuador, bajo una metodología de enfoque apreciativo, con la participación de los funcionarios y altos ejecutivos de la institución, quienes en el marco de los lineamientos de política económica y de gestión de la Administración Tributaria, esbozaron propuestas, iniciativas y proyectos, con la finalidad de definir la nueva misión, visión y valores del SRI al año 2011, los cuales se pone a consideración¹⁴:

4.2.1. MISIÓN:

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.

4.2.2 VISION:

- ✓ 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.

¹⁴ Plan Estratégico 2007-2011 Servicio de Rentas Internas del Ecuador.

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

4.2.3 VALORES:

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

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

Compromiso. Los funcionarios del SRI son concientes 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.



4.3 Objetivos de largo plazo.

La estrategia del Servicio de Rentas Internas, se enfoca principalmente en 5 pilares de actuación para el período 2007-2011, que se lo detalle brevemente a continuación¹⁵:

1. Talento Humano
2. Información y Tecnologías.
3. Procesos
4. Modelo de Cumplimiento
5. Eficiencia fiscal y Responsabilidad Social

“Al definir que como requisito se requiere el compromiso y responsabilidad, no sólo pensamos en los responsables de las Direcciones, Departamentos o Áreas, sino además en todos los funcionarios de la institución y en gran medida a otros organismos públicos en el ámbito ejecutivo, legislativo y judicial que conformen el andamiaje público; por lo que todos debemos comprender que los esfuerzos de la política tributaria que apunte a mejorar la cohesión social es responsabilidad de todos quienes hacemos la sociedad ecuatoriana.”

¹⁵ Plan Estratégico 2007-2011, Servicio de Rentas Internas.

Sin embargo, la Regional del Austro (motivo del presente estudio) para poder conseguir los objetivos establecidos a nivel nacional, se ha planteado sus propias metas y objetivos, los cuales se quieren definir así:

OBJETIVO GENERAL.

Desarrollar un estudio que permita establecer un Plan Estratégico para los años 2007 al 2011 de la Dirección Regional del Austro del Servicio de Rentas Internas, con la finalidad de cumplir con la metas de recaudación y objetivos de servicio propuestos por la Dirección Nacional del SRI.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

1. Implementar un procedimiento para efectuar de manera más efectiva los controles masivos hacia los contribuyentes, con el fin de tener una recaudación forzosa (por intervención del SRI) de un 6% sobre la recaudación voluntaria (gestión).
2. Crear un plan de capacitación que llegue a una mayor número de contribuyentes, con el afán de mejorar la cultura tributaria
3. Diseñar un plan de comunicación, medios e imagen institucional de la Dirección Regional del Austro.
4. Determinar un conjunto de indicadores de gestión que permitan verificar el avance de los procesos internos y el cumplimiento de las metas establecidas a nivel nacional.
5. Crear una matriz de programas de capacitación a los funcionarios de la Institución.
6. Realizar una evaluación económica con la finalidad de que el gasto de la Regional no supere 1% sobre la recaudación de gestión de la Regional.

4.4. Estado actual.

Para poder establecer el análisis FODA de la Regional del Austro, se tomó a consideración a todos los departamento que componen la Dirección, con la finalidad de tener un análisis mas concreto y puntual de la situación actual.

4.4.1 Fortalezas

- Acceso a información de 25 Instituciones del Gobierno.
- Infraestructura física, locales adecuados para atención al contribuyente.
- Reconocimiento de la sociedad (70%).
- Flexibilidad en el manejo financiero
- Desconcentración operativa a las Direcciones Regionales.
- Plataforma Tecnológica de punta, con una PC por funcionario, todas interconectadas.
- Al menos 60% del personal tiene título profesional y un 30% cursando estudios de postgrado.
- Adecuados estándares para el reclutamiento del personal.
- Capacitación constante.
- Automatización de procesos.
- Personal comprometido y honesto.
- Correcta distribución de funciones entre empleados.

4.4.2 Debilidades.

- Falta de políticas de Recursos Humanos (Rotación, moral, ausentismo)
- Falta de comunicación interna y externa
- Demora en los procesos de contratación pública
- Dificultades para la contratación de personal, en promedio por cada 100 aspirantes solo 5 superan las pruebas.
- Poco personal en áreas de control. Alrededor del 40% del personal.
- Lento análisis para abrir nuevas oficinas de atención al contribuyente.
- Falta de incentivos y motivación al personal.
- Proyectos mal elaborados y con defectuoso seguimiento por parte de la Dirección Nacional.

4.4.3 Oportunidades

- Crecimiento anual del PIB en un 3.4% (US\$ 154.000.000 anuales).
- Nuevas opciones de recaudación (reforma tributaria)
- Credibilidad del gobierno (75%).
- Nuevas Tecnologías estandarizadas para la administración presupuestaria.
- Respaldo Gubernamental a la gestión del SRI

- Mayor penetración del Internet e la sociedad ecuatoriana, segundo país de mayor crecimiento de usuarios de Internet en la región.
- Mayor Integración del Sector Público
- Mejorar conciencia del contribuyente en cuanto al pago de impuestos.
- Austro es una región culta y honesta por excelencia.
- Regional Austro una de las mejores del país.
- Empresarios honestos y comprometidos con el desarrollo del país.
- Celeridad en términos de plazos y contestaciones por parte de la Regional.

4.4.4 Amenazas.

- Reforma en materia tributaria (IVA: disminución estimada en recaudación de US\$ 400.000.000)
- Falta de apoyo legislativo para viabilidad de proyectos de ley.
- Actuaciones parcializadas de los tribunales distritales (90% de juicios perdidos).
- Incremento en la evasión por reformas tributarias
- Control de gastos del SRI en remuneraciones
- Incremento de la informalidad, subempleo superior al 50%
- Por la reforma tributaria variación de las regulaciones y desconocimiento del contribuyente.
- Disminución de presupuestos para la Regional.
- Incremento de la recaudación para la Regional del Austro por el aumento del Presupuesto General del Estado.
- No cumplimiento de metas.
- Cambios de contribuyentes a otras jurisdicciones.

4.4.5 Ventajas competitivas.

Se tiene identificado como ventaja competitiva, es que el Servicio de Rentas Internas está catalogado como la mejor institución pública del país, con mayor eficiencia, eficacia, incluso sobre algunas empresas privadas de la Región Austro.

El alto grado de credibilidad que tienen los contribuyentes sobre la institución, demuestra el lugar privilegiado que tiene el SRI en la mente de la población, caracterizándose siempre por la honestidad, vocación de servicio, buena atención y

destacándose esencialmente por ser un buen lugar para trabajar, debido a la constante capacitación, crecimiento profesional y mejora continua.

4.5 Direcciones estratégicas

4.5.1 Matriz FODA por objetivo:

Objetivo # 1: (Matriz FODA 1).

