



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

*La Universidad Católica de Loja*

**TITULACIÓN DE INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN  
EN BANCA Y FINANZAS**

**Análisis de la cartera de cobranzas de la Dirección Provincial del  
SRI Sucumbíos, para mejorar las gestiones de recuperación en el  
período 2011**

Trabajo de fin de titulación

**Autora:** Jiménez Ojeda Eileen Janeth

**Directora:** Encarnación Esparza Ruth Alexandra, Ing.

**CENTRO UNIVERSITARIO NUEVA LOJA**

**2012**



**Universidad Técnica Particular de Loja**

*La Universidad Católica de Loja*

**Certificación**

Ingeniera

Ruth Alexandra Encarnación Esparza

**DIRECTORA DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN**

C E R T I F I C A:

Que el presente trabajo denominado: “Análisis de la cartera de cobranzas de la Dirección Provincial del SRI Sucumbíos, para mejorar las gestiones de recuperación en el período 2011”, realizado por la estudiante Eileen Janeth Jiménez Ojeda, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por lo tanto autorizo su presentación.

Loja, agosto de 2012

f) .....



**Universidad Técnica Particular de Loja**

*La Universidad Católica de Loja*

## **CESIÓN DE DERECHOS**

Yo, Jiménez Ojeda Eileen Janeth, declaro ser autora del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que es su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”.

f.....

Autora: Jiménez Ojeda Eileen Janeth

Cédula: 1713295507



**Universidad Técnica Particular de Loja**

*La Universidad Católica de Loja*

## **AUTORÍA**

Las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad de la autora.

Eileen Jiménez Ojeda



**Universidad Técnica Particular de Loja**

*La Universidad Católica de Loja*

## **DEDICATORIA**

Este trabajo está dedicado de manera especial a mis dos ángeles: mi papá, Mario, y mi abuelito, Arnoldo.

A mi madre quien es el pilar y fortaleza de nuestra familia. A mis hermanas, hermano, cuñados, sobrinos y sobrinas.

A mi hijo, Adrian, a quien le he inculcado que la dedicación y el esfuerzo al final tienen su recompensa, hoy estoy obteniendo la mía.

Este es un logro más alcanzado que estoy segura los llena de satisfacción y orgullo.

Con amor..... Eileen



**Universidad Técnica Particular de Loja**

*La Universidad Católica de Loja*

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero agradecer en primer lugar a Dios por su infinito amor y bondad. Por regalarme la vida y la familia maravillosa que tengo.

A la Universidad Técnica Particular de Loja por permitirme realizar mi estudio profesional, a través de la Educación a Distancia.

Agradecer a mis padres: Mario (+) y Emma, a mi abuelito Arnoldo (+), quienes con su dedicación, sabiduría y amor absoluto enseñaron a sus hijos que los logros se los obtienen a base de esfuerzo.

A la Ingeniera Alexandra Encarnación, quien a pesar de la distancia me brindó su apoyo y dirección en el desarrollo de esta investigación.

A mi hijo Adrian, quien es mi motor, mi inspiración, a quien le “robé” horas de diversión, y a cambio me entregó su amor y comprensión.

A mis hermanas, hermano, sobrinos, sobrinas, cuñados, amigas y amigos, quienes con sus palabras de apoyo incondicional hicieron que no decaiga en el camino que debía recorrer.

Al SRI-Sucumbíos por las facilidades y colaboración otorgadas en la elaboración del presente trabajo de investigación.

Gracias, de corazón mil gracias



**ÍNDICE DE CONTENIDO**

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	x
<b>CAPÍTULO I:</b> .....	1
<b>1 LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA EN SUCUMBÍOS</b> .....	1
1.1 Características generales de la Provincia de Sucumbíos.....	1
1.2 Antecedentes Históricos del SRI en Sucumbíos .....	2
1.3 Diagnóstico Organizacional de la Dirección Provincial del SRI en Sucumbíos.....	3
1.3.1 Base Legal .....	3
1.3.2 Cultura Organizacional .....	5
1.3.3 Recursos .....	6
<b>CAPÍTULO II:</b> .....	9
<b>2 DIAGNÓSTICO DEL ÁREA DE COBRANZAS DEL SRI SUCUMBÍOS</b> .....	9
2.1 Relaciones Interpersonales e interdepartamentales .....	9
2.1.1 Interpersonales.....	9
2.1.2 Interdepartamentales.....	10
2.2 Problemática del Área de Cobranzas.....	12
2.2.1 Origen del problema .....	12
2.2.2 Interpretación.....	13
2.3 Análisis Externo.....	16
2.3.1 Macroambiente.....	16
2.4 Análisis Interno .....	24
2.4.1 Microambiente .....	24
2.5 Análisis Interno .....	29
2.5.1 Capacidad de Gestión .....	29
2.5.2 Capacidad Financiera.....	30
2.5.3 Capacidad de Servicio.....	30
2.5.4 Capacidad Tecnológica .....	31
2.5.5 Capacidad de Talento Humano .....	31
2.6 Análisis FODA .....	32
2.6.1 Oportunidades .....	32
2.6.2 Amenazas .....	32
2.6.3 Fortalezas.....	33
2.6.4 Debilidades.....	35



