



**ESCUELA DE POSGRADOS**

**MAESTRIA EN CONTABILIDAD Y FINANZAS CON MENCION EN GERENCIA Y  
PLANEAMIENTO TRIBUTARIO**

**TEMA:**

**“PLAN OPERATIVO ANUAL (POA) 2014 PARA EL DEPARTAMENTO DE  
COBRANZAS DEL SERVICIO DE RENTAS INTERNAS REGIONAL DEL  
AUSTRO”**

**TESIS DE GRADUACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO EN:**

**MAGÍSTER EN CONTABILIDAD Y FINANZAS CON MENCIONES EN GERENCIA Y  
PLANEAMIENTO TRIBUTARIO**

**AUTOR:**

**ING. WILSON OSWALDO PAUCAR TENESACA**

**DIRECTOR:**

**ING. IVÁN ORELLANA OSORIO**

**CUENCA – ECUADOR**

**2014**

## DECLARACIÓN EXPRESA

---

Las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad del autor

---

Ing. Wilson Paucar T.

## DEDICATORIA

---

A ti mi Señor, por darme la confianza de que estás siempre a mi lado y por guiarme hasta cumplir mis metas. A mi viejita que con su esfuerzo y dedicación me ha servido de ejemplo para salir siempre adelante.

---

## **AGRADECIMIENTO**

---

Mi agradecimiento profundo a los funcionarios del Departamento de Cobranzas del Servicio de Rentas Internas, por brindarme su apoyo y colaboración para la ejecución de la presente Investigación. A la Universidad del Azuay, en especial al Ing. Iván Orellana, por su respaldo y valiosas aportaciones que hicieron posible la elaboración de este estudio.

---

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

CONTENIDO	Págs.
Declaración Expresa .....	II
Dedicatoria.....	III
Agradecimiento.....	IV
Índice de Contenidos.....	V
Índice de Gráficos.....	V
Resumen.....	VI
Abstract.....	VII
Introducción.....	1
Materiales y Métodos.....	3
Resultados.....	26
Discusión.....	32
Bibliografía.....	38

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Págs.
Gráfico No. 1: Formulación de la Planificación Institucional.....	9
Gráfico No. 2: Estructura del Plan Operativo Anual (POA) del SRI.....	11
Gráfico No. 3: Planificación Estratégica Institucional – Planificación Operativa Anual.....	13
Gráfico No. 4: Valores Institucionales .....	15
Gráfico No. 5 EL Modelo Integral de Gestión Estructural de Riesgos por Procesos (MIGERP).....	18
Gráfico No. 6: Programa Institucional de Cobro.....	19
Gráfico No. 7: Objetivos Estratégicos.....	24

## **RESUMEN**

La función desarrollada por el Servicio de Rentas Internas, es de primordial importancia para la economía del país, ya que la ejecución de la política tributaria realizada por esta institución, se ha visto reflejada en la recaudación de impuestos efectuada en los últimos años, la cual ha sido factor predominante para la realización de obras públicas, sociales, educacionales, etc., las mismas que han venido sido realizadas por el Estado ecuatoriano en los últimos años.

Como ejecutor de la recaudación de impuestos realizada por la Administración Tributaria, tenemos al Departamento de Cobranzas, encargada de desempeñar la facultad recaudadora otorgada por el Código Tributario al Servicio de Rentas Internas.

Con el fin de mejorar el manejo de la cartera realizada por el Departamento de Cobranzas, se buscará implementar una herramienta de planificación operativa que se ciña a la planificación estratégica institucional, y que obligue a este departamento, a cumplir lineamientos y estrategias que le permitan alcanzar la misión, visión y valores planteados.

## ABSTRACT

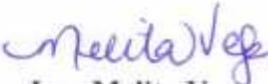
The functions performed by the Internal Revenue Service are very important to the country's economy and are reflected in the collection of taxes, a main factor in the execution of public, social and educational projects.

As the executor of tax collection conducted by the Tax Administration, we have the Collection Department, which is an authorized collector under the Tax Code to the Internal Revenue Service.

To better manage the Collection Department's portfolio, the institution's operational and strategic plan will be applied to be able to achieve strategies that will allow it to fulfil its proposed mission, vision and values.



Translated by

  
Ing. Melita Vega

August 11, 2014

## INTRODUCCIÓN

El Servicio de Rentas Internas (SRI), fue creado en el año 1997<sup>1</sup>, con el fin primordial de administrar y recaudar los impuestos nacionales del estado Ecuatoriano. La labor que el SRI ha desarrollado desde entonces ha crecido vertiginosamente, hecho que se encuentra plasmado en la recaudación de los últimos tres años, es así que en el año 2011, la recaudación que fue de USD 9.561 millones, pasó al año 2012 a un valor de USD 11.264 millones, y para el año 2013, se colocó en los USD 12.758 millones de dólares<sup>2</sup>, rompiendo así las metas de recaudación planteadas a inicios del ejercicio fiscal.

Es imprescindible indicar que el producto de la recaudación tributaria provee al Estado de ingresos permanentes, que permiten cumplir sus funciones y primordialmente fomentar la producción y la generación de empleo; la inversión, el ahorro y la redistribución de la riqueza.<sup>3</sup>

El Código Tributario establece cuatro facultades que deben ser ejercidas por la Administración Tributaria. En primer lugar la Facultad Determinadora, que comprende la verificación y complementación de las declaraciones presentadas por los contribuyentes, en segundo lugar la Facultad Resolutiva, que permite atender consultas, peticiones o reclamos de los contribuyentes, en tercer lugar la Facultad Sancionadora, en los casos previstos por la ley y la Facultad Recaudadora que permite recaudar los tributos en la forma que la ley lo establezca y cuya función es desarrollada por el Departamento de Cobranzas del Servicio de Rentas Internas.

Gestionar la deuda generada por los departamentos que realizan el control tributario implica una labor que es realizada por las tres áreas que componen el Departamento de Cobranzas. El área de Control de Deuda, que se encarga de receptor, controlar y verificar la información tanto de los demás departamentos operativos emisores de deuda y de la información obtenida por el Sistema de Cobranzas, el área de Persuasivas, que haciendo el uso de diferentes medios como son llamadas telefónicas, correos electrónicos, notificación de oficios, trata de convencer al

---

<sup>1</sup> Ley 41, R.O. 206 (1997)

<sup>2</sup> Servicio de Rentas Internas (2014, Enero 13). *Informe Mensual de Recaudación*. Recuperado de <http://www.sri.gob.ec>

<sup>3</sup> Centro de Estudios Fiscales (s.f). *Introducción a la Teoría General de la Tributación*. Recuperado de <http://aula.virtualepn.edu.ec/mod/book/print.php?id=33816>

contribuyente de realizar el pago, y el área de Coactivas, que implica todas las acciones que la Ley dispone para que el Servicio de Rentas Internas coordine y ejecute la recuperación de cartera.<sup>4</sup> La labor de estas tres áreas, que está enmarcada dentro de normas legales y políticas institucionales vigentes, persigue un objetivo en común, el cual es evitar que las deudas se vuelvan de difícil recaudo y puedan prescribir, en el plazo de cinco años, en el caso de haber existido una declaración por parte del contribuyente o en siete años de no haber existido declaración, y además las consecuencias legales que se acarrearían si esto ocurriera.

Dentro de la Planificación Estratégica Institucional 2012-2015<sup>5</sup>, el Departamento de Cobranzas, apunta a cumplir uno de los objetivos estratégicos que es incrementar la eficiencia y efectividad de los procesos de asistencia y control enfocadas al cumplimiento tributario, sustentados en un modelo de gestión de riesgos; es por esta razón que se busca mejorar la gestión del Departamento de Cobranzas del Servicio de Rentas Internas de la Regional del Austro, analizando los problemas que se generan en el proceso de cobro, proponiendo soluciones, y estableciendo un plan de mejoras, para de esta manera cumplir eficaz y efectivamente, la gestión de la recaudación.

Por lo indicado, el presente trabajo de investigación tiene como objetivo principal mejorar la gestión de recaudación que debe realizar el Departamento de Cobranzas de la Regional del Austro del Servicio de Rentas Internas, para que la misma sea cumplida de manera efectiva, a través de la implementación de un Plan Operativo Anual, y en base a un planteamiento de objetivos, metas e indicadores que se encuentren alineados al plan estratégico institucional.

---

<sup>4</sup> Código Tributario (2008)

<sup>5</sup> Servicio de Rentas Internas (s.f). *Plan Estratégico Institucional*. Recuperado de <http://www.sri.gob.ec/web/guest/plan-estrategico-institucional>

## MATERIALES Y MÉTODOS

La presente investigación requiere la aplicación del Plan Estratégico Institucional (PEI) del Servicio de Rentas Internas, con el objeto de desarrollar un Plan Operativo Anual aplicado al Departamento de Cobranzas de la Regional del Austro, el cual se encuentre vinculado y responda a los lineamientos del PEI.

Es importante indicar que la Constitución de la República del Ecuador (2008), establece a la planificación en las instituciones públicas, como medios para lograr los objetivos del Buen Vivir, y que dicha planificación debe propiciar la equidad social y territorial, la igualdad, garantizar los derechos de las personas y concertar el desarrollo. También señala que el Plan Nacional de Desarrollo constituye el instrumento al que se sujetarán las políticas, programas y proyectos públicos, así como la programación y ejecución del presupuesto del Estado. Estas directrices llevaron a la formulación del Plan Nacional para el Buen Vivir 2013 - 2017 (PNBV)<sup>6</sup>, que es de observancia obligatoria para el sector público.