Implementar un procedimiento para efectuar de manera más efectiva los controles masivos hacia los contribuyentes, con el fin de tener una recaudación forzosa (por intervención del SRI) de un 6% sobre la recaudación voluntaria (gestión).

Objetivo # 2: (Matriz FODA 2).

Crear un plan de capacitación que permita llegar a un mayor número de contribuyentes, con el afán de mejorar la cultura tributaria.

Objetivo # 3: (Matriz FODA 3).

Diseñar un plan de comunicación, medios e imagen institucional de la Dirección Regional del Austro.

Objetivo # 4: (Matriz FODA 4).

Determinar un conjunto de indicadores de gestión que permitan verificar el avance de los procesos internos y el cumplimiento de las metas establecidas a nivel nacional.

Objetivo # 5: (Matriz FODA 5).

Crear una matriz de programas de capacitación a los funcionarios de la Institución.

Objetivo # 6: (Matriz FODA 6).

Realizar una evaluación económica con la finalidad de que el gasto de la Regional no supere 1% sobre la recaudación de gestión de la Regional.

Matriz FODA 1

<p>Objetivo # 1. Implementar un procedimiento para efectuar de manera más efectiva los controles masivos hacia los contribuyentes, con el fin de tener una recaudación forzosa (por intervención del SRI) de un 6% sobre la recaudación voluntaria (gestión).</p>	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ol style="list-style-type: none"> 1 Honestidad y rectitud en los funcionarios. 2 Bases de datos cruzadas de diversas fuentes. 3 Infraestructura óptima para crecimiento de personal. 4 Tecnología de punta. 	<ol style="list-style-type: none"> 1 Falta comunicación y difusión interna y externa. 2 Complejidad en el cumplimiento de las obligaciones tributarias. 3 Falta de calidad en deuda generada. 4 Costo de cobranza elevado.
OPORTUNIDADES		
<ol style="list-style-type: none"> 1 Credibilidad en la sociedad 70%. 2 En el Austro, los contribuyentes son cultos por excelencia. 3 Nuevas opciones de recaudación (tarjetas de crédito, internet, etc). 4 Amplio campo de acción alrededor de 100.000 contribuyentes. 	<p>Elaboración de matriz de riesgos tanto de contribuyentes especiales como de personas naturales, para de esta manera poder ejercer un mejor control a bajo costo.</p> <p>Ampliación de red de recaudación, en la cual se incluyan a cooperativas de ahorro y crédito, para que en cantones alejados se pueda mejorar recaudación.</p>	<p>Mejorar comunicación entre departamentos y realizar análisis de costos por cada una de las unidades.</p> <p>Establecer valores mínimos para notificar a los contribuyentes, para que la cobranza no sea mas onerosa que lo que realmente se debe recaudar.</p> <p>Constante capacitación a contribuyentes.</p>
AMENAZAS		
<ol style="list-style-type: none"> 1 Reforma Tributaria. 2 Cambios en la Asamblea Constituyente en el ámbito tributario. 3 Incremento de evasión por reforma tributaria. 4 Cambio de contribuyentes a otras jurisdicciones. 	<p>Análisis, revisión y comprensión de la Reforma Tributaria con todos los funcionarios para el correcto entendimiento.</p> <p>Revisión de nuevas formas de evasión y elusión tributaria.</p> <p>Reforma en base a que si es que los contribuyentes se cambian a otra jurisdicción, siguen siendo responsabilidad de la jurisdicción en la que se encontraban anteriormente.</p> <p>Mejoramiento de sanciones en reforma tributaria incrementa la percepción del riesgo por parte de los contribuyentes, mejorando la recaudación de impuestos.</p>	

Matriz FODA 2

<p>Objetivo # 2. Crear un plan de capacitación que permita llegar a una mayor número de contribuyentes, con el afán de mejorar la cultura tributaria.</p>	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Reforma Tributaria incrementó el riesgo al contribuyente. 2 Funcionarios capacitadores con buen conocimiento del tema. 3 Espacios disponibles para capacitación. 4 Implementación de brigadas móviles a cantones alejados. 	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Poco tiempo de los funcionarios para capacitar. 2 Capacitaciones deben ser en horas laborables o en la noche. 3 Funcionarios nuevos sin conocimiento tributario 4 Capacitaciones largas y muy pocos talleres interactivos.
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Contribuyentes quieren mejorar su conocimiento tributario. 2 El Austro tiene alrededor de 100.000 contribuyentes. 3 Cámaras, asociaciones, gremios, etc. prestan su ayuda. 4 Cambios legales por Ley de Equidad Tributaria. 	<p>Hacer capacitaciones diarias tanto en el auditorio del SRI como en las diferentes cámaras, asociaciones, etc.</p> <p>Capacitaciones con diferentes temas cada día, mas no sobre todos los temas en el mismo día.</p> <p>Firmar convenios con colegios profesionales y cámaras para la difusión de la normativa tributaria.</p>	<p>Formar a nuevos funcionarios capacitadores para que de esta manera se pueda llegar a un número mayor de contribuyentes.</p> <p>Con mas capacitadores se pueden hacer talleres tanto en la mañana como en la tarde si interfieren en sus labores normales.</p>
<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Asesores tributarios sin un buen conocimiento. 2 Tributación es un tema netamente técnico. 3 Gran cantidad de informales sin interés. 4 0 	<p>Capacitación a colegio de contadores, economistas e ingenieros comerciales.</p> <p>Explicación y difusión del Régimen Impositivo Simplificado a los informales y pequeños contribuyentes, con el fin de fomentar y facilitar el cumplimiento tributario.</p>	<p>Realizar talleres interactivos en las oficinas del SRI y con el apoyo de las universidades para mejorar capacitaciones.</p> <p>Capacitadores además de ser técnicos deben saber de técnicas de enseñanza y aprendizaje. (Formación para formadores).</p>

Matriz FODA 3

<p>Objetivo # 3. Diseñar un plan de comunicación, medios e imagen institucional de la Dirección Regional del Austro</p>	FORTALEZAS	DEBILIDADES	
	1	Institución tiene la mejor imagen de servicio publico.	1 Canales de comunicación dentro del SRI con deficiencias.
	2	Marca SRI con buen posicionamiento.	2 Poco aporte de Comunicación de la Dir. Nacional hacia Regionales.
	3	SRI todos los días hace noticia.	3 Tributación es un tema netamente técnico.
	4	Reforma Tributaria genera conocimiento a la ciudadanía.	4 Dificultad para sintetizar la normativa.
OPORTUNIDADES			
1	SRI con alta aceptación en la sociedad.	Realizar convenios con radios con el fin de tener un programa semanal de 30 minutos para explicar un tema tributario.	Publicar temas con palabras que cualquier ciudadano entienda, no con palabras técnicas. Sintetizar los temas a tratar.
2	Contribuyentes interesados en temas relacionados al SRI.	Solicitar columnas en los principales diarios y revistas de opinión de la Regional para publicar temas tributarios.	Regional del Austro realizar su propia difusión de novedades y noticias.
3	Medios de comunicación solicitan programas tributarios.	Establecer una dirección de email para contestar preguntas.	Personal con mayor experiencia asistir a los medios de comunicación.
4	Labor del SRI vista con agrado.	Diseñar el call center con el fin de que los contribuyentes puedan hacer sus consultar telefónicas.	
AMENAZAS			
1	Altos costos de los medios de comunicación.	Explicar bondades del pago de los impuestos y socializar las reformas que entren en vigencia.	Solicitar a los canales de televisión entrevistas frecuentes para explicar los temas que están en la actualidad
2	Publicaciones y editoriales contra la A.T. y la reforma.		
3		Socialización de los nuevos reglamentos y circulares.	
4			