# Universidad Técnica Particular de Loja

*La Universidad Católica de Loja*

<b>CAPÍTULO III</b> .....	36
<b>3 EL PROCESO DE COBRANZAS EN EL SRI SUCUMBÍOS</b> .....	36
3.1 Normativa Legal .....	36
3.2 Procedimiento de Cobranza en período voluntario .....	37
3.3 Procedimiento de Cobranza en período ejecutivo .....	44
<b>CAPÍTULO IV</b> .....	46
<b>4 PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS</b> .....	46
4.1 Plan estratégico .....	47
4.1.1 Objetivos y estrategias .....	47
4.2 Principios y Valores .....	55
4.3 Diseño de factores de éxito .....	56
4.4 Indicadores de Gestión .....	60
<b>CONCLUSIONES</b> .....	62
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	64
<b>ANEXOS</b> .....	68

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro No. 1 Cartera a Gestionar .....	15
Cuadro No. 2 Peso de Impuestos en Países de Sudamérica .....	19
Cuadro No. 3 Brechas Tributarias .....	21
Cuadro No. 4 Piramide del Cumplimiento Tributario .....	22
Cuadro No. 5 Gestión de Trámites .....	31

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Provincia de Sucumbíos .....	1
Ilustración 2 Organigrama Estructural de la Dirección Provincial de Sucumbios .....	5
Ilustración 3 Principios y Valores del SRI .....	6
Ilustración 4 Diagrama Causa - Efecto .....	13





**Universidad Técnica Particular de Loja**

*La Universidad Católica de Loja*

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La presente investigación se basa en los procesos de recaudación de tributos utilizados por parte de la Dirección Provincial de Sucumbíos de la Regional Norte del Servicio de Rentas Internas, institución que por su naturaleza se convierte en una Administración Tributaria. A fin de mejorar los ingresos de esta oficina y cumplir con las metas que le han sido asignadas, se plantea la propuesta de mejorar el proceso de recuperación de cartera del Área de Cobranzas. Esta investigación permite observar varias debilidades que posee el Área de Cobranzas de esta Dirección Provincial, lo que no permite realizar una adecuada recuperación de los valores adeudados por los contribuyentes de la provincia de Sucumbíos. La propuesta planteada propone mejorar el proceso de recuperación de los valores adeudados, facilitando y orientando al contribuyente al cumplimiento voluntario de sus obligaciones.



**Universidad Técnica Particular de Loja**

*La Universidad Católica de Loja*

## **INTRODUCCIÓN**

Siendo el ingreso tributario el que participa mayoritariamente, alrededor del 60%, en el Presupuesto General del Estado es necesario tener y aplicar procesos que permitan el cumplimiento voluntario de los contribuyentes.

Los impuestos en nuestro país están normados y reglados por el Código Tributario, la Ley de Régimen Tributario Interno, el Reglamento de Aplicación a la Ley de Régimen Tributario Interno, demás leyes y reglamentos.

Es responsabilidad del Servicio de Rentas Internas (SRI) la recaudación de los impuestos internos establecidos en la Ley. Su objetivo principal es el fomentar y consolidar una cultura tributaria en el país que incentive a los contribuyentes el cumplimiento voluntario de sus obligaciones.

La gestión del Servicio de Rentas Internas implica el ejercicio de las siguientes facultades: de aplicación de la ley; la determinadora de la obligación tributaria; la de resolución de los reclamos y recursos de los sujetos pasivos; la potestad sancionadora por infracciones de la ley tributaria o sus reglamentos y la de recaudación de los tributos. Partiendo de esto, las funciones del Área de Cobranzas son las de determinar y recaudar tributos, lo que es una herramienta necesaria a fin de cumplir con uno de sus objetivos, recuperar la cartera de la Dirección Provincial.

El Área de Cobranzas de la Dirección Provincial del SRI en Sucumbíos, presenta una cartera que no ha sido gestionada adecuadamente, por diferentes motivos entre ellos la falta de personal.



## **Universidad Técnica Particular de Loja**

*La Universidad Católica de Loja*

La presente investigación desarrolla en cuatro capítulos el análisis al Área de Cobranzas a fin de proponer mejoras para la recuperación de la cartera de la Dirección Provincial de Sucumbíos.

El capítulo uno nos presenta una reseña histórica del Servicio de Rentas Internas en la provincia de Sucumbíos, su estructura y diagnóstico organizacional.

En el capítulo dos se desarrolló el diagnóstico del Área de Cobranzas, las relaciones interpersonales e interdepartamentales que mantiene con los departamentos y funcionarios de la Dirección Provincial de Sucumbíos. Las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con las que cuenta el área en el desarrollo de su gestión.

El capítulo tres comprende el análisis del proceso que mantiene el área, un modelo de centralización normativa y desconcentración operativa. Los procesos a seguir tanto en los distintos períodos de cobro.