Es en base a los Objetivos Nacionales y Políticas definidos en el PNBV que el Servicio de Rentas Internas, y todas las entidades del Estado deben desarrollar sus planes institucionales y dirigir sus esfuerzos hacia la obtención eficiente de resultados y la implantación de una nueva cultura organizacional.

Es por esta razón, que antes de revisar la PEI del Servicio de Internas, es necesario revisar los principales conceptos relacionados al proceso de planificación, que nos permitirán establecer un marco teórico y metodológico en la elaboración del Plan Operativo Anual del Departamento de Cobranzas Regional del Austro.

---

<sup>6</sup> Plan Nacional del Buen Vivir. (s.f.). Recuperado de <http://www.buenvivir.gob.ec/>

## LA PLANIFICACIÓN

### El Plan

La Real Academia de la Lengua Española (2001), conceptualiza el Plan como un “Modelo sistemático de una actuación pública o privada, que se elabora anticipadamente para dirigirla y encauzarla.”<sup>7</sup>

El autor Andrés E. Miguel (2004), conceptualiza el Plan como: “La gestión materializada en un documento, con el cual se proponen acciones concretas que buscan conducir el futuro hacia propósitos predeterminados. Es un documento donde se indican las alternativas de solución a determinados problemas de la sociedad y la forma de llevarlo a cabo determinando las actividades prioritarias y asignando recursos, tiempos y responsables a cada una de ellas. El contenido básico de un Plan es: Justificación del Plan, Visión del Plan, Diagnóstico, Prospectiva, Objetivos, Estrategias, Políticas, Programas y Proyectos del Plan”. (p. 416)

Según la Dirección de Planeación de la UNAM (2008), “el plan es el parámetro técnico-político en el que se enmarcan los programas y proyectos, es decir, se convierte en el marco de referencia direccional de la entidad o dependencia. Si bien un plan agrupa programas y proyectos, su formulación se deriva de propósitos y objetivos más amplios que la suma de los programas y proyectos”. (p. 5)

De lo anterior, podemos desprender que el plan es un grupo de acciones enfocadas hacia la consecución de objetivos y metas de mediano, corto y largo plazo y que incorpora la debida asignación de recursos.

---

<sup>7</sup> Real Academia Española. (2001). Diccionario de la lengua española (22.a ed.). Recuperado de <http://www.rae.es/rae.html>

## **La Planificación**

La planificación o programación, según Ahumada (1966) es “una metodología para la toma de decisiones. Toda decisión envuelve una elección de alternativas, por tanto podemos decir que se trata de una metodología para escoger entre alternativas y que se caracteriza porque permite verificar la propiedad, factibilidad y compatibilidad de objetivos y permite seleccionar los instrumentos más eficientes”. (p.27)

Para Contasti (1988), la planificación es una disciplina orientada a la selección de objetivos derivados de un fin previamente establecido y al logro de estos objetivos de una manera óptima.

Según Hurtado (1965) “la planificación en su definición más elemental, es el instrumento que en determinado momento, adopta un país por una decisión política para coordinar todos los esfuerzos que deben realizarse a fin de alcanzar objetivos en el campo del desarrollo económico y social, que sean coherentes con los recursos y necesidades del país. La planificación es un proceso de reflexión y acción humana basada en la reflexión en realidad, premeditación o reflexión para el futuro”. (p.15)

La planificación tiene una aplicación a mediano, corto y largo plazo, con el fin de alcanzar efectivamente las metas trazadas, y su aplicación en instituciones públicas va dirigida a la igualdad mejorando el aporte de las personas y potenciando la labor del Estado para lograr una sociedad más igualitaria.

En resumen, se puede definir a la planificación como un proceso que permite construir un futuro trazado, incentivar el desarrollo para el Buen Vivir y la reducción de las desigualdades y brechas de género, étnico culturales, intergeneracionales, sociales y territoriales, previendo los recursos necesarios para dicho fin.

## **Ciclo de la planificación<sup>8</sup>**

El ciclo de la planificación comprende tres fases: la formulación, la implementación y el seguimiento y evaluación.

- Formulación del plan

Esta fase involucra el diagnóstico y el análisis del ambiente en el que se desarrolla la entidad y el planteamiento de acciones dirigidas a solucionar problemas que se estén presentando y que hayan sido identificados.

- Implementación del plan

Implica la ejecución de todas las acciones que se han planteado en el plan acorde a la programación plurianual y anual desarrolladas.

- Seguimiento y evaluación

Comprende la verificación y análisis del cumplimiento de las acciones planteadas y los resultados que se han obtenido, con el objeto de saber si el plan, sus objetivos y los productos alcanzados están respondiendo a las necesidades y a la misión de la entidad.

## **La planificación institucional<sup>9</sup>**

Según la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo del Ecuador, Senplades (2011), la planificación institucional debe desarrollarse en base a la situación que rodea a la entidad, es decir, políticas, competencias, rol que cumple en la sociedad, y la manera que puede brindar de manera eficiente y efectiva los productos o servicios, de manera que se puedan cumplir las políticas y metas trazadas.

---

<sup>8</sup> Senplades (s.f.). Guía metodológica de planificación institucional. p. 12. Recuperado de <http://www.planificacion.gob.ec/metodologias/>

<sup>9</sup> Ibídem. p.13

La planificación institucional permitirá lograr armonía entre las políticas que rigen a la entidad y los medios para poder alcanzarlos, ya que proporciona un marco útil en la toma de decisiones, definiendo de manera acertada las competencias y los responsables en cada entidad.

La planificación institucional proporciona un sentido de pertenencia de los miembros a la entidad que la conforman, de esta manera se mejora las relaciones existentes entre ellos, al compartir una visión común. Por ello es importante comprometer a los mandos altos de las entidades en proporcionar un seguimiento permanente al proceso, ya que asegura la efectiva implantación y sostenibilidad del mismo, ya que de esta manera se logrará ser una entidad más efectiva, en optimización de recursos, y cuya visión y el de todas las partes involucradas se encuentre orientada hacia el Buen Vivir.

La planificación institucional debe incorporar a partir de sus elementos orientadores, es decir su misión, visión y objetivos estratégicos institucionales, las directrices provenientes de la Constitución, Políticas Sectoriales, Plan Nacional para el Buen Vivir, Agendas Zonales y para la Igualdad; y concretar la acción pública en la Programación Plurianual de la Política Pública (PPPP) y la Programación Anual de la Política Pública (PAPP), con el objeto de lograr una verdadera coordinación entre la planificación nacional, la planificación institucional y el presupuesto.

### **Pasos para la formulación de la planificación institucional <sup>10</sup>**

El proceso de planificación institucional involucra el desarrollo de los siguientes pasos:

a) Descripción y diagnóstico institucional

Comprende el análisis de las competencias y atribuciones otorgadas a la institución así como también conocer la realidad en la cual opera.

---

<sup>10</sup> Ibídem. p. 16

b) Análisis situacional

Consiste en el conocimiento y análisis del ambiente externo (nacional e internacional) y principalmente del sector al cual pertenece.

c) Declaración de elementos orientadores

La misión, visión, los valores y los objetivos estratégicos institucionales constituyen elementos orientadores para el accionar de la entidad. Los objetivos estratégicos institucionales son los puntos futuros adonde la organización pretende llegar y cuyo logro contribuye al cumplimiento de las políticas sectoriales y, a través de éstas, al Plan Nacional para el Buen Vivir.

d) Diseño de estrategias, programas y proyectos

Las estrategias constituyen los medios que permiten plantear los cursos de acción factibles y necesarios para el logro de objetivos y metas institucionales y, por ende, para el cumplimiento de la política pública. Esta fase permite identificar el conjunto de acciones destinadas al cumplimiento de los objetivos y la determinación de recursos requeridos para este fin.

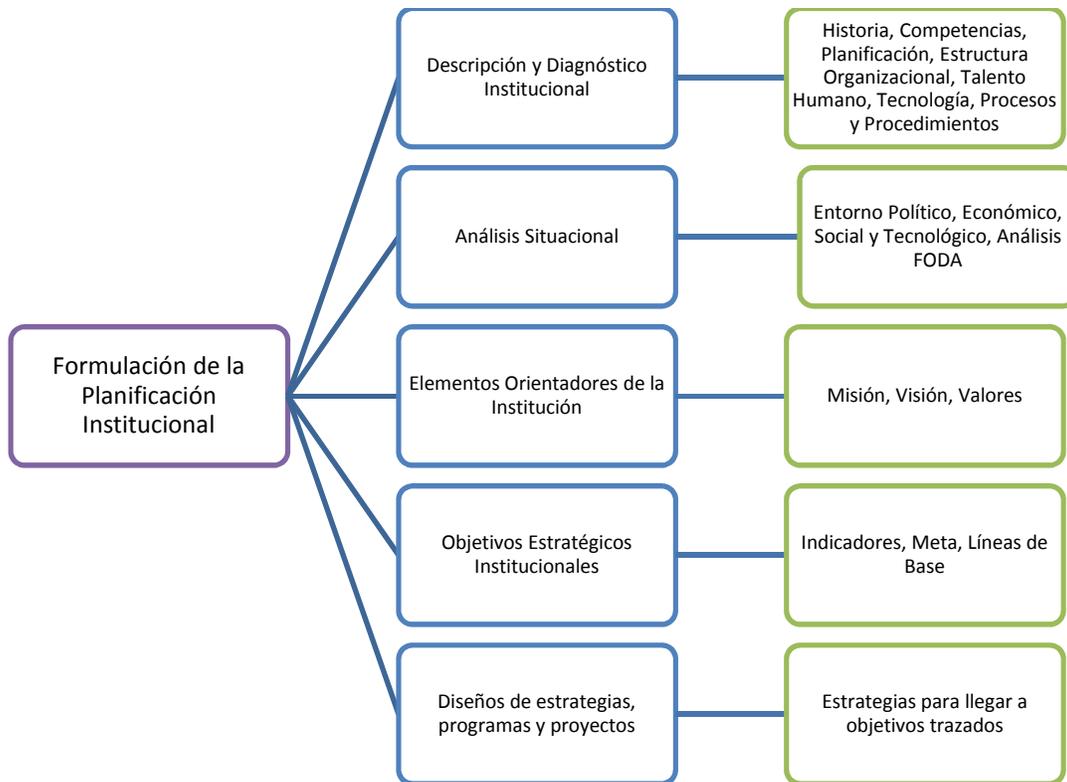
e) Programación Plurianual y Anual de la política pública