Matriz FODA 4

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>Objetivo # 4. Determinar un conjunto de indicadores de gestión que permitan verificar el avance de los procesos internos y el cumplimiento de las metas establecidas a nivel nacional.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1 Regional Austro aporta con el 5% de la recaudación a nivel nacional. 2 Es la tercera regional a nivel país por su tamaño y recaudación. 3 La planificación en la Dirección Regional es realizada correctamente. 4 Se tiene identificadas a los puntos débiles en la parte operativa. 	<ol style="list-style-type: none"> 1 Rotación de personal en el área de Atención al Contribuyente. 2 Funcionarios solamente se preocupan de sus áreas de trabajo. 3 Comunicación interna no es muy buena. 4 Algunos procesos engorrosos y burocráticos.
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Credibilidad hacia la Institución. 2 Impuestos aportan con el 54% al Presupuesto General del Estado. 3 Conocimiento del movimiento económico de la Región. 4 Identificación de las brechas fiscales. 	<p>Establecer indicadores que permitan controlar la credibilidad que tiene la Regional frente a los contribuyentes en cuanto a niveles de atención, agilidad de los tramites, así como la eficiencia de los procesos operativos por devolución de impuestos.</p>	<p>Indicadores que ayuden a establecer si la alta rotación de personal en el área de Atención al Contribuyente influye en que los tiempos de espera se vuelvan mas largos y los tramites engorrosos. Mejorar la comunicación interna, para de esta manera verificar que no se repitan procesos entre los departamentos. Indicadores sobre la calidad de atención y el tipo de información que se ingresa en las bases de datos.</p>
<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Recesión económica del país. 2 Falta de confianza en el Gobierno Nacional. 3 Cambio de política económica en el Ecuador. 4 No entendimiento de la normativa tributaria por los contribuyentes. 	<p>Verificar el no cumplimiento del Régimen Tributario por la no facturación o en su defecto el uso de escudos fiscales por la falta de percepción de riesgo.</p>	<p>Mejorar niveles de capacitación a los funcionarios para de esta forma asesorar con mejor calidad a los contribuyentes. Tener el personal adecuado para cada una de las áreas, cumpliendo con perfiles para cada cargo.</p>

Matriz FODA 5

<p>Objetivo # 5. Crear una matriz de programas de capacitación a los funcionarios de la Institución.</p>	<p>FORTALEZAS</p>	<p>DEBILIDADES</p>
	<ol style="list-style-type: none"> 1 <input type="text" value="Convenios con Universidades para capacitaciones."/> 2 <input type="text" value="Buena relación con centros de enseñanza superior."/> 3 <input type="text" value="Disponibilidad de espacio físico para capacitaciones masivas."/> 4 <input type="text" value="Se ha destinado un buen presupuesto para capacitaciones."/> 	<ol style="list-style-type: none"> 1 <input type="text" value="Dificultades para la contratación inmediata de los capacitadores."/> 2 <input type="text" value="Capacitaciones masivas se tienen que hacer en los fines de semana."/> 3 <input type="text" value="Funcionarios estudian sus carreras universitarias en la noche."/> 4 <input type="text" value="Gran afluencia de contribuyentes que dificultan las capacitaciones."/>
<p>OPORTUNIDADES</p>	<p>En base a las necesidades de los funcionarios crear programas con los centros de educación y capacitación sobre finanzas, contabilidad, auditoria, legislación y atención al público. Desarrollar cursos de Habilidades Gerenciales, Liderazgo y Trabajo en equipo.</p>	<p>Teniendo buena oferta, algunas veces es muy complicado la contratación de los cursos, puesto que los capacitadores deben obtener certificaciones en la SENRES para poder dictar cursos a Instituciones Publicas.</p>
<p>AMENAZAS</p>	<p>Capacitaciones en Quito o Guayaquil por día cuestan mas de \$500 por personas sin considerar pasajes aéreos y hospedaje de los funcionarios, por lo que se debe tratar de hacer capacitaciones en la ciudad con el fin de que asistan el mayor numero de personas posibles. Aprovechar las maestrías que se dictan en la ciudad, para que los profesores impartan al SRI capacitaciones.</p>	<p>Hacer capacitaciones sábados y domingos al personal interesado en el área. Capacitadores no quieren trabajar para el SRI puesto que temen se les revoken sus declaraciones de impuestos o se les realice las retenciones que manda la ley.</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1 <input type="text" value="Buena oferta de cursos nacionales e internacionales."/> 2 <input type="text" value="Calidad en cursos que se ofertan."/> 3 <input type="text" value="Profesores son profesionales con alto nivel de conocimiento."/> 4 <input type="text" value="TEC de Monterrey e INCAE interesados en capacitar."/> 		
<ol style="list-style-type: none"> 1 <input type="text" value="Alto costo de las capacitaciones."/> 2 <input type="text" value="Algunos capacitadores tienen temor de trabajar para el SRI."/> 3 <input type="text" value="0"/> 4 <input type="text" value="0"/> 		

Matriz FODA 6

		FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>Objetivo # 6. Realizar una evaluación económica con la finalidad de que el gasto de la Regional no supere 1% sobre la recaudación de gestión de la Regional.</p>		1 Mayor personal, mayores controles, mayor recaudación.	1 Remodelación de nuevo edificio, costo alto.
		2 Compras volúmenes grandes, disminuyen los precios.	2 Contratación de nuevo personal por crecimiento de controles.
		3 Pagos luego de 5 días de presentada la factura.	3 Necesidades de nuevo mobiliario.
		4 0	4 0
OPORTUNIDADES			
1 SRI es un buen cliente, puede negociar precios.		<p>Se tiene presupuestado en el año 2008 incrementar la recaudación tributaria en un 18%, lo que mejoraría los presupuestos. Presupuestos realizados con ICE en telecomunicaciones. Para remodelación, SRI va a adquirir bienes en los cuales tiene mejores ofertas de precios.</p>	<p>Remodelación de nuevo edificio cuesta alrededor de \$700.000 Se necesita incurrir en nuevos gastos por incremento de personal. Subidas de precios afectan a presupuestos.</p>
2 Reforma Tributaria incrementa la recaudación.			
3 Subidas de precios en el Ecuador.			
4 Eliminación del ICE en telefonía.			
AMENAZAS			
1 Reforma Tributaria, proveedores deben facturar con IVA 0%, sin embargo no lo están haciendo y el IVA le suben al precio.		<p>Libre oferta - demanda complica los precios de los productos que se venden al sector público. Pocas empresas calificadas como proveedores.</p>	<p>Reforma Tributaria encarece el precio de bienes para el sector público Reforma Tributaria obliga realizar mayor control a los contribuyentes.</p>
2 Empresas no les conviene ser proveedor del SRI.			
3 Pocos proveedores calificados.			