El capítulo cuatro plantea la propuesta de mejora en el proceso de recuperación de cartera, se propone soluciones a los problemas detectados con el objetivo de mejorar los procesos asignados al Área de Cobranzas.

Finalmente se plantean las conclusiones y recomendaciones del presente trabajo de investigación, donde se establece la situación del Área de Cobranzas; y las sugerencias emitidas para mejorar el proceso de recuperación de cartera de la Dirección Provincial de Sucumbíos de la Regional Norte del Servicio de Rentas Internas.



## Universidad Técnica Particular de Loja

*La Universidad Católica de Loja*

### CAPÍTULO I:

## 1 LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA EN SUCUMBÍOS

### 1.1 Características generales de la Provincia de Sucumbíos

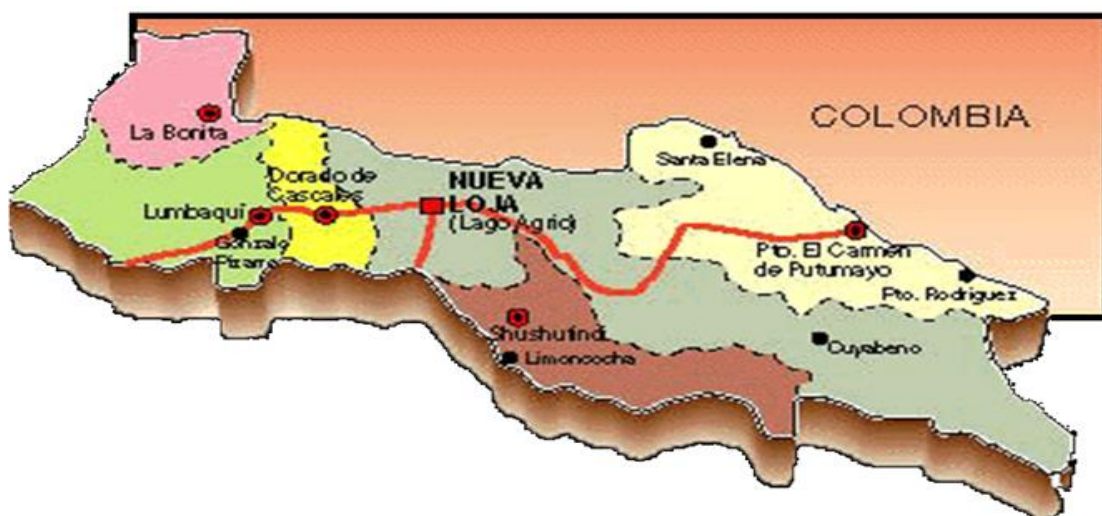


Ilustración 1

**Sucumbíos** es una provincia del nor-oriental del Ecuador. Su capital es Nueva Loja. Es una de las principales provincias que proveen al Estado del petróleo que necesita para las exportaciones. Se caracteriza por sus bellos paisajes amazónicos, entre ellos el río Aguarico.

#### Límites Geográficos

Limita al norte con el departamento de Putumayo, Colombia.

Al sur con las provincias de Napo y Orellana.

Al este con el Departamento de Loreto, Perú.

Al oeste con las provincias de Carchi, Imbabura y Pichincha.



## **Universidad Técnica Particular de Loja**

*La Universidad Católica de Loja*

### **División política**

La provincia está dividida en 7 cantones:

<b>Cantón</b>	<b>Cabecera cantonal</b>
Cascales	El Dorado de Cascales
Cuyabeno	Tarapoa
Gonzalo Pizarro	Lumbaqui
Lago Agrio	Nueva Loja (Capital)
Putumayo	Puerto Carmen
Shushufindi	Shushufindi
Sucumbíos	La Bonita

### **Población y superficie**

Superficie: 18.612 km<sup>2</sup>.

Población Provincial: 60.000 habitantes aprox.

### **1.2 Antecedentes Históricos del SRI en Sucumbíos**

El Servicio de Rentas de Rentas Internas, en la provincia de Sucumbíos, inició sus actividades en el mes de marzo del año 2000, como una entidad dedicada a cumplir con su filosofía de difundir la cultura de tributar, buscando erradicar la evasión y elusión tributaria, a través de una recaudación efectiva de impuestos que van en beneficio del erario nacional.

Esta Dirección Provincial ha ido evolucionando favorablemente, actualmente cuenta con 19 funcionarios y tiene 20.367 contribuyentes bajo su jurisdicción.



## **Universidad Técnica Particular de Loja**

*La Universidad Católica de Loja*

### **1.3 Diagnóstico Organizacional de la Dirección Provincial del SRI en Sucumbíos**

Las Direcciones Regionales y Provinciales se encargan de la aplicación de la normativa legal y de la operación institucional bajo una concepción que involucra el cumplimiento de las metas y objetivos asignados.