La vinculación de los objetivos estratégicos institucionales de cada una de las instituciones a las políticas públicas definidas por las entidades rectoras de cada sector, y su proyección en el tiempo de acuerdo al plan formulado, constituye la Programación Plurianual y Anual de la política pública. En este instrumento se plasman las metas esperadas para cada uno de los objetivos definidos, las líneas de acción para un período de gobierno (4 años) y la inversión prevista para el mismo lapso de tiempo. Adicionalmente, se desglosa en ciclos anuales.

El desarrollo de la planificación institucional y su sistematización a través de la formalización de una serie de pasos, que deben estar orientados por el enfoque de género, étnico cultural,

intergeneracional, de movilidad humana y ambiental, permitirá a cada una de las entidades públicas contar con una herramienta que clarifica la orientación y el rumbo futuro de la institución, proporcionando una base sólida para la definición de líneas de acción estratégicas y la toma de decisiones.

**Gráfico No. 1: Formulación de la Planificación Institucional**



Elaborado por: Investigador  
Fuente: Guía Metodológica Institucional de Senplades

## **EL PLAN OPERATIVO ANUAL (POA)<sup>11</sup>**

La Constitución Política de la República señala al Sistema Nacional de Planificación (SNP), como el ente que formula los objetivos nacionales en el ámbito económico y social, determina las metas de desarrollo en el corto, mediano y largo plazo, y orienta la inversión.

<sup>11</sup> Senplades. (s.f.). *Instructivo metodológico para la formulación de planes operativos anuales (poa) institucionales*. Recuperado de [www.planificacion.gob.ec](http://www.planificacion.gob.ec)

La Ley de Responsabilidad, Estabilización y Transparencia Fiscal, en el Art. 2, dispone la obligación para cada institución del sector público de elaborar el Plan Plurianual Institucional para cuatro años y Planes Operativos Anuales que servirán de base para la Programación Presupuestaria.

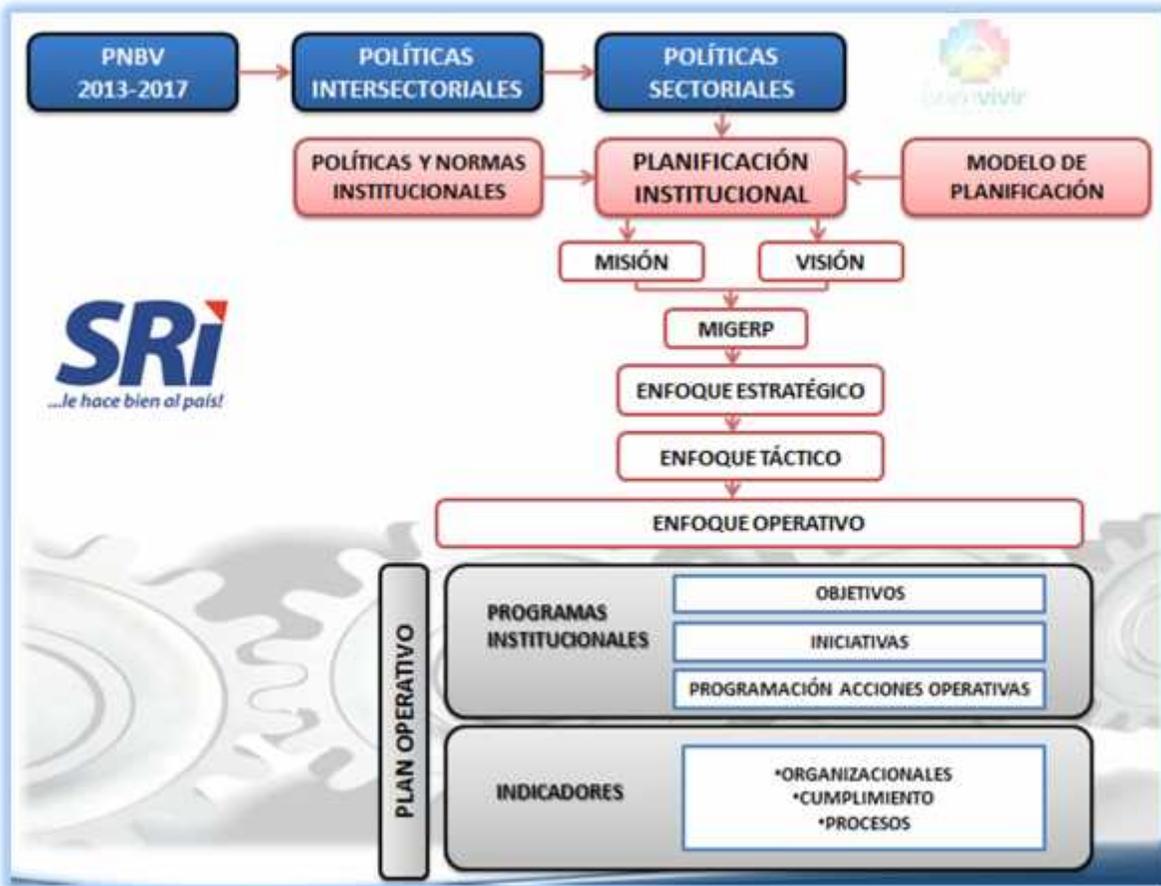
El Reglamento Sustitutivo al Reglamento a la Ley de Responsabilidad, Estabilización y Transparencia Fiscal, dispone en el Art. 3.- *“Los planes de las entidades y organismos del sector público no financiero evidenciarán las relaciones costo beneficio de los gastos mediante indicadores que relacionen la valorización de productos, resultados, metas o beneficios esperados de la ejecución de programas y proyectos, con el monto de recursos que se emplearán para lograrlos o con sus costos. Estas relaciones deberán estar de acuerdo con la metodología que establezca SENPLADES, lo cual se verificará en los respectivos procesos de evaluación”*.

Los planes operativos anuales tienen como objetivo orientar los objetivos, metas, y las acciones que realiza la entidad, convirtiéndolos en objetivos de corto plazo, de manera que puedan ser mejor medidos y entendidos por los integrantes de la entidad. De esta manera, se pueden realizar ajustes que permitan ajustarse a los cambios surgidos en el entorno de la entidad. Los objetivos estratégicos, metas e indicadores, acciones, programas, proyectos del POA deben estar coordinados y ser congruentes con el Plan Plurianual Institucional, con el fin de garantizar que la Planificación Institucional este desarrollándose acorde a las políticas gubernamentales.

La formulación y elaboración del POA, involucra un proceso interno dentro de la institución, donde direcciones, líneas de supervisión, jefaturas, departamentos, procesos, deben unir esfuerzos para poder desarrollarlo e implantarlo dentro de la institución.

El Plan Operativo Anual (POA) se lo debe desarrollar acorde con el instructivo metodológico presentado por SENPLADES y a las Directrices Presupuestarias definidas por el Ministerio de Finanzas. Es importante indicar que el POA debe estar respaldado por los objetivos, metas, e indicadores gubernamentales, establecidos en el Plan Plurianual de Gobierno. Debe estar apegado a las disposiciones legales y al presupuesto asignado a la entidad.

Gráfico No. 2: Estructura del Plan Operativo Anual (POA) del SRI



Elaborado por: Servicio de Rentas Internas  
Fuente: POA Servicio de Rentas Internas

## EL PLAN NACIONAL DEL BUEN VIVIR<sup>12</sup>

Para llevar a ejecución el mandato constitucional respecto a la gestión pública, es necesario promover la institucionalización del Estado y de sus órganos ejecutores, basado en una estrategia nacional que permita cumplir en el mediano y largo plazo los objetivos del Buen Vivir. En este sentido, el Art. 280 de la Constitución de la República (2008) establece que:

<sup>12</sup> Plan Nacional del Buen Vivir. (s.f.). Recuperado de <http://www.buenvivir.gob.ec/>

*“El Plan Nacional de Desarrollo, hoy denominado Plan Nacional para el Buen Vivir es el instrumento al que se sujetarán las políticas, programas y proyectos públicos; la programación y ejecución del presupuesto del Estado; y la inversión y la asignación de los recursos públicos; y coordinará las competencias exclusivas entre el Estado central y los Gobiernos Autónomos Descentralizados. Su observancia será de carácter obligatorio para el sector público e indicativo para los demás sectores.”*

Este Plan resume la estrategia nacional que se prevé enfrentar a fin de lograr el Buen Vivir y la garantía de derechos. Esta estrategia se convalida con la participación multisectorial, territorial y ciudadana, permitiendo así, consolidar con claridad las acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo para lograr los fines que persigue el país en su visión del Buen Vivir.