4.6 Políticas.

La política del Servicio de Rentas Internas se enfoca en 5 pilares de actuación para el período 2007 – 2011:

- I.** Talento Humano
- II.** Información y Tecnologías.
- III.** Procesos.
- IV.** Modelo de Cumplimiento.
- V.** Eficiencia fiscal y Responsabilidad Social.

Al definir que como requisito se requiere el compromiso y responsabilidad de todos los funcionarios de la institución y en gran medida a otros organismos públicos en el ámbito ejecutivo, legislativo y judicial que conformen el andamiaje público; por lo que todos debemos comprender que los esfuerzos de la política tributaria que apunte a mejorar la cohesión social es responsabilidad de todos quienes hacemos la sociedad ecuatoriana, por lo que a continuación me permito enumerar estas políticas enfocadas hasta el 2011:

I. Talento Humano

- a) Fomentar la especialización del talento humano a través de la formación y la investigación permanente.
- b) SRI, el mejor lugar para trabajar.
- c) Fortalecer la cultura organizacional, en liderazgo, valores, ética y trabajo en equipo.

II. Información y Tecnologías.

- a) Mantener servicios de tecnología de información adecuados para que la institución alcance sus objetivos de gestión.
- b) Administrar el ciclo de vida de la información e integrarlo dentro de la cadena de valor.

III. Procesos.

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

- b) Redefinir políticas y procedimientos de control.
- c) Establecer un sistema integral de mejora continua de los procesos.
- d) Alcanzar un mayor nivel de eficiencia en el manejo del presupuesto y eficacia en la consecución de los objetivos institucionales a través del control de gestión integrado.

IV. Modelo de Cumplimiento.

- a) Reducir los costos directos e indirectos del cumplimiento de los contribuyentes.
- b) Fomentar la cultura tributaria a través de asistencia, capacitación y difusión.
- c) Ampliar, integrar y promocionar nuevos canales de interacción con el contribuyente.
- d) Fortalecer el Régimen Sancionatorio.
- e) Identificar cuantificar y actuar sobre las manifestaciones de evasión, elusión y fraude tanto con acciones preventivas, concurrentes y reactivas.
- f) Incrementar la cobertura del control e incorporar nuevos mecanismos de supervisión control en función del perfil de riesgo e importancia fiscal del contribuyente.
- g) Fortalecer la acción de cobro y reducir la emisión de cartera de riesgo en los procesos de control.

V. Eficiencia fiscal y Responsabilidad Social.

- a) Consolidar el reconocimiento y aprobación de la gestión del SRI en la sociedad.
- b) Incrementar la cobertura del control e incorporar nuevos mecanismos de supervisión control en función del perfil de riesgo e importancia fiscal del contribuyente.
- c) Fortalecer la acción de cobro y reducir la emisión de cartera de riesgo en los procesos de control.
- d) Consolidar el reconocimiento y aprobación de la gestión del SRI en la sociedad.
- e) Aplicar de mejor manera los principios constitucionales de la Tributación.

- f) Reducir brechas tributarias a la mitad.

4.7 Planes operativos 2007 –2011.

En vista de lo mencionado en líneas anteriores y teniendo como premisa fundamental que todos los funcionarios de la Administración Tributaria deben ser parte integrante y principal en la consecución de las metas y objetivos institucionales tanto nacionales como regionales, a continuación se presentan los objetivos y estrategias de cada uno de los departamentos que conforman la Dirección Regional Austro, los cuales apuntan a la obtención de las metas planteadas:

4.7.1 Objetivos y estrategias: Gestión Tributaria.

Objetivos:

- Masificar y mejorar el proceso de control en omisión de declaraciones.
- Incrementar el control en diferencias en las declaraciones considerando la materialidad en un monto mínimo de \$300 en impuesto a recaudar.
- Diversificar las áreas a ser examinadas abarcando el sector turístico, industrial y comercial.
- Reducir la presión fiscal indirecta.
- Concentrar la revisión de control en Grandes Contribuyentes y sus relacionados.
- Contribuyentes Especiales, Sociedades y Personas Naturales Obligadas a llevar Contabilidad control en el 100% de la base gestionable.
- Generación de un mínimo de 10 Oficios Conminatorios por Diferencias en las declaraciones por funcionario por mes.
- Recaudación mensual de la Regional de \$ 800.000 en montos recaudados efectivamente. (aproximadamente \$40.000 por funcionario del área).
- Ejecución de manera efectiva y eficiente los procesos de Devoluciones de IVA.

Estrategias:

- Depurar bases de datos de los contribuyentes omisos en las declaraciones de impuestos, con la finalidad de no malgastar recursos ni tiempo en la notificación y seguimiento respectivo.

- Identificar contribuyentes más grandes por tipo de actividad económica.
- Realizar análisis sectoriales con la finalidad de encontrar posible evasión tributaria.
- Elaborar matriz de riesgo diseñada exclusivamente para controles de información puntuales y detectar diferencias en el pago de impuestos.
- Elaborar metas e indicadores de medición de rendimiento para los funcionarios del departamento.
- Disminuir tiempos de respuesta en trámites de Devolución de IVA, automatizar los procesos.

4.7.2 Objetivos y estrategias: Auditoría Tributaria.

El principal objetivo del Departamento de Auditoría Tributaria es:

- La ejecución de determinaciones a los contribuyentes más significativos de la Región (sociedades y personas naturales).

Las estrategias definidas son:

- Realizar anualmente hasta el año 2011 las determinaciones de IVA e Impuesto a la Renta a las 18 empresas consideradas como grandes contribuyentes en la región.
- Establecer de acuerdo a la matriz de riesgos los medianos contribuyentes que pueden ser considerados dentro de las auditorías tributarias.
- Realizar anualmente no menos de 40 auditorías integrales. (años anteriores alrededor de 7 por año).
- Realizar determinaciones puntuales a contribuyentes, de acuerdo al riesgo establecido, para de esta manera abarcar a una mayor cantidad de empresas en el año.
- Contratar a más personal capacitado para poder abarcar más contribuyentes.
- Disminuir la presión fiscal indirecta, es decir, reducir el costo en el que incursionan los ciudadanos para cumplir con los requerimientos de la Administración Tributaria.
- Determinar empresas relacionadas entre contribuyentes e incluirlas en los procesos determinativos.
- Aplicación de Fiscalidad Internacional y Precios de Transferencia.