#### **1.3.1 Base Legal**

### **LEY DE CREACIÓN DEL SERVICIO DE RENTAS INTERNAS (Ley No. 41)**

#### **Capítulo I**

#### **DE LA NATURALEZA Y FINES**

“Art. 1.- Naturaleza.- Créase el Servicio de Rentas Internas (SRI) como una entidad técnica y autónoma, con personería jurídica, de derecho público, patrimonio y fondos propios, jurisdicción nacional y sede principal en la ciudad de Quito. Su gestión estará sujeta a las disposiciones de esta Ley, del Código Tributario, de la Ley de Régimen Tributario Interno y de las demás leyes y reglamentos que fueren aplicables y su autonomía concierne a los órdenes administrativo, financiero y operativo”<sup>1</sup>

El Directorio, basado en el criterio de desconcentración, creó las Direcciones Provinciales que dependen de las Direcciones Regionales.

Los directores regionales y provinciales ejercerán, dentro de su respectiva jurisdicción, las funciones que el Código Tributario asigna al Director General del Servicio de Rentas Internas, con excepción de la absolución de consultas, el

---

<sup>1</sup> Ley de Creación del Servicio De Rentas Internas



## **Universidad Técnica Particular de Loja**

*La Universidad Católica de Loja*

conocimiento y resolución de reclamos, de los recursos de reposición y de revisión y de la función a la que se refiere al artículo 8 de esta Ley.

En el Reglamento Orgánico Funcional se especificarán las demás funciones de las direcciones regionales y provinciales.

Para efectos de la presente tesis, a continuación se detallan las funciones asignadas al Departamento Administrativo Financiero.

Art. 114.- Son funciones del Departamento Administrativo Financiero Provincial:

1. Coordinar la oportuna provisión de los recursos materiales y servicios necesarios para el cumplimiento de las funciones de la Dirección Provincial;
2. Efectuar el control establecido en el régimen disciplinario;
3. Asegurar la integridad de los bienes institucionales;
4. Gestionar la cobranza de la cartera;
5. Efectuar el control interno previo a los egresos efectuados con los fondos asignados a su cargo;
6. Coordinar la ejecución del Plan Anual de Capacitación en el ámbito provincial; y,
7. Velar por el cumplimiento de los estándares de imagen corporativa, en el recurso humano.



**Universidad Técnica Particular de Loja**

*La Universidad Católica de Loja*

**ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL  
SERVICIO DE RENTAS INTERNAS EN SUCUMBÍOS**

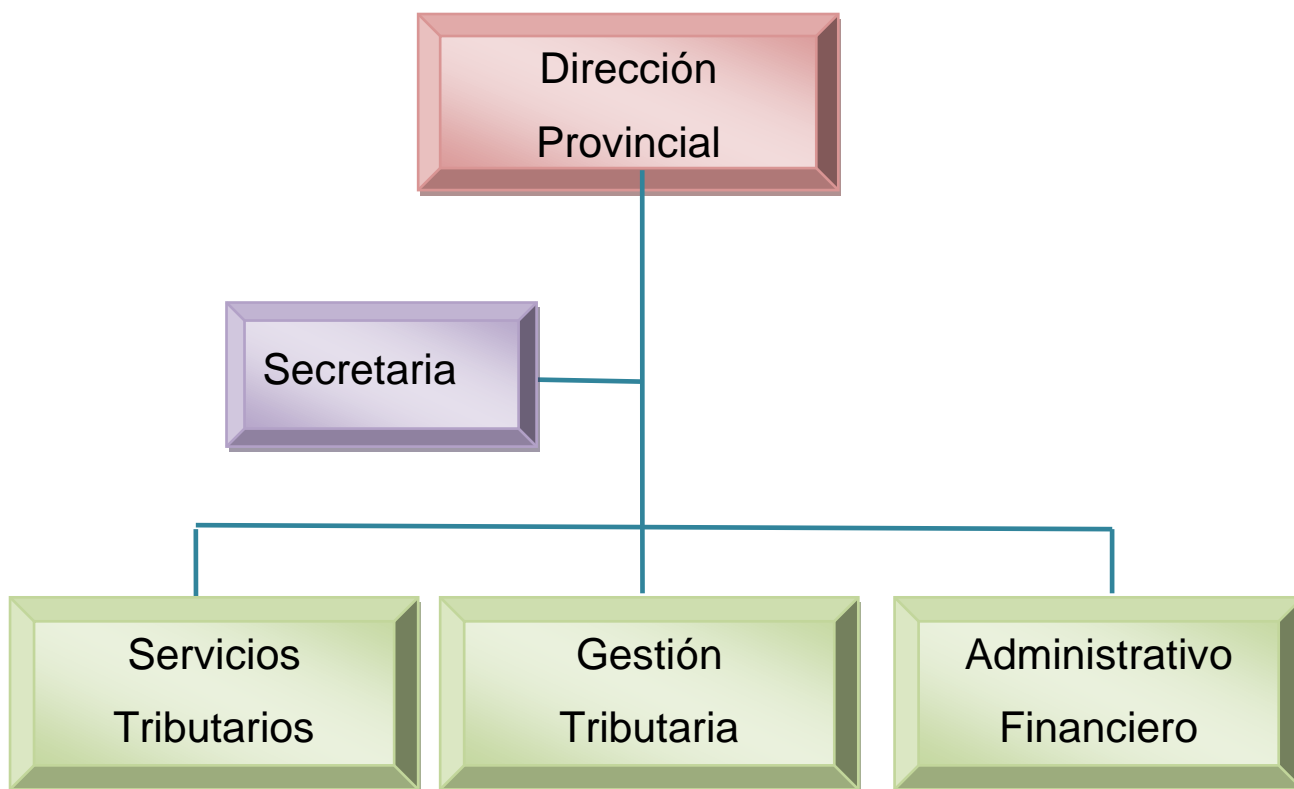


Ilustración 2

### 1.3.2 Cultura Organizacional

Los programas de capacitación interno generalmente se han orientado a cubrir la necesidad de formación técnica para el puesto de trabajo, descuidando aspectos relacionados con las capacidades y las habilidades gerenciales.