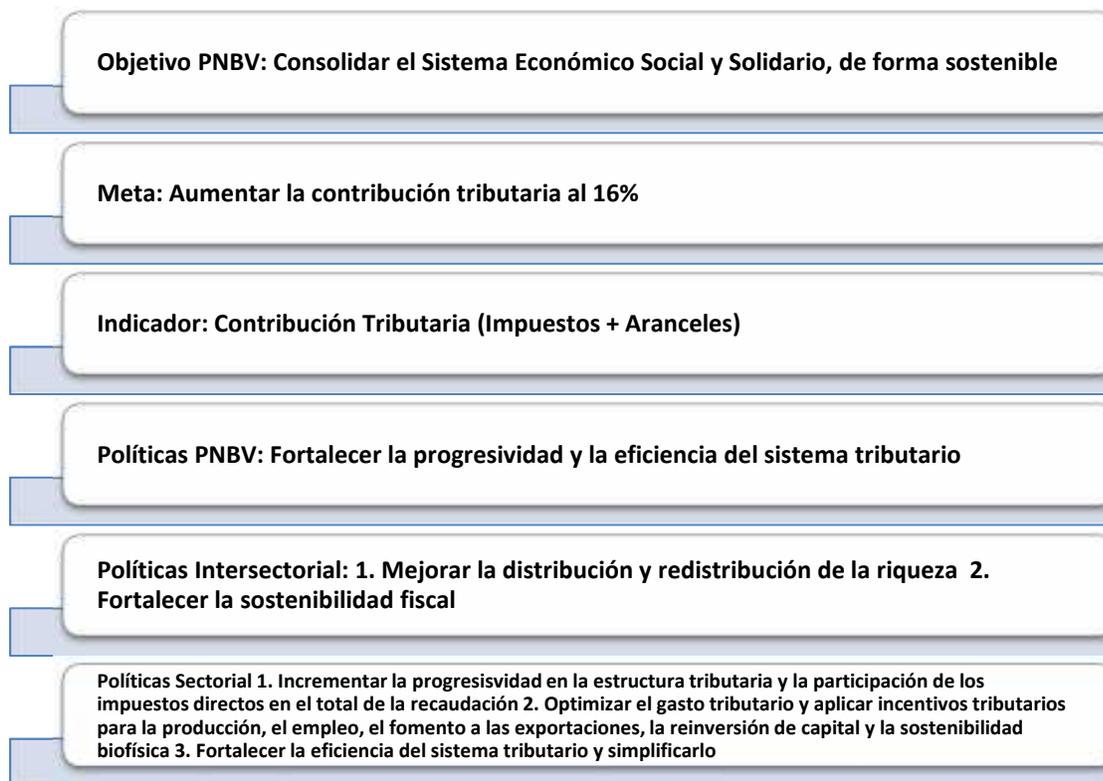
Como reflejo del Plan Nacional del Buen Vivir, las instituciones de la función ejecutiva deben alinearse a los objetivos, políticas y metas que allí se proponen. Entre los objetivos que se proponen en Plan Nacional del Buen Vivir tenemos los siguientes:

- Objetivo 1: Consolidar el Estado democrático y la construcción del poder popular.
- Objetivo 2: Auspiciar la igualdad, la cohesión, la inclusión y la equidad social y territorial en la diversidad.
- Objetivo 3: Mejorar la calidad de vida de la población.
- Objetivo 4: Fortalecer las capacidades y potencialidades de la ciudadanía.
- Objetivo 5: Construir espacios de encuentro común y fortalecer la identidad nacional, las identidades diversas, la plurinacionalidad y la interculturalidad.
- Objetivo 6: Consolidar la transformación de la justicia y fortalecer la seguridad integral, en estricto respeto a los derechos humanos.
- Objetivo 7. Garantizar los derechos de la naturaleza y promover la sostenibilidad ambiental territorial y global.
- Objetivo 8. Consolidar el sistema económico social y solidario, de forma sostenible.
- Objetivo 9. Garantizar el trabajo digno en todas sus formas.
- Objetivo 10. Impulsar la transformación de la matriz productiva.

- Objetivo 11. Asegurar la soberanía y eficiencia de los sectores estratégicos para la transformación industrial y tecnológica.
- Objetivo 12. Garantizar la soberanía y la paz, profundizar la inserción estratégica en el mundo y la integración latinoamericana.

El Servicio de Rentas Internas se encuentra alineado al Objetivo 8: “Consolidar el sistema económico social y solidario”, y que se ajusta a los siguientes lineamientos:

**Gráfico No. 3: Planificación Estratégica Institucional – Planificación Operativa Anual**



Elaborado por: Investigador  
Fuente: Página Web SRI

### **ELEMENTOS ORIENTADORES Y ESTRATEGIA INSTITUCIONAL DEL SRI <sup>13</sup>**

Dentro de los ejes programáticos para la Planificación Nacional, y alineados a los objetivos del Buen Vivir, se han definido los Elementos Orientadores Institucionales, que son los siguientes:

<sup>13</sup> Servicio de Rentas Internas (2014). Plan Operativo Institucional. p.16-21

## **MISIÓN**

Contribuir a la construcción de ciudadanía fiscal, mediante la concientización, la promoción, la persuasión y la exigencia del cumplimiento de las obligaciones tributarias, en el marco de principios y valores, así como de la Constitución y la Ley; de manera que se asegure una efectiva recaudación destinada al fomento de la cohesión social.

## **VISIÓN**

Ser una institución que goza de confianza y reconocimiento social por hacerle bien al país. Hacer bien al país por nuestra transparencia, modernidad, cercanía y respeto a los derechos de los ciudadanos y contribuyentes. Hacer bien al país porque contamos con funcionarios competentes, honestos, comprometidos y motivados. Hacer bien al país por cumplir a cabalidad la gestión tributaria, disminuyendo significativamente la evasión, elusión y fraude fiscal.

## **OBJETIVOS INSTITUCIONALES**

### **Estratégicos**

- Incrementar la eficiencia y efectividad en los procesos de asistencia y control enfocados al cumplimiento tributario, sustentados en el componente de gestión de riesgos institucional;
- Incrementar la aplicación de los principios constitucionales en materia tributaria;
- Incrementar la conciencia de la ciudadanía acerca de sus deberes y derechos fiscales;
- Incrementar la eficiencia operacional;
- Incrementar el desarrollo del talento humano;
- Incrementar el uso eficiente del presupuesto.

## Tácticos

Dentro de la Dirección Nacional Financiera del Servicio de Rentas Internas, tenemos al Departamento de Cobranzas, y del cual sus objetivos tácticos son:

1. Incrementar la recaudación voluntaria y ejecutiva;
2. Incrementar la eficiencia en la administración de los recursos económicos del SRI.

## Operativos

1. Incrementar la recuperación de cartera gestionable MEDIANTE la ejecución de planes y modelos de cobro por vía persuasiva y ejecutiva;
2. Incrementar la eficiencia de la recaudación MEDIANTE la simplificación de los procesos, implementación de productos y servicios que mejoren la recaudación, capacitación y difusión de los canales de pago a la ciudadanía.

## VALORES INSTITUCIONALES

Gráfico No. 4: Valores Institucionales



Fuente: Página Web SRI

Elaborado por: Servicio de Rentas Internas

## **EL MODELO INTEGRAL DE GESTIÓN ESTRUCTURAL DE RIESGOS POR PROCESOS (MIGERP) <sup>14</sup>**

Entre el 2008 y 2011 se implementó el enfoque de gestión de riesgos, gestión de procesos y desarrollo de aplicaciones, que priorizó la simplificación de procesos tanto dentro de la institución como para los contribuyentes. A partir del año 2012, se implementa el Modelo Integral de Gestión Estructural de Riesgos por Procesos (MIGERP), lo cual le permite a la Administración Tributaria cumplir con sus procesos con generación de riesgo así como riesgo hacia el contribuyente. De este modelo se deriva la Estructura organizacional por procesos, la cual orientará los esfuerzos de la institución hacia un modelo de Gestión por Procesos, Gestión Integral de Riesgos y Tecnología de la información más eficientes.

Este modelo recoge la necesidad de la Institución de mejorar el nivel de la prestación de servicios a la ciudadanía, esta interacción entre el SRI con el contribuyente, pues facilita el cumplimiento de las obligaciones y el incremento de la recaudación de impuestos.

### **COMPONENTES:**

**1. ALINEACIÓN INSTITUCIONAL:** Es el principal actor de este modelo pues permite viabilizar su implementación y mantener su continuidad, a la vez implementa los medios y herramientas para una mejor gestión permitiendo una estructura toma de decisión, y un esquema de seguimiento de la gestión institucional por niveles, generando que el modelo de planificación sea ágilmente administrado durante su planteamiento y ejecución.