4.7.3 Objetivos y estrategias: Servicios Tributarios.

Objetivos:

- Mantener una base de datos con información confiable.
- Trabajar en conjunto con los distintos departamentos para mantener informados a los contribuyentes.
- Mantener la calidad en los procesos superior al 90%.
- Codificar y tener un listado actualizado de los establecimientos gráficos que poseen autorización vigente.
- Crear conciencia tributaria a nivel general, que todos los contribuyentes conozcan el sistema de declaraciones y anexos por internet y que se sientan motivados a utilizar dicho sistema.
- Cumplir a cabalidad con los procedimientos establecidos para la recepción y archivo de anexos en nuestra regional.
- Cumplir con el cronograma de visitas a nivel regional establecido.
- Satisfacer las capacitaciones semanales impartidas a los contribuyentes.

Estrategias:

- Cumplir con el índice de calidad a diciembre de cada año en control del RUC de un 95%.
- Cumplir con la depuración a diciembre de cada año en la base del RUC de un 75%.
- Tener un índice de calidad en facturación del 95%.
- Codificar la maquinaria de todos los establecimientos gráficos autorizados.
- Realizar una mejor revisión y más técnica de autoimpresores.
- Tener un listado actualizado de todas las autorizaciones de máquinas registradoras.
- Cumplir con el 99% en el índice de calidad de exoneraciones de vehículos.
- Fomentar las declaraciones por internet, con capacitación hacia los contribuyentes.
- Reducir al 1% el margen de errores en validación.

4.7.4 Objetivos y estrategias: Jurídico.

Objetivos:

- Criterios jurídicos unificados.
- Crear una base de consultas internas sobre juicios y jurisprudencia.
- Mejorar motivación de todos los actos administrativos emanados por la Regional.
- Mejor retroalimentación de sentencias de los juicios.

Estrategias:

- Reuniones semanales con los asesores jurídicos de cada una de las áreas para revisar problemas y casos nuevos, además unificar criterios de la regional.
- Implementar un sistema informático donde todos los funcionarios se puedan consultar el resultado de los juicios y de jurisprudencia por sentencias.
- En base a las sentencias del TDF y CSJ revisar todos los actos administrativos y mejorar su motivación.
- Capacitar sobre legislación a todos los funcionarios de las diferentes áreas.
- Visitas a diferentes direcciones regionales con el fin de conocer nuevos casos que se han presentado y unificar criterios.

4.7.5 Objetivos y estrategias: Administrativo-Financiero.

Objetivos:

- Realizar una evaluación económica con la finalidad de que el gasto de la Regional no supere 1% sobre la recaudación de gestión de la Regional.
- Contratar al personal más capacitado e idóneo para cada una de las áreas.
- Gestión por resultados: análisis de resultados y gasto por unidad.

Estrategias:

- Implementación y diseño de un software que permita determinar el gasto y realizar un análisis de costos por cada empleado.
- Control de la calidad del gasto y del desperdicio de materiales de trabajo.

- Realizar un levantamiento sobre perfil que debe cumplir el funcionario responsable de cada puesto de trabajo.

4.7.6 Objetivos y estrategias: Reclamos Administrativos.

Objetivos:

- Agilizar y simplificar la atención de trámites de devolución de impuesto a la renta de personas naturales, por concepto de pago indebido y en exceso, manteniendo el nivel de control, combinando las actividades de las cuales son responsables las Unidades de Reclamos, buscando la automatización de procesos.
- Disminuir el nivel de litigiosidad legal, producida por la atención de pagos indebidos y en exceso con prácticas, que a nivel de los tribunales, se consideraban propias de la aplicación de la facultad determinadora.
- Orientar los esfuerzos y recursos de la Unidad de Reclamos hacia la atención de reclamos administrativos que requieren de mayor calidad de análisis y control, desde el punto de vista legal y técnico.
- Implantar un mecanismo de control que reduzca los tiempos de contestación de los trámites ingresados, con el fin de obtener mayor productividad en los procesos.
- Crear una base de consultas de fácil aplicación para el uso general de toda Unidad de Reclamos Administrativos.
- Realización de procedimiento para realizar las determinaciones complementarias de impuestos.

Estrategias:

- Llegar a un nivel promedio de contestación de trámites de devolución de impuesto a la renta de personas naturales, por pago indebido y en exceso de 45 días hábiles para el año 2008 y de manera automáticas desde el 2009.
- Disminuir en un 80% el nivel de litigiosidad por trámites resueltos por la Unidad de Reclamos Administrativos.
- Control de la correcta aplicación de esfuerzos y recursos de acuerdo a trámites de mayor análisis y control.

- Reducción de Tiempos de Contestación del total de trámites (sin considerar personas naturales) a un promedio de 75 días hábiles.
- Implementación de un sistema que permita realizar el análisis de los trámites de devolución de manera semiautomática.

4.7.7 Objetivos y estrategias: Cobranzas.

Objetivos:

- Depuración de cartera.
- Cobros de obligaciones pendientes de años anteriores.
- Fortalecimiento de coactivas.
- Inicio de procesos coactivos de mayor cuantía.

Estrategias:

- Baja de obligaciones antiguas y de un valor menor a \$200 de acuerdo a la Disposición Transitoria Octava de la Ley de Equidad Tributaria.
- Análisis de rotación de la cartera.
- Envío de oficios persuasivos de obligaciones por los años 2006 y 2007.
- Depuración y actualización de procesos coactivos vigentes.
- Mejoramiento de persuasión en coactivas.
- Notificación de coactivas y persuasión a los responsables solidarios de las empresas (representantes legales).
- Análisis de riesgo de los contribuyentes.
- Accesos a buró de crédito.

4.7.8 Objetivos y estrategias: Planificación y Capacitación

Objetivos:

- Realización de análisis sectoriales.
- Identificación de brechas tributarias.
- Mejoramiento de cargas de trabajo en el personal.
- Facilitar el acceso al SRI a los contribuyentes.
- Identificar la capacidad real de atención de los funcionarios de la Regional.
- Capacitar a un mayor número de contribuyentes.
- Crear un plan de comunicación de la regional.