En este sentido, para implantar una estrategia sólida de Talento Humano, un aspecto clave es fortalecer la cultura organizacional, basada en valores y competencias. Para ello se impulsa a través de distintos programas, el





## Universidad Técnica Particular de Loja

*La Universidad Católica de Loja*

desarrollo del liderazgo, trabajo en equipo, dirección y gestión, siempre enmarcados en nuestros principios y valores.

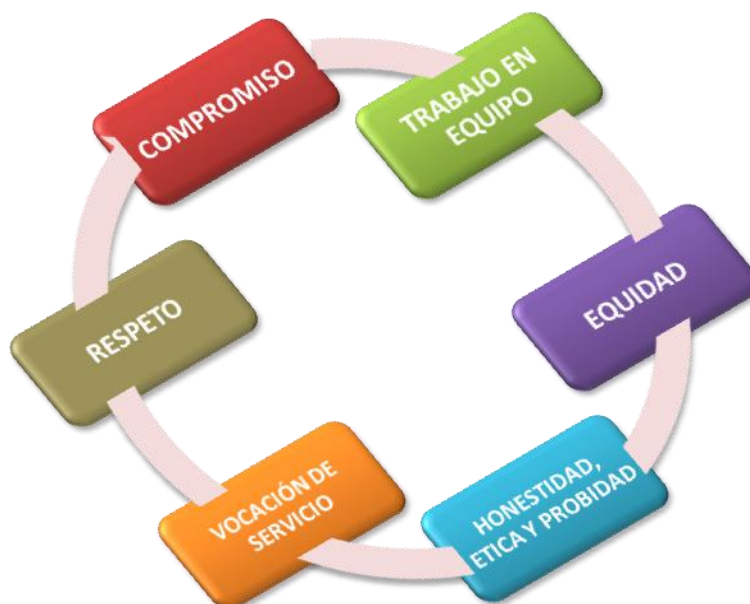


Ilustración 3

Las actividades y cursos formativos contribuirán significativamente al logro de las metas institucionales a través de la motivación e involucramiento de los funcionarios.

### 1.3.3 Recursos

#### 1.3.3.1 Talento Humano

Considerado como uno de los elementos más importantes y a la vez faltantes dentro del Departamento Financiero, debido a la carga laboral de este departamento se ha visto en la necesidad de contratar personal temporal para cumplir con la metas de despacho y reducción del tiempo de atención de los trámites de Cobranzas; para el mes de julio de 2011 una persona ingresó al departamento la misma que se encarga de estos procesos.



## **Universidad Técnica Particular de Loja**

*La Universidad Católica de Loja*

Ante la falta de un analista para esta área, el Departamento de Talento Humano de la Dirección Regional Norte realizó el llamamiento para la contratación de un analista para el Área de Cobranzas, quien se encargará de la recuperación de la cartera de esta oficina.

Se considera de suma importancia el ingreso de nuevas personas que desarrollen las funciones asignadas al área de Cobranzas a fin de obtener las metas planteadas para esta área desde la Dirección Nacional.

### **1.3.3.2 Tecnológico**

Aprovechando las herramientas informáticas tales como cruces de información, información de terceros, modelo combinado de respuesta, validaciones automáticas de diferencias, workflow, discoverer, cobranzas y demás sistemas proporcionados a los analistas, uno de los principales problemas se debe a la carencia de ciertos accesos a las aplicaciones mencionadas o al bajo desempeño debido al uso de computadoras obsoletas las cuales retrasan el trabajo de los analistas; otra de las falencias se debe a la carencia de fiel tributario para uso de los funcionarios de cobranzas.

### **1.3.3.3 Infraestructura**

Actualmente el Departamento Financiero tiene en su haber un espacio físico reducido para los funcionarios que diariamente ocupan sus instalaciones; no existe una señalética que dirija correctamente a los contribuyentes al área que le puede prestar el servicio que requiere, además existen problemas de archivo debido al incremento en el ingreso de peticiones y los archivadores que existen son utilizados para guardar información de contratos de proveedores, facturas de adquisiciones, información de los funcionarios de la Dirección Provincial, material de difusión, equipos de oficina obsoletos, entre otros.



## **Universidad Técnica Particular de Loja**

*La Universidad Católica de Loja*

### **1.3.3.4 Insumos**

Este aspecto es otro de los que generan problemas debido a la tardanza en el despacho desde la Regional Norte hasta la Dirección Provincial de Sucumbíos, la falta de toners, separadores, carpetas y de manera especial hojas en blanco y membretadas.