**2. INTEGRACIÓN DE APLICACIONES TECNOLÓGICAS:** Este componente está enfocado a integrar todas las herramientas y aplicaciones informáticas permitiendo la sistematización de los procesos tributarios, con el fin de entregar un servicio eficiente a los

---

<sup>14</sup> Centro de Estudios Fiscales (s.f.). El Servicio de Rentas Internas. Recuperado de <https://cef.sri.gob.ec/virtualcef/mod/book/view.php?id=1133&chapterid=774&lang=en>

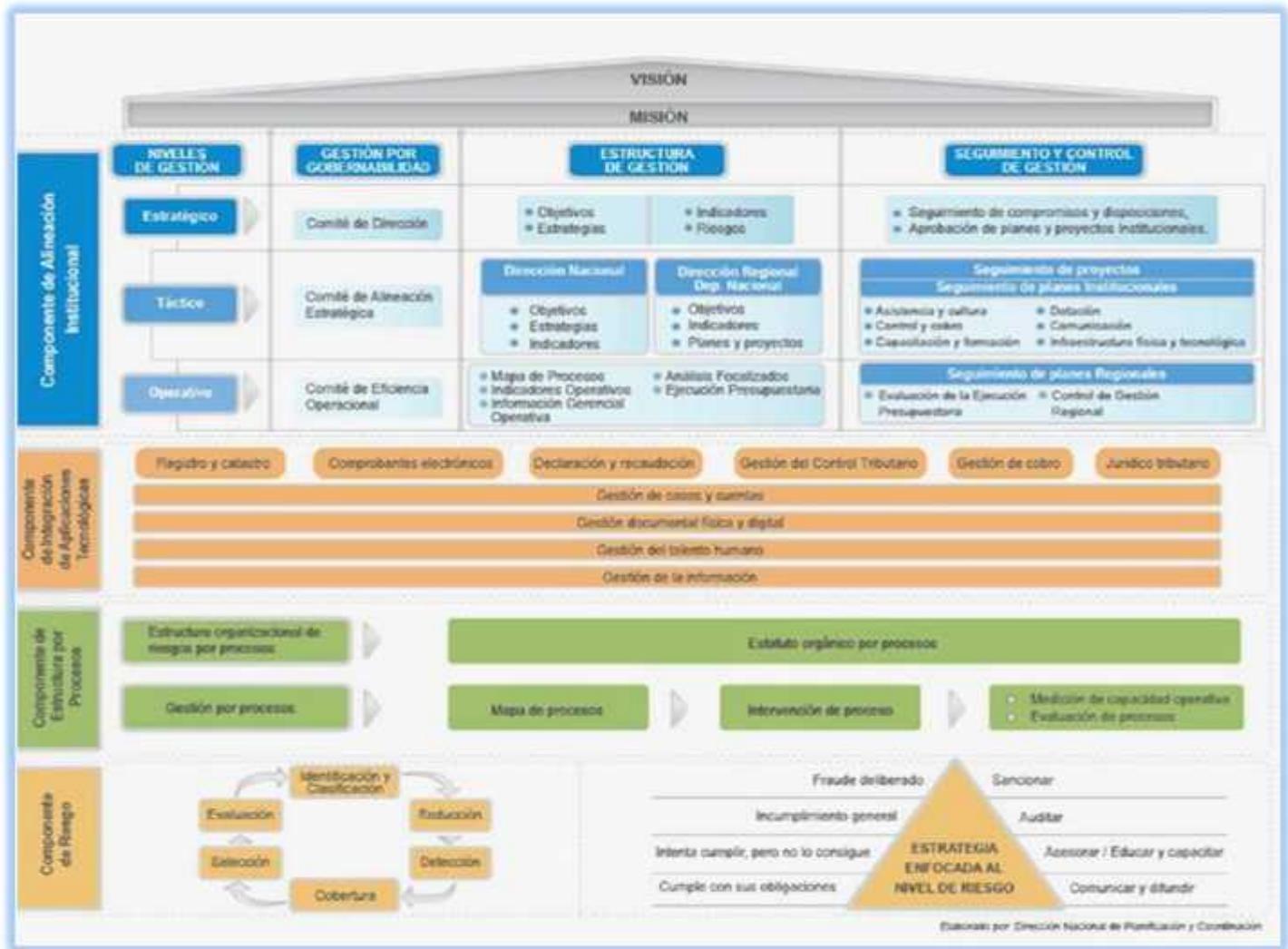
contribuyentes que permitan simplificar tiempo, costo así también como una eficiente y transparente gestión en los ámbitos de control y auditoría tributaria.

**3. ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS:** Es la implementación de un sistema efectivo de administración por procesos que promueven una transformación de la gestión dentro del Servicio de Rentas Internas, a fin de orientarla hacia resultados y así tener una institución que ofrezca mejores productos y servicios a sus contribuyentes, los que desembocarán en mejores resultados para el Estado en cada período fiscal.

**4. RIESGOS:** Es un proceso sistémico que permita identificar, analizar, determinar, priorizar y evaluar los riesgos de incumplimiento de los contribuyentes de sus obligaciones fiscales, con el propósito de permitir a la Administración Tributaria enfocar sus actuaciones de forma efectiva, esto es, optimizando el uso de los recursos y las actuaciones hacia los contribuyentes para lograr mejores resultados en términos de cumplimiento tributario, y de esta manera alcanzar los objetivos estratégicos.

El siguiente gráfico representa el MIGERP y sus componentes:

Gráfico No. 5: EL MODELO INTEGRAL DE GESTIÓN ESTRUCTURAL DE RIESGOS POR PROCESOS (MIGERP)



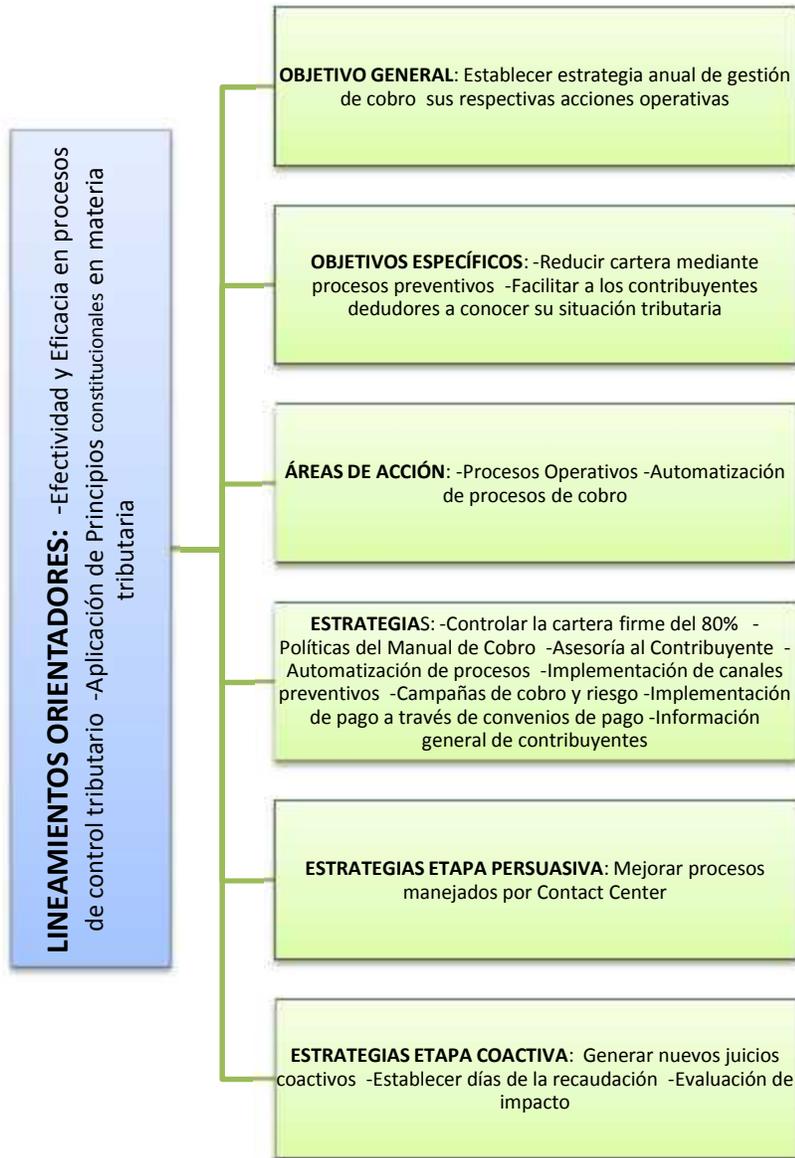
Elaborado por Centro de Estudios Fiscales

Fuente: Página Web CEF

## PROGRAMA INSTITUCIONAL DE COBRO 2014 <sup>15</sup>

El Servicio de Rentas Internas ha estructurado su planificación en la sincronización de un programa de cobro, que facilitará la integración de la gestión institucional. A continuación se presenta un diagrama sobre los principales puntos que abarcan el Programa de Cobro 2014:

**Gráfico No. 6: Programa Institucional de Cobro**



Elaborado por: Investigador

<sup>15</sup> Servicio de Rentas Internas (2014). Plan Operativo Anual. *Programa de Cobro*. p.1-37.