Estrategias:

- Realizar análisis de sectores económicos para identificar brechas de evasión y elusión tributaria.
- Análisis de comportamiento de los contribuyentes por cada sector económico.
- Elaboración de índices de rentabilidad por sector económico y por tipo de empresas.
- Levantamiento de procesos en la regional, con la finalidad de identificar las cargas de trabajo y la real capacidad de atención de los funcionarios.
- Análisis para aperturas de nuevas agencias o puntos de atención del SRI.
- Planificar y organizar brigadas móviles de atención a los contribuyentes, a cantones alejados de cada provincia de la Regional.
- Fomentar el uso del Internet y crear oficinas virtuales.
- Convenios con gremios, asociaciones, cámaras para capacitar sobre los temas tributarios.
- Realizar programas de radio y televisión para dar a conocer a los contribuyentes las acciones que viene realizando la Administración Tributaria y capacitar a la ciudadanía.

4.7.9 Objetivos y estrategias: Secretaría Regional

Objetivos:

- Mejorar políticas de recepción de documentos.
- Disminuir Plazos de entrega de notificaciones y oficios.
- Mejorar Satisfacción cliente interno y externo.
- Cero papeles.

Estrategias:

- Disminuir los plazos de notificación por debajo de los establecidos. (menos de 15 días en ciudad y tres semanas en cantones).
- Bajar los plazos de entrega de pedidos y documentos al cliente interno y externo. (1 día contribuyentes y 4 días funcionarios).
- Tercerización las notificaciones masivas.

- Mejora del Sistema Regional de Notificaciones.
- Ingreso y entrega de trámites a las diferentes áreas en máximo un día.
- Manejo de los archivos de gestión de todas la unidades.
- Mantenimiento de Sistema de Trámites, y el ingreso de las fechas de notificación al día (en la actualidad 2 días de diferencia).
- Instalación de aplicaciones y herramientas de trabajo, para conseguir ubicar a los contribuyentes más rápidamente.

4.7.10 Objetivos y estrategias: Provinciales.

Objetivos:

- Cumplir y superar las metas anuales de recaudación.
- Reducir los porcentajes de evasión tributaria.
- Priorizar el gasto operativo y de inversión hacia actividades que generen valor agregado.
- Alcanzar un alto nivel de contribuyentes satisfechos.

Estrategias:

- Para cumplir con los objetivos es necesario implementar todas las estrategias planteadas por todos los departamentos de la Dirección Regional.
- Identificación por cada Dirección Provincial de las actividades económicas y contribuyentes más representativos para realizar un mejor control tributario.

4.8 Mecanismos de medición, evaluación y control.

Para poder controlar todos los objetivos establecidos y verificar el correcto cumplimiento de las estrategias, se han planteado los siguientes indicadores que permitan evaluar el avance de lo planificación, así como conocer el real rendimiento de cada uno de los departamentos. Cabe indicar que los indicadores que se presentan a continuación son completamente diferentes a aquellos impuestos por la Dirección Nacional:

Trámites por departamentos		
a	Pendientes de resolver	
b	Total Ingresados en el mes	
c	T. Que no requieren contestación	
d	Resueltos en el mes	
e	Saldo para el próximo Mes	a+b-c-d
Indicador % (trámites pendientes)		d/(b-c)

GESTIÓN TRIBUTARIA		
Notificaciones por tipo contribuyente		
a	Emitidos	Datos que son necesarios para identificar porcentualmente de las notificaciones emitidas cuantas han sido ubicadas, de aquellas el número de notificadas y de éstas la cantidad de justificaciones que se han dado por tipo contribuyentes y de actividad económica.
b	Notificados	
c	Ubicados	
d	No ubicados	
e	Justificados	

a	# contribuyentes gestionados	
b	# total de contribuyentes	
Indicador % (brecha de control)		a/b

a	# contribuyentes ubicados	
b	# total contribuyentes	
Indicador % (brecha de gestión)		a/b

a	# contribuyentes persuadidos	
b	# contribuyentes no ubicados	
Indicador % (persuasión y ubicación)		a/b

a	# contribuyentes gestionables	
b	# total contribuyentes	
Indicador % (contrib. a gestionar)		a/b

a	# contrib. gestionables por actividad	
b	# contribuyentes por actividad	
Indicador % (gestión por actividad)		a/b

a	# cont. gestionables por tipo	
b	# cont. por tipo	
Indicador % (gestión por tipo)		a/b

a	# notificaciones omisos	
b	# funcionarios ciclo del contribuyente	
Indicador % (productividad omisos)		a/b

a	# planes propios	
b	# funcionarios	
Indicador % (productividad personal)		a/b

a	# notif. por diferencias	
b	# funcionarios asignados	
Indicador % (productividad diferencias)		a/b

a	# oficios conminatorios mes	
b	# funcionarios departamento	
Indicador % (productividad análisis)		a/b

a	# liquidaciones de pago mes	
b	# funcionarios departamento	
Indicador % (productividad recaudación)		a/b

a	recaudación departamento mes	
b	# funcionarios	
Indicador % (efectividad por funcionario)		a/b

a	# devoluciones resueltas en 20 días	
b	# total de devoluciones	
Indicador % (tiempo de devolución)		a/b

a	# reclamos o impugnaciones devol. mes	
b	# total devoluciones mes	
Indicador % (devoluciones correctas)		a/b

AUDITORIA TRIBUTARIA	
a # determinaciones grandes cont.	
b # grandes contribuyentes	
Indicador % (grandes contibuyentes determinados)	a/b

a # auditorías integrales	
b # total de auditorías	
Indicador % (auditorías integrales)	a/b

a # auditorías presente año	
b # auditorías año anterior	
Indicador % (incremento controles)	(a-b)/b

a total contribuyentes determinados	
b # contrib. de acuerdo a matriz de riesgo	
Indicador % (porcentaje de cumplimiento)	a/b

a US\$ monto pagado	
b US\$ monto determinado	
Indicador % (efectividad determinación)	a/b

a US\$ monto impugnado o reclamado	
b US\$ monto determinado	
Indicador % (efectividad proceso y/o motivación de los actos)	a/b

a # auditorías realizadas	
b # auditores	
Indicador % (determinaciones por auditor)	a/b

a US\$ monto total determinado período	
b # auditores en el período	
Indicador % (determinado por auditor)	a/b

SSTT	
a # contribuyentes atendidos mes	
b # funcionarios ventanillas	
Indicador % (contribuyentes por ventanilla)	a/b

a tiempo total de atención mes	
b # contribuyentes atendidos al mes	
Indicador % (tiempo promedio de atención)	a/b

a # errores en trámites	
b total de trámites por funcionario	
Indicador % (índice de calidad)	a/b

a # declaraciones de impuestos internet	
b # declaraciones de impuestos total	
Indicador % (declaraciones internet)	a/b

a Total Exoneraciones Ingresadas/	
b N. Funcionarios	
Indicador % (Exoneraciones por funcionario)	a/b

a # formularios validados con errores	
b # formularios validados	
Indicador % (validación con error)	a/b