Cabe señalar que actualmente existe 1 impresora, que es utilizada para emitir todo los documentos que genera el Departamento Financiero, contratos, memorandos, resoluciones, títulos de crédito, entre otros, además esta dirección provincial no cuenta con copiadora ni scanner, equipos que son necesarios a fin de agilizar el proceso correspondiente.



## **Universidad Técnica Particular de Loja**

*La Universidad Católica de Loja*

### **CAPÍTULO II:**

## **2 DIAGNÓSTICO DEL ÁREA DE COBRANZAS DEL SRI SUCUMBÍOS**

### **2.1 Relaciones Interpersonales e interdepartamentales**

#### **2.1.1 Interpersonales**

##### **Perfil del Analista**

El departamento Administrativo Financiero se encuentra conformado por profesionales cuya edad promedio bordea los 26 años y su instrucción universitaria engloban conocimientos en administración y sistemas; los cuales han desarrollado amplias capacidades de análisis, comprensión y solución de las peticiones ingresadas.

##### **Relación entre grupos**

Considero que este es uno de los pilares bajo los cuales se desarrolla Cobranzas, el trato entre compañeros crean el ambiente laboral apropiado debido a la colaboración, camaradería, solidaridad entre todos los departamentos; estos aspectos han roto las barreras jerárquicas así como las limitaciones de expresión y cada funcionario de la familia de la Dirección Provincial de Sucumbíos, tiene la facultad de expresar sus inquietudes, sugerencias, discrepancias y solicitar apoyo en el momento que se cree la necesidad.

##### **Desarrollo de Actividades**

Las actividades se las realiza bajo el compromiso y la solidaridad entre los funcionarios de los diferentes departamentos quienes colaboran en las diferentes



## **Universidad Técnica Particular de Loja**

*La Universidad Católica de Loja*

áreas, siendo visible en los períodos de mayor carga laboral para Cobranzas donde la colaboración es de gran ayuda para el cumplimiento de metas y la proyección de la imagen de la Dirección Provincial ante el Servicio de Rentas Internas.

### **Control y Evaluación**

El autocontrol es una de las aptitudes que posee cada uno de los analistas para entregar las respectivas contestaciones a las peticiones ingresadas las cuales son reflejadas en cada respuesta emitida. Antes de la firma final, la contestación debe tener la revisión final por parte del analista que la realiza por cuanto no existen filtros adicionales de supervisión.

La evaluación depende de la carga laboral del departamento, siendo medidos por el número de trámites que son resueltos dentro del plazo y que no caen en vencimiento.

#### **2.1.2 Interdepartamentales**

Los procesos de Cobranzas se encuentran relacionados con los siguientes departamentos:

El Departamento de Gestión Tributaria, donde se elaboran y emiten Resoluciones Sancionatorias.

La aplicación, cumplimiento y seguimiento de los procesos de Cobranzas es responsabilidad de:

- El personal del Departamento Administrativo Financiero, cuyas funciones están relacionadas con la generación de las obligaciones tributarias.



## **Universidad Técnica Particular de Loja**

*La Universidad Católica de Loja*

- El Director Provincial, quien es el responsable de revisar y firmar los documentos que se emiten en respuesta a los trámites de los contribuyentes, así como los títulos de crédito.

La organización del Servicio de Rentas Internas tiene un modelo de centralización normativa y desconcentración operativa, con estrategias, objetivos y directrices nacionales generadas desde la Administración Central y una operación descentralizada en las ocho Direcciones Regionales, cuyas jurisdicciones abarcan las 22 provincias del país.

A nivel nacional, existen Direcciones Regionales y Direcciones Provinciales. Estas últimas dependen de las primeras. Dichas Direcciones cuentan con departamentos administrativos financieros, en los cuales no existe, áreas de cobranza, que son las que se encargan operativamente de aplicar los procedimientos de cobranza coactiva de los contribuyentes de su directorio.

El trato interdepartamental es favorable para Cobranzas, pero existen conflictos como por ejemplo:

- No existe continuidad en la entrega de insumos.
- Falta de suministros, hojas membretadas, tonners, carpetas.
- Los equipos de computación y especialmente las impresoras causan el retraso del normal desempeño de las actividades.
- Demoras en la respuesta de consultas y solicitudes efectuadas al Área de Cobranzas de la Regional Norte.
- La falta de contratación de personal para que laboré en el Área de Cobranzas.



## **Universidad Técnica Particular de Loja**

*La Universidad Católica de Loja*

### **2.2 Problemática del Área de Cobranzas**

#### **2.2.1 Origen del problema**

Dentro de los procesos que realiza el Área de Cobranzas se encuentran el registro y el proceso de recuperación de las obligaciones exigibles mediante el establecimiento de políticas, procedimientos y estrategias que permitan optimizar esta gestión; mantener la base de datos actualizada; contar con información oportuna y real sobre los saldos de las cuentas por cobrar a los contribuyentes; definir el manejo y la custodia de la documentación legal correspondiente, con el propósito de evitar en lo posible el inicio de acciones legales de cobranzas.