## **RESULTADOS**

2014

PLAN OPERATIVO ANUAL



DEPARTAMENTO DE COBRANZAS  
REGIONAL DE AUSTRO  
SERVICIO DE RENTAS INTERNAS  
JULIO 2014

## **PRESENTACIÓN**

El Plan Operativo Anual 2014 del Departamento de Cobranzas de la Regional del Austro del Servicio de Rentas Internas, es una herramienta de gestión, que sirve de guía y orienta las acciones que deben desarrollar las áreas integrantes del departamento, con el fin de alcanzar los objetivos y metas trazados en este año.

El POA 2014, toma como base el Plan Estratégico Institucional 2012-2015, de esta manera se da continuidad a las acciones y programas empezados en años anteriores, sin apartarse de los pilares fundamentales en los que está asentado el accionar de la Administración Tributaria, y que son: el Talento Humano, Recursos, Procesos, Cumplimiento, Eficiencia fiscal y Responsabilidad Social.

Con este fin, se ha planteado la misión, visión y valores del Departamento de Cobranzas, conjuntamente con los objetivos estratégicos a los que se encuentran alineados, las principales estrategias a seguir y las metas e indicadores por alcanzar, en el último cuatrimestre del 2014, sentando las bases que se van a perseguir en el año 2015.

## **I. FUNDAMENTOS ESTRATÉGICOS**

### **1.1 MISIÓN**

Maximizar la recuperación de cartera gestionable mediante la ejecución de planes y modelos de cobro por vía persuasiva y ejecutiva.

### **1.2 VISIÓN**

Ser reconocido por los contribuyentes y la Administración Tributaria en general, como el departamento con los más óptimos resultados, por su excelente servicio y su labor efectiva y transparente en materia de recuperación de cartera tributaria.

### **1.3 VALORES**

Orientación al servicio:

Los funcionarios del Departamento de Cobranzas se esfuerzan por brindar el mejor servicio a los contribuyentes y a los otros departamentos que conforman la Administración Tributaria

Respeto:

Los funcionarios conocen los derechos que poseen los contribuyentes a ser atendidos mediante un trato amable y cortés

Responsabilidad:

Todos los productos y servicios que brinda el Departamento de Cobranzas, se cumplen de una manera efectiva y eficaz, demostrando profesionalismo y trabajo en equipo.

Transparencia:

Todos los funcionarios están conscientes de dar a conocer sobre las actividades realizadas a la ciudadanía, para ello se manejan normas de conducta, ética y moral.

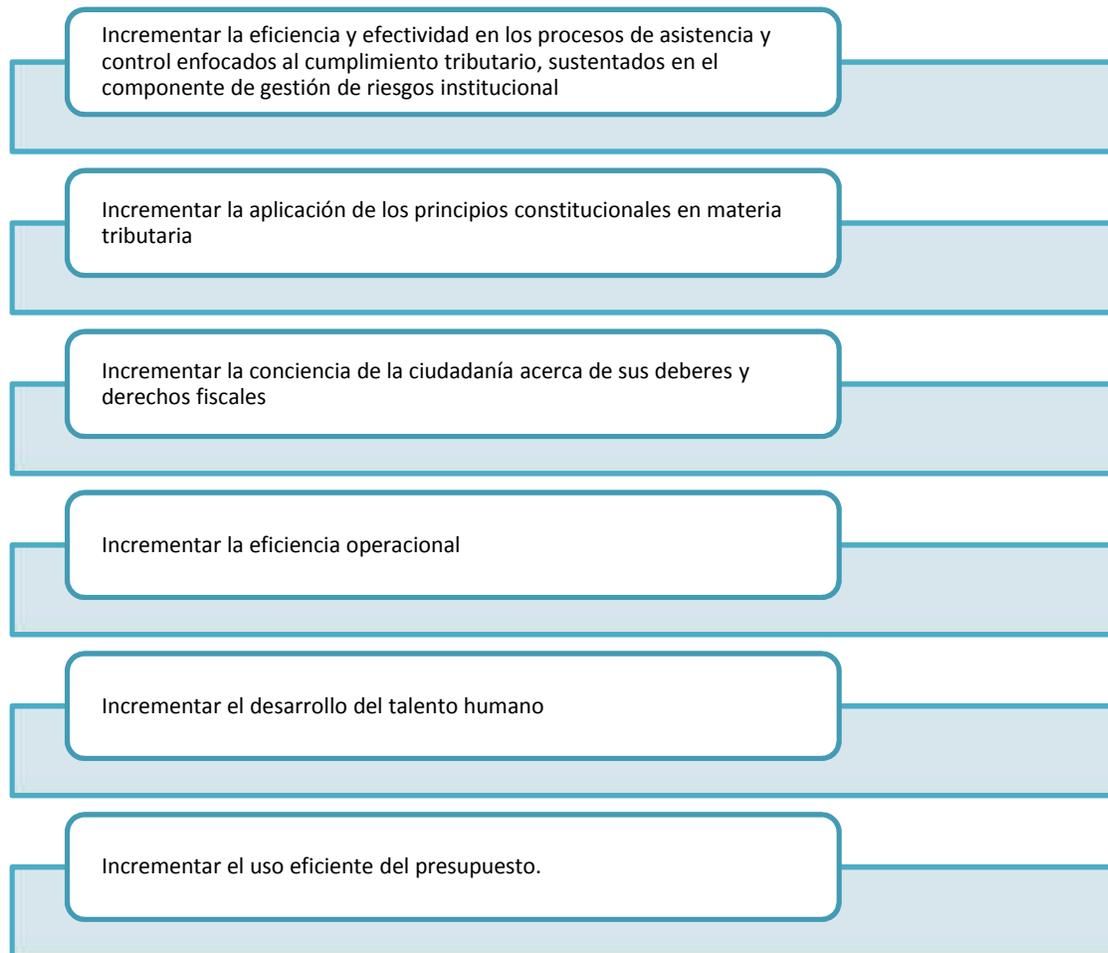
Productividad:

Todos los funcionarios utilizan de manera eficaz y eficiente los recursos brindados, con el fin de obtener de manera óptima los resultados esperados.

#### 1.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS <sup>16</sup>

Los Objetivos Estratégicos a los que se halla alineado el presente Plan Operativo Anual son los siguientes:

Gráfico No. 7: Objetivos Estratégicos



Elaborado por: Investigador  
Fuente: Plan Estratégico Institucional SRI 2012-2015

<sup>16</sup> Servicio de Rentas Internas (s.f.). *Plan Estratégico Institucional 2012-2015*, p. 81. Recuperado de <http://www.sri.gob.ec/web/guest/plan-estrategico-institucional>

## **1.5 PARTIDAS PRESUPUESTARIAS PARA LA EJECUCIÓN DEL PLAN OPERATIVO <sup>17</sup>**

Para financiar el Plan Operativo del año 2014, se observarán las directrices institucionales, utilizadas por el Servicio de Rentas Internas, para cada uno de los fines consiguientes, y para la elaboración de la proforma se utilizará el clasificador presupuestario de Ingresos y Gastos. Los Planes de DETERMINACION, RECAUDACION Y CONTROL DE LOS TRIBUTOS INTERNOS y GESTIÓN PRESUPUESTARIA PARA LA DIRECCIÓN NACIONAL, dentro de los cuales se encuentran los planes y proyectos de inversión necesarios para coadyuvar al cumplimiento del presente Plan Operativo Anual, para el año 2014, son de USD 17.126.425,00 y 75.914.195,00, respectivamente.

## **1.6 MATRIZ DEL PLAN OPERATIVO**

El POA 2014 fue elaborado en base al Plan Estratégico 2012 – 2015, con el objeto de determinar las estrategias a tomar para alcanzar el objetivo principal que es aumentar la recaudación de la Regional (Objetivo Táctico). Se plantearon las estrategias, con un indicador de manera que permita comprobar el grado de avance o cumplimiento del mismo. Cada uno de los indicadores tiene un valor meta a cumplirse en el periodo, de esta manera si notamos que no se llegara a alcanzar una estrategia se puedan tomar acciones correctivas de forma inmediata.

Con esta información, y con la colaboración de funcionarios del Departamento de Cobranzas, se procedió a elaborar la MATRIZ DEL PLAN OPERATIVO ANUAL (POA) 2014. Se logró identificar las actividades principales que agregan valor y que sirven de soporte para el cumplimiento de las estrategias. También se consideró al funcionario responsable capaz de llevar al cumplimiento la actividad, y de que se cumpla en el tiempo trazado para la ejecución de esa estrategia, como se puede ver a continuación:

---

<sup>17</sup> Servicio de Rentas Internas (2014). Información Financiera. Recuperado de <http://www.sri.gob.ec/web/guest/informacion-del-presupuesto-anual>

**OBJETIVO ESTRATÉGICO # 1****Incrementar la eficiencia y efectividad en los procesos de asistencia y control enfocados al cumplimiento tributario, sustentados en el componente de gestión de riesgos institucional**