JURIDICO	
a	Actuaciones dentro del plazo
b	Actuaciones totales que requieren plazo
Indicador % (rapidez actuaciones)	
	a/b

a	# Juicios con sentencia a Favor (T.D.F.)
b	# Juicios Declarado abandono
c	# Juicios Desistimiento
d	# Juicios con sentencia en Contra (T.D.F.)
e	Total Juicios con sentencia/auto (T.D.F.)
Indicador % (con abandonos/desestimiento)	
	(a+b+c)/e
Indicador % (sin abandonos/desestimiento)	
	(a-d)/e

a	# Juicios con sentencia a Favor (C.S.J.)
b	Total Juicios con sentencia (C.S.J.)
Indicador % (efectividad)	
	a/b

a	# juicios año
b	# procuradores
Indicador % (promedio procurador)	
	a/b

a	Citado
b	Contestado
c	Prueba
d	Autos para sentencia
e	Juicios Casados (o por Casar)
N. Juicios por estado procesal	

a	# juicios por departamento
b	# total juicios
Indicador % (litigiosidad por dpto.)	
	a/b

a	# juicios ganados por dpto.
b	# juicios ganados
Indicador % (motivación por dpto.)	
	a/b

a	# juicios ganados
b	# juicios procurador
Indicador % (productividad procurador)	
	a/b

ADMINISTRATIVO FINANCIERO	
a	US\$ gasto mes
b	US\$ recaudación mes
Indicador % (nivel de gasto)	
	a/b

a	US\$ gasto mes
b	US\$ presupuestado gasto mes
Indicador % (cumplimiento del presupuesto)	
	a/b

RECURSOS HUMANOS	
a	Antes de 3 meses
b	Después de 3 meses
Total Salidas Voluntarias (Rotación de personal)	
	a+b

a	# personas con nombramiento
b	# personas con contrato
c	# personas tercerizadas
Personal más de tres años en la Regional	
	a+b+c

a	# personas con nombramiento
b	# personas con contrato
c	# personas tercerizadas
Total de personas en el Austro.	
	a+b+c

	Funcionarios en la Institución	Situación Contractual
a	Salidas Voluntarias	Nombramiento
		Contrato de servicios
		Tercerizados
b	Salidas No Voluntarias	Nombramiento
		Contrato de servicios
		Tercerizados
Total de Salidas Regional		

a	# funcionarios capacitados
b	# total de capacitaciones
Indicador % (alcance de capacitación)	
	a/b

RECLAMOS ADMINISTRATIVOS	
a	# trámites pagos en exceso
b	# total trámites ingresados
Indicador % (capacidad respuesta pagos exceso)	
	a/b

a	# trámites pagos indebidos
b	# total trámites ingresados
Indicador % (capacidad respuesta indebidos)	
	a/b

a	# trámites despachados en el período
b	3 trámites ingresados en el período
Indicador % (capacidad respuesta dpto.)	
	a/b

a	días prom. pagos en exceso
b	días prom. pagos indebidos
c	días prom. actas determinación
d	días prom. liquidaciones de pago
e	días prom. otros trámites
f	# de trámites vencidos

COBRANZAS	
# Obligaciones por Estado	
a	Generado No Notificado
b	Generado Notificado
c	Persuasiva
d	Impugnado
e	Pagado
f	Coactiva

Monto por estado	
a	Generado No Notificado
b	Generado Notificado
c	Persuasiva
d	Impugnado
e	Pagado
f	Coactiva

a	Total Obligaciones Cobradas (persuasiva)
b	Total Obligaciones Generadas Gestionable
Indicador % (capacidad persuasión)	
	a/b

a	# coactivas iniciadas
b	total deuda generada gestionable
Indicador % (coactivas)	
	a/b

a	Recaudación por Coactivas/
b	Monto coactivas iniciadas
Indicador % (efectividad coactivas)	
	a/b

a	US\$ actas de determinación + liquidaciones de pago
b	US\$ monto total en cobranzas
Indicador % (representatividad cartera)	
	a/b

a	# obligaciones actas de determinación + liquidaciones de pago
b	# total de obligaciones a cobrar
Indicador % (obligaciones más importantes)	

a	US\$ recaudación total
b	US\$ recaudación de gestión
Indicador % (efectividad control)	
	a/b

PLANIFICACION	
a	# análisis sectoriales mes
b	# procesos realizados mes
c	# brigadas móviles realizadas en el mes
d	# convenios suscritos mes
e	# controles de calidad realizados personal
f	# programas de radios realizados
g	# programas de tv realizados
h	# noticias difundidas en medios de comunicación.

a	# proyectos realizados
b	# proyectos planificados
Indicador % (productividad planificación)	
	a/b

a	# contribuyentes capacitados por sector
b	# contribuyentes a capacitar por sector
Indicador % (alcance capacitación)	
	a/b

Trámites Secretaría		
a	Pendientes de notificar	
b	Total entregados a Secretaría	
c	Total Notificados	
d	Saldo para el próximo Mes	a+b-c
Indicador % (trámites a notificar)		c/(b+c)

Trámites Archivo		
a	Pendientes de resolver: Archivo	
b	Total Ingresados en el mes	
c	Resueltos en el mes	
d	Saldo para el próximo Mes	a+b-c
Indicador %		c/(b+c)

DIRECCIONES PROVINCIALES		
a	US\$ monto recaudado mes Dir. Prov.	
b	US\$ monto presupuestado mes Dir. Prov.	
Indicador % (efectividad direcciones provinciales)		a/b

a	US\$ gasto mes Dirección Provincial	
b	US\$ recaudado mes Dir. Provincial	
Indicador % (nivel gasto direcciones provinciales)		a/b

a	# contribuyentes controlados mes	
b	# contribuyentes planificados controlar	
Indicador % (brechas de control Dir. Prov.)		a/b

Estos 65 indicadores nos permitirán de alguna manera controlar el cumplimiento de los objetivos planteados por cada uno de los departamentos y direcciones provinciales de la Dirección Regional del Austro.

El principal indicador y que corresponde a la gestión de control realizada por cada uno de los actores de esta regional es el siguiente:

a	US\$ recaudación forzosa	
b	US\$ recaudación total	
Indicador % (gestión Regional Austro)		a/b

Esta medición tiene que ser superior al 6%, es decir, de la recaudación total de la Dirección Regional, un 6% tiene que ser por gestión directa de la Administración Tributaria, por sus constantes operativos de control, así como de la creación de riesgo e incremento de la cultura tributaria.

Capítulo V

CAPÍTULO 5

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El presente trabajo va a permitir diferenciar claramente y establecer de manera efectiva la misión, visión, objetivos, el FODA y las estrategias que regirán y guiarán a la institución.

La importancia del capital humano dentro de la organización, su participación activa en cada una de las fases que comprende el proceso administrativo, el compromiso para cumplir los objetivos de acuerdo a lo planificado.