En uso de las facultades que tiene la Administración Tributaria y para el cumplimiento de las funciones que tiene cada departamento, el Servicio de Rentas Internas ha proveído al Área de Cobranzas de las facultades Determinadora<sup>2</sup> y Recaudadora<sup>3</sup>, lo que es una herramienta necesaria a fin de cumplir con uno de los objetivos de este departamento, recuperar la cartera de la Dirección Provincial.

Actualmente el Área de Cobranzas de la Dirección Provincial de Sucumbíos en más del 80% de sus trámites ingresados pertenecen a “Solicitudes de Facilidades de Pagos” correspondientes al anticipo de impuesto a la renta y al impuesto a la renta, los cuales son ingresados por los contribuyentes cuando el valor a pagar es muy alto y el sujeto pasivo no tiene la posibilidad de cancelar el impuesto causado en un solo pago.

---

<sup>2</sup> Código Tributario Art. 68

<sup>3</sup> Código Tributario Art. 71



## Universidad Técnica Particular de Loja

La Universidad Católica de Loja

La generación de deuda tanto por CEP's rechazados, resoluciones sancionatorias, liquidaciones de pago ha incrementado la brecha de recuperación de deuda, y la falta de personal e insumos en el Departamento Financiero, ha dificultado el cumplimiento del objetivo dado.

### Diagrama Causa Efecto

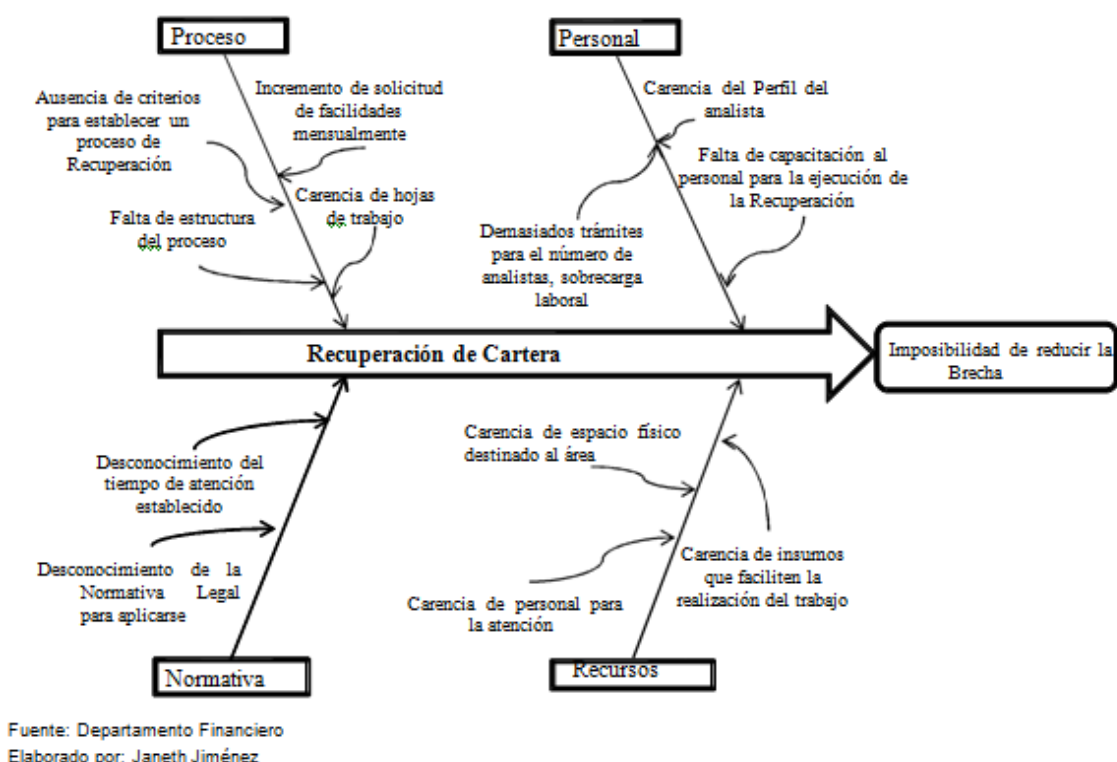


Ilustración 4

### 2.2.2 Interpretación

**Proceso:** La recuperación de la deuda que mantienen los contribuyentes con el Estado es de vital importancia a fin de cumplir las metas asignadas a la Administración, razón por la cual el proceso debe estar enmarcado en las bases legales y debe ser conocido y aplicado por los funcionarios del Departamento.





## **Universidad Técnica Particular de Loja**

*La Universidad Católica de Loja*

**Personal:** La correcta selección de personal será uno de los pilares para que el proceso se lleve a cabo bajo normas éticas, total responsabilidad, cumplimiento de metas, las cuales serán respaldadas con periódicas capacitaciones que provean de actualizaciones ante las tan frecuentes evasiones y elusiones fiscales.