ESTRATEGIAS	INDICADORES	METAS	RESPONSABLES	FECHA INICIO	FECHA FIN
Fortalecimiento de procesos operativos	Número de procesos fortalecidos / Número de procesos a ser fortalecidos	100%	JEFE DEPARTAMENTAL	01-09-14	31-12-14
Actualización de manuales e instructivos de Cobranzas	Número de manuales actualizados / número de manuales vigentes	50%	JEFE DEPARTAMENTAL	01-09-14	31-12-14
Segmentar la cartera acorde a los niveles de endeudamiento	Porcentaje segmentos cartera / total cartera	100%	SUPERVISOR ÁREA CONTROL DEUDA	01-09-14	31-12-14
Dar preferencia a juicios coactivos que sean materiales, debido a la operatividad del departamento	Número de juicios coactivos con materialidad / Número de Juicios coactivos	60%	SUPERVISOR ÁREA COACTIVA	01-09-14	31-12-14
Coordinar y suscribir acuerdos de intercambios de información con otras instituciones públicas que poseen información sobre ubicación de contribuyentes	Número de Acuerdos suscritos / Número de Instituciones Públicas	40%	JEFE DEPARTAMENTAL	01-09-14	31-12-14

**OBJETIVO ESTRATÉGICO # 2****Incrementar la aplicación de los principios constitucionales en materia tributaria**

ESTRATEGIAS	INDICADORES	METAS	RESPONSABLES	FECHA INICIO	FECHA FIN
Gestionar Solicitud de Resolución que obligue pagos por medio de convenios de débito	Número de solicitudes realizadas	2	JEFE DEPARTAMENTAL	01-09-14	31-12-14
Realizar la transición de la administración de bienes secuestrados y embargados al Departamento Administrativo Financiero	Número de bienes embargados y secuestrados asignados/ Total Bienes embargados y secuestrados	40%	SUPERVISOR ÁREA COACTIVA	01-09-14	31-12-14
Evaluación de medidas cautelares a personas naturales considerando su actividad económica	Número medidas cautelares analizados / Número medidas cautelares a personas naturales	100%	SUPERVISOR ÁREA COACTIVA	01-09-14	31-12-14
Proponer reformas al Código Tributario para eliminar títulos crédito	Número de solicitudes realizadas	2	JEFE DEPARTAMENTAL	01-09-14	31-12-14

**OBJETIVO ESTRATÉGICO # 3****Incrementar la conciencia de la ciudadanía acerca de sus deberes y derechos fiscales**

ESTRATEGIAS	INDICADORES	METAS	RESPONSABLES	FECHA INICIO	FECHA FIN
Publicar listado de principales deudores	Publicar listado principales deudores	1	JEFE DEPARTAMENTAL	01-09-14	31-12-14
Implementar Plan de Capacitación a estudiantes universitarios (últimos años) sobre la importancia de la recaudación de tributos	Capacitaciones a universitarios realizadas	2	SUPERVISOR ÁREA PERSUASIVA	01-09-14	31-12-14
Gestionar Implementación de Sistema Automático de Persuasivas (recordatorios pago)	Número de deudas pagadas / Número de contribuyentes persuadidos	30%	SUPERVISOR ÁREA PERSUASIVA	01-09-14	31-12-14
Coordinación con el Call Center para atención de consultas que puedan ser absueltas por este medio	(Número de contribuyentes atendidos por el call center) / (número de contribuyentes atendidos en ventanillas + Número de contribuyentes atendidos por el call center)	30%	SUPERVISOR ÁREA PERSUASIVA	01-09-14	31-12-14
Gestionar Pagos de deudas tributaria a través de Internet de todas las tarjetas de crédito	Número de acuerdos realizados / Número de emisoras de tarjetas de crédito	20%	SUPERVISOR ÁREA CONTROL DEUDA	01-09-14	31-12-14

**OBJETIVO ESTRATÉGICO # 4****Incrementar la eficiencia operacional**

ESTRATEGIAS	INDICADORES	METAS	RESPONSABLES	FECHA INICIO	FECHA FIN
Lograr calidad en el servicio	Número de contribuyentes que evaluaron "EXCELENTE SERVICIO" / Número de contribuyentes atendidos	100%	JEFE DEPARTAMENTAL	01-09-14	31-12-14
Disminuir el tiempo que requiere la actualización de estado tributario luego de que el contribuyente realiza el pago	Número de días	2	SUPERVISOR ÁREA CONTROL DEUDA	01-09-14	31-12-14
Políticas de seguimiento para Facilidades de Pago y enviarlas a la Dirección Nacional para su seguimiento	Elaborar Instructivo de seguimiento de Facilidades de Pago	50%	SUPERVISOR ÁREA CONTROL DEUDA	01-09-14	31-12-14
Implementar Sistema de Control y Depuración de Declaraciones sustitutivas (duplicación de declaraciones)	Numero de declaraciones sustitutivas depuradas / Numero de declaraciones duplicadas	30%	SUPERVISOR ÁREA CONTROL DEUDA	01-09-14	31-12-14
Obtener liquidez a corto plazo a través del remate de bienes incautados	Número de bienes incautados rematados / Número de bienes incautados	40%	SUPERVISOR ÁREA COACTIVA	01-09-14	31-12-14
Fortalecimiento de la relación y comunicación, estandarización de criterios interdepartamental	Nro. Reuniones Interdepartamentales	4	JEFE DEPARTAMENTAL	01-09-14	31-12-14
Automatización de Resoluciones en compensaciones SAD	Número de resoluciones automatizadas / Número de resoluciones	100%	SUPERVISOR ÁREA CONTROL DEUDA	01-09-14	31-12-14
Implementación de Personal especializado en actividades de peritaje y valuación	Contratación de peritos evaluadores	1	JEFE DEPARTAMENTAL	01-09-14	31-12-14

**OBJETIVO ESTRATÉGICO # 5****Incrementar el desarrollo del talento humano**

ESTRATEGIAS	INDICADORES	METAS	RESPONSABLES	FECHA INICIO	FECHA FIN
Especialización de los funcionarios con perfil profesional jurídico en materias coactivas	Número de funcionarios capacitados / Número de funcionarios	100%	JEFE DEPARTAMENTAL	01-09-14	31-12-14
Contratar más personal de manera que se pueda contar con el número óptimo de funcionarios en las diferentes áreas del departamento	(Número de trámites realizados 2014 - Número Trámites realizados 2013) / Número de trámites realizados 2013	20%	JEFE DEPARTAMENTAL	01-09-14	31-12-14
Promover la Gestión del Talento Humano	Número de funcionarios con bono de eficiencia / Número de funcionarios	100%	JEFE DEPARTAMENTAL	01-09-14	31-12-14

**OBJETIVO ESTRATÉGICO # 6****Incrementar el uso eficiente del presupuesto**

ESTRATEGIAS	INDICADORES	METAS	RESPONSABLES	FECHA INICIO	FECHA FIN
Eliminar procesos innecesarios en el Area de coactivas	Número de procesos innecesarios eliminados / Número de procesos	60%	SUPERVISOR ÁREA COACTIVA	01-09-14	31-12-14
Depuración del Archivo Departamental	Número de expedientes enviados al archivo central / Número de expedientes	80%	JEFE DEPARTAMENTAL	01-09-14	31-12-14
Implementar archivo digital de resoluciones de procesos de cobranzas	Número de resoluciones digitalizadas / Número de resoluciones	100%	SUPERVISOR ÁREA CONTROL DEUDA	01-09-14	31-12-14

## DISCUSIÓN

A continuación, se destacan aspectos importantes que se evidenciaron en la realización del Plan Operativo Anual:

### **Nivel Operativo**

El Departamento de Cobranzas, presenta un gran obstáculo por superar, que es su carga operativa, la cual es sumamente alta. Son grandes los esfuerzos realizados por los funcionarios que laboran en las áreas de persuasiva, coactiva y control de deuda por tratar de subsanar estas deficiencias, y a pesar de ello, alcanzar las metas de recaudación trazadas para los distintos ejercicios fiscales, sin embargo se está sacrificando la eficiencia en aras de cumplir los indicadores institucionales. Existen barreras legales que impiden alcanzar la eficiencia, como por ejemplo, la emisión de títulos de crédito para realizar los cobros, y otros trámites burocráticos que entorpecen la labor de cobranza. Lo ideal es proponer reformas al Código Tributario, que fue actualizado por última vez en el año 2008, y cuyos procedimientos no guardan correlación con los niveles de cartera que existen en el presente, de esta manera se estaría facilitando la recaudación de impuestos y el cobro de deudas tributarias.

### **Metodologías y Procedimientos**

Otra situación por considerar, es que el Departamento de Cobranzas, tiene un manual de procedimientos del año 2006, que no ha sido actualizado, y a pesar de que continuamente el Servicio de Rentas Internas está renovando su metodología y reinventando nuevas maneras de hacer las cosas, podemos observar que en el Departamento de Cobranzas no se ha vuelto a revisar los procedimientos, con el objeto de plasmarlos en un manual o guía de procedimientos para el Departamento, es más los nuevos funcionarios desconocen su existencia. El personal que forma parte del Departamento está de acuerdo con la necesidad de contar con una nueva guía de procedimientos, lo que es necesario para el funcionamiento del departamento, por

ejemplo el manejo de bienes secuestrados o embargados, que son manejados por el mismo departamento, cuando en realidad deberían ser manejados por el Departamento Administrativo Financiero, que cuenta con la logística adecuada para aquello, bienes que deberían ser rematados, cuando el caso lo amerite, en el menor tiempo posible, y en la guía no existe procedimiento para esto. En la misma Área de Coactivas, los funcionarios buscan satisfacer el indicador del número de juicios coactivos realizados en el trimestre, sin embargo dichos juicios coactivos, muchas veces no son materiales, es decir su valor no es representativo en relación al valor total de la cartera. A pesar de cumplir este indicador no se está siendo efectivo en términos de recaudación, por esta razón es importante segmentar la cartera por niveles de materialidad.