El pensamiento estratégico actualmente, tiende a definir que el término estrategia dejó de ser únicamente para reconocer a funcionarios del nivel directivo más alto, sino que involucra a todo el personal.

Todas las organizaciones y especialmente las Administraciones Tributarias tienen que adaptarse a un proceso de cambio, el cual exige un alto nivel de calidad de sus empleados, efectividad y eficacia en sus procesos, agilidad y flexibilidad para afrontar las exigencias tanto de los clientes internos como externos. Para poder acoplarse a este proceso de cambio, la Administración Tributaria debe romper con algunos paradigmas que afectan al normal desenvolvimiento de sus labores, tales como: comportamiento de los empleados hacia los contribuyentes, facilidad de adaptación a la función que cada uno desempeña, falta de iniciativa de los empleados hacia nuevos procesos, alta desmotivación, entre otros.

Para poder usar de una manera más eficaz los recursos, es completamente necesario contar con un líder (coach) que sea el responsable de las funciones vitales de la institución, las cuales son la razón de que la organización exista. El líder es la persona que se preocupa por planear el crecimiento personal y profesional de cada una de las personas, haciéndolas partícipes de las decisiones de las organizaciones, teniendo una visión ganadora, con los objetivos claramente establecidos, inculcando a las personas que están bajo su cargo una mentalidad diferente, responsabilidad y disciplina en cada uno de sus actos.

Para poder enfrentar todos los cambios que el mundo nos presenta, el desarrollo organizacional es el método más adecuado, debido a la perspectiva diferente con la que mide a la organización, es decir, mediante la implementación de indicadores de gestión, adaptación de nuevos procedimientos, medición del comportamiento de los empleados y de los contribuyentes. Para poner en práctica todo lo anotado en líneas anteriores, es necesario conocer sobre el pensamiento estratégico, que no es otra cosa que el ordenamiento mental del conjunto de acciones que nos pueden conducir al logro de nuestros objetivos a mediano plazo, mediante un proceso de razonamiento que va más allá del uso de las técnicas convencionales de solución de problemas usando de manera eficaz los recursos de la organización.

La estrategia de cualquier organización consiste en los movimientos y enfoques que diseña la administración para conseguir que la institución logre los objetivos que persigue. Sin una estrategia, no existe ninguna dirección establecida que seguir, ningún mapa que consultar, ningún plan de acción coherente que produzca los resultados deseados.

Una estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia de las acciones a ejecutar. Una planificación adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar, con base en sus atributos y sus deficiencias, los recursos de la organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno.

El Servicio de Rentas Internas, es una institución autónoma, técnica, apolítica, sin fines de lucro, que forma parte del Gobierno Ecuatoriano, con ámbito de acción a nivel nacional, dividida en jurisdicciones o regiones, las cuales se dedican a la recaudación de los impuestos a los que están afectos los ecuatorianos, que sobre la base de una recaudación eficaz y eficiente de los impuesto internos, aporta con más del 50% al Presupuesto General del Estado; sin embargo, para que esa recaudación se mantenga en el tiempo, se debe fomentar una cultura tributaria sólida, para lo cual se necesita un acercamiento hacia los contribuyentes, en tal circunstancia, para dar cumplimiento a las acciones claves señaladas por el Gobierno, la Administración Tributaria debe brindar un servicio de primera calidad, con la mejor tecnología de comunicación disponible y con

el mejor apoyo técnico al contribuyente para facilitar el cumplimiento correcto y oportuno de sus obligaciones y garantizar el respeto a los derechos ciudadanos. En atención a su carácter estratégico la Administración Tributaria debe cambiar su papel de una organización centrada en el procedimiento a una organización prestadora de servicios, donde los ciudadanos son “clientes” y se potencian los valores del SRI.

El Ministerio de Economía y Finanzas establece las metas de recaudación de la Administración Tributaria, las cuales a su vez son subdivididas en base a la importancia y tamaño de cada una de las regionales que forman parte del Servicio de Rentas Internas.

Si bien el SRI, para poder cumplir con el pedido del Ministerio de Economía, cuenta con un Plan Estratégico Institucional, con objetivos y metas claramente establecidas, las cuales se las debe cumplir a nivel nacional, sin embargo, a mi parecer cada una de las regiones que integran la Administración Tributaria debería tener su propia estrategia para satisfacer los objetivos generales de la institución, debido a que históricamente a través de los años las metas de recaudación siempre van a crecer en un porcentaje muy importante, y para cumplir con lo establecido se debe programar una serie de acciones a seguir, las cuales involucren a cada uno de los departamentos con los que cuentan las jurisdicciones implicadas.

Por lo anotado en líneas anteriores, la finalidad de este trabajo es el desarrollo de un Plan Estratégico por los años 2007 al 2011 de la Dirección Regional del Austro del Servicio de Rentas Internas, en vista de que es imperante que cada región en base a sus necesidades, se trace sus lineamientos para el cumplimiento de lo estipulado.

BIBLIOGRAFÍA.

Publicaciones

- Ghemawat Pankaj, La Estrategia en el panorama del negocio, Pearson Education, México, 2000.
- Drucker Peter, The Practice of Management, Harper & Row, Nueva York, 1954.
- Brandenburger Adam M, Porter Michael E. y Siggelkow Nicolaj, Competencia y Estrategia: La emergencia de un campo, Harvard Bussines School, 1966.
- Porter Michael E., Competitive Advantage, The Free Press, New York, 1985.
- Mintzberg Henry y Quinn James Brian, El Proceso Estratégico, Conceptos, Contextos y Casos, Prentice Hall Hispanoamérica, México, 1990.
- Ansoff y McDonnell, La Dirección Estratégica en la Práctica Empresarial, Pearson Education.
- Acosta Alberto, Breve Historia Económica del Ecuador, Segunda Edición, Corporación Editora Nacional, Ecuador, 2006.
- Hurtado Osvaldo, Las Costumbres de los Ecuatorianos, Editorial Planeta del Ecuador S.A., Ecuador, 2007.
- Hidalgo José, Albornoz Vicente, Hurtado Felipe, Las Finanzas Provinciales del Gobierno Central, Cuadernos sobre Descentralización No. 9, Corporación de Estudios para el Desarrollo (CORDES), Ecuador, 2007.

Páginas web:

- www.sri.gov.ec
- www.ciat.org
- www.ecuadoronline.com
- www.wikipedia.org
- www.ocde.org
- www.bce.fin.ec
- www.busquedas.net
- www.eurosocialfiscal.org
- Otras páginas web.

Otras Publicaciones:

- Revista Gestión
- Business and Commerce
- Revista América Economía.
- Otras Publicaciones de Prensa
- S.R.I.- Informe de Recaudación de Impuestos años 2004, 2005, 206, 2007.
- Orgánico Funcional del Servicio de Rentas Internas.
- Pan Estratégico SRI 2007 – 2011.