Otro punto importante por destacar son las Facilidades de Pago concedidas a los contribuyentes, no existe un procedimiento que indique el seguimiento que se le debería dar, por esta razón las mismas, se convierten en deudas morosas, por tiempos indefinidos. Es decir, se hace necesario la elaboración e implementación de un manual de procedimientos, que permita realizar sistemáticamente los procedimientos del departamento, simplificándolos y volviéndolos eficientes.

### **Aspecto Tecnológico**

En el Departamento de Cobranzas existen procesos masivos, como la emisión de oficios persuasivos o resoluciones masivas que no son automatizadas. El Servicio de Rentas Internas cuenta con tecnología de punta, y el manejo de la base de datos de los contribuyentes, la emisión de reportes o la realización de cruces de información, es envidiable por otras instituciones públicas o incluso privadas; sin embargo existen aplicativos como el sistema de Cobranzas, que únicamente se limitan a guardar información respecto a las deudas tributarias de los contribuyentes, y la emisión de reportes, es decir el aplicativo no brinda aporte en el trabajo cotidiano, en este caso en el área de persuasivas o en el de control de deuda, donde se debería automatizar la notificación de los oficios persuasivos, o la emisión de resoluciones de compensaciones a los contribuyentes. El sistema de Cobranzas, dista mucho en este aspecto y necesita

ser actualizado. De manera que en el futuro cercano, con la ayuda del sistema, se pueda realizar notificaciones automatizadas a los contribuyente, por ejemplo, en la fecha que debía realizar el pago y no lo realizó, o en el caso de resoluciones de compensación, si todas las resoluciones poseen la misma normativa legal, el mismo sistema debe generar estas resoluciones de manera automatizada, con esto se disminuye la carga operativa de los funcionarios, y pueden enfocarse en otros procesos que se los ha relegado con el fin de cumplir índices que no inciden en la recaudación efectivamente.

### **Coordinación Interdepartamental**

El Call Center que posee el Servicio de Rentas Internas, brinda varios servicios tributarios, y su labor va encaminada a facilitar consultas por parte de los contribuyentes. Una parte de estas consultas están relacionadas con el estado tributario, es decir si el contribuyente está al día en sus obligaciones tributarias, pero la respuesta del Call Center en este aspecto, se limita a indicar al contribuyente si está al día en sus obligaciones o no, es decir no indica a detalle las declaraciones pendientes de pago, lo que provoca que los contribuyentes deban acercarse al Departamento de Cobranzas para conocer su estado tributario, incrementando los tiempos de atención en ventanillas. El Servicio de Rentas Internas ha puesto a disposición, medios alternativos para que el contribuyente conozca su estado tributario, sin embargo existe falta de promoción y publicidad al respecto. Con esto, nos atrevemos a decir que falta coordinación del Departamento de Cobranzas con otros departamentos de la Administración Tributaria.

Es necesario implementar la política de coordinación interdepartamental, de manera que se pongan a flote las dificultades que se pueden presentar producto de las relaciones interdepartamentales, llegar a consensos y plantear una solución, seguido de una retroalimentación, todo en beneficio de proporcionar al departamento la fluidez deseada en el servicio al contribuyente.

## **Convenios Interinstitucionales**

Existen centenares de contribuyentes que caen en mora tributaria, y una vez que los contribuyentes realizan el pago, deben esperar de 3 a 5 días hábiles para que su estado tributario pueda mostrarse indicando que no posee deudas tributarias, estos días pueden significar que los contribuyentes puedan perder licitaciones en el sector público, realización de negocios, en los cuales sea requisito estar al día en las obligaciones tributarias y muchos problemas más. La Administración Tributaria, ha podido disminuir estos tiempos, mediante la innovación tecnológica realizada, pero todavía no ha sido suficiente, ya que las Instituciones Financieras pueden enviar al Servicio de Rentas Internas, la información sobre el pago realizado, en dos días hábiles máximo, no es necesario que los contribuyentes deban esperar más días por este concepto. De ahí nace la importancia de fortalecer los convenios con Instituciones Financieras o empresas emisoras de tarjetas de crédito, y promocionar a los contribuyentes las formas más efectivas y rápidas de efectuar los pagos, como son los convenios de débito, pagos con tarjetas de crédito, etc.

El Departamento de Cobranzas, tiene que lidiar con contribuyentes que se encuentran con deudas firmes, a quienes no se los ha podido ubicar; y es que el Servicio de Rentas Internas, ha realizado varios convenios de intercambio de información con otras Instituciones Públicas, en pos de determinar los tributos a los sujetos pasivos, sin embargo todavía no se ha logrado realizar convenios de intercambio de información para poder determinar la ubicación de los contribuyentes de una manera satisfactoria. Instituciones o empresas públicas, como por ejemplo: Ministerio de Inclusión Económica y Social, empresas eléctricas, de agua, municipios, operadoras de televisión cable, instituciones financieras o de la economía popular y solidaria, poseen información respecto a direcciones, teléfonos, correos electrónicos, que posibilitarían la ubicación de muchos contribuyentes en mora tributaria, por esta razón es sumamente importante, pensando en recuperar esta cartera que se realicen este tipo de convenios de intercambio de información.

### **Análisis profundos de contribuyentes con deudas tributarias**

Dentro del Área de Coactivas, el tema de las medidas cautelares, con el objeto de recuperar la cartera vencida, en ocasiones puede requerir un análisis más profundo, que parta desde la actividad económica realizada por el contribuyente. A pesar de que la Administración Tributaria permite al contribuyente el debido proceso, y las medidas cautelares no se aplican sobre bienes directamente ligados a la actividad económica del contribuyente, se debe considerar que los bienes que se están embargando o secuestrando no estén relacionados ni directa ni indirectamente con la actividad del contribuyente, con esto se busca una Administración Tributaria, más justa y equitativa, evitando de esta manera que se cometan arbitrariedades a la hora de realizar la recaudación de tributos o la recuperación de deudas tributarias.

### **El Talento Humano**

Dentro de la operatividad del Departamento de Cobranzas, el factor más importante lo constituye el talento humano. El número de funcionarios en el Departamento es bajo con relación al nivel de procesos y carga operativa que existe, en el Área de Persuasivas repercute de manera significativa la falta de personal, ya que en esta Área se atiende a los contribuyentes, y donde realmente se percibe el servicio que brinda el departamento, y por otra parte el Área de Coactivas, donde no existe personal especializado en medidas cautelares o en el peritaje o avalúo de bienes. El Departamento de Cobranzas ha gestionado la contratación de funcionarios ocasionales con quienes se ha podido superar esta deficiencia de personal de manera temporal, pero con el transcurrir de los meses, se vuelve a notar la falta de personal, ya que el número de procesos y trámites crecen paulatinamente. Por esta razón, es imperioso que se gestione ante la Dirección Nacional de Talento Humano, mayor partidas presupuestarias para la contratación de un número mayor de funcionarios, y sobre todo procurar tener constantemente capacitado al personal, acerca de todos los procesos que se realizan en el mismo departamento y sin descuidar la motivación continua al personal.

En conclusión, los resultados que brinda la implementación de un Plan Operativo Anual, permiten alcanzar los objetivos trazados en el Plan Estratégico Institucional, y permiten adaptarlos a las necesidades departamentales, como se puede observar en la presente investigación realizada en el Departamento de Cobranzas de la Regional del Austro del Servicio de Rentas Internas, donde se ha podido llegar a determinar los principales factores que inciden en la recaudación de la Regional del Austro y encontrar las deficiencias presentes para poder implementar estrategias y tareas que permitan mejorarlas.

## BIBLIOGRAFÍA

### NORMATIVAS LEGALES

- Congreso Nacional (1997) Ley 41, Creación del Servicio de Rentas Internas
- Asamblea Nacional (2008) Constitución Política de la República del Ecuador
- Asamblea Nacional (2008) Código Tributario
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (2009), Plan Nacional para el Buen Vivir 2009-2013: Construyendo un Estado Plurinacional e Intercultural Versión Resumida; Quito, Ecuador; Primera edición
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (2011), Guía Metodológica de Planificación Institucional. Quito. Primera Edición.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (2011) Instructivo Metodológico para la formulación de Planes Operativos Anuales (POA) Institucionales; Quito.

### LIBROS

- Miguel, Andrés (2004). Principios de Economía y Desarrollo. México: Conacyt.
- Ahumada, Jorge (1966). *Notas para una teoría general de la Planificación*. Caracas: Cuadernos de la Sociedad Venezolana de Planificación. Volumen IV, Nos. 4 y 5
- Contasti, Max (1988). *La planificación como disciplina social: teoría, métodos, experiencia*. Caracas: Fondo Editorial Universidad Nacional Abierta
- Hurtado, Héctor (1965). *Objetivos generales de la planificación*. Caracas, Oficina Central de Información

### PÁGINAS WEB

- Servicio de Rentas Internas (2014) *Informe Mensual de Recaudación*. Recuperado de <http://www.sri.gob.ec>
- Centro de Estudios Fiscales (s.f.). *El Servicio de Rentas Internas*. Recuperado de <http://aula.virtualepn.edu.ec/mod/book/print.php?id=33816>

- Real Academia Española. (2001). Diccionario de la lengua española (22.a ed.). Recuperado de <http://www.rae.es/rae.html>