**Normativa:** El desconocimiento global de la normativa legal que faculta a la administración realizar acciones, por parte del personal que labora en el Departamento Financiero ha dificultado la recuperación de la cartera, por lo que se deberá incrementar la difusión de la normativa legal vigente.

**Recursos:** El no contar con los recursos necesarios tanto tecnológicos, físicos, materiales de oficina y sobretodo el más importante, el recurso humano, han sido limitantes para esta área, esto se debe a que la Dirección Provincial no posee autonomía financiera y los procesos de selección y reclutamiento de nuevo personal se maneja desde la Dirección Regional. La contratación de nuevo personal se realiza mediante concurso de méritos y oposición, bajo la supervisión del Ministerio de Relaciones Laborales, todo esto dificulta y demora la contratación de nuevos analistas, al igual que el proceso de adquisición y contratación de bienes y servicios, mismos que están sujetos a un presupuesto anual.

La necesidad de cumplir con las metas en recuperación de la cartera de la Dirección Provincial de Sucumbíos, requiere de los recursos necesarios que permitan lograr el objetivo dentro de los plazos establecidos.

Actualmente, el Área de Cobranzas otorga facilidades de pago sin realizar la verificación de la cartera vigente en la oficina, la cual tiene a su haber los



## Universidad Técnica Particular de Loja

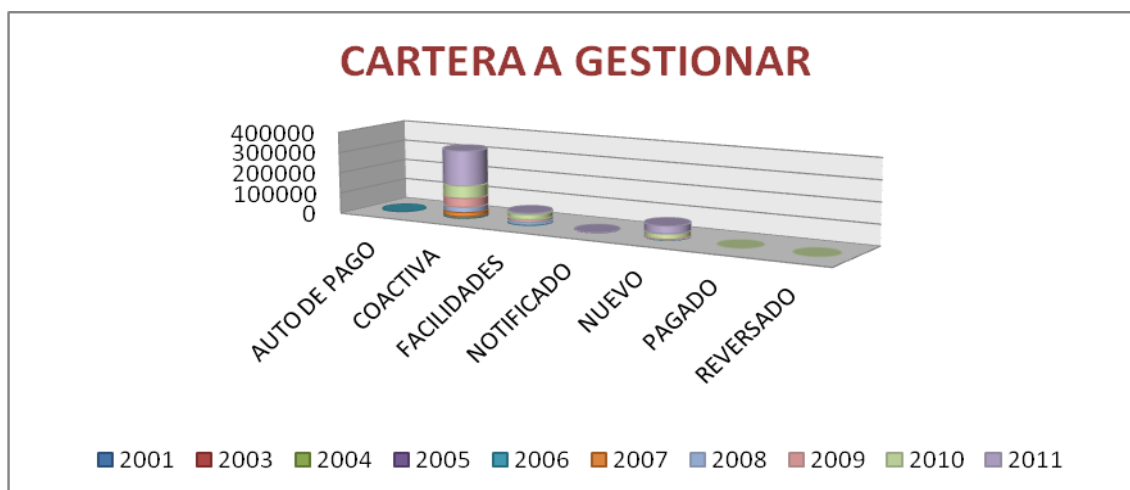
*La Universidad Católica de Loja*

débitos rechazados por contribuyentes que no realizan el pago de sus obligaciones dentro de los plazos establecidos, las sanciones y liquidaciones emitidas por el departamento de Gestión Tributaria y la falta de control posterior del cumplimiento del pago de las facilidades por parte del contribuyente en el plazo otorgado, lo que incrementa el valor de sus Cuentas por Cobrar.

Cabe señalar que las facilidades de pago son otorgadas dependiendo del monto de la deuda y el plazo máximo va proporcionalmente a ella, con un tiempo promedio de pago de 6 meses.

Esto ha ocasionado que el valor de la deuda que mantiene esta oficina se incremente y no se cuente con un plan de recuperación de la misma y de existir no se lo puede ejecutar por la falta de recursos.

Cuadro No. 1



Fuente: Departamento Financiero SRI-Sucumbios

Elaborado por: Janeth Jiménez



## **Universidad Técnica Particular de Loja**

*La Universidad Católica de Loja*

**1**

**1.1**

**1.2**

**2.3 Análisis Externo**

**2.3.1 Macroambiente**

**2.3.1.1 Político Legal**

La política fiscal, está diseñada por el gobierno previa un análisis de la cuantía de los ingresos que percibe tanto de ingresos tributarios y no tributarios. También debe determinar la suma de gastos corrientes de la administración, (como los salarios de los funcionarios públicos) y cuánto hay que gastar en los distintos bienes y servicios, como en construcción de hospitales o de carreteras.

Al tomar decisiones sobre la política fiscal los gobiernos están sometidos a influencias de índole política, como estimaciones sobre el volumen que debe tener el sector público o cuál será la reacción de la población ante una determinada decisión. En sus decisiones los gobiernos también deben tener presentes las tarifas impositivas de instituciones internacionales como el Fondo Monetario Internacional (FMI, cuyos préstamos a los países menos industrializados suelen condicionarse al cumplimiento de determinadas medidas fiscales) o a los compromisos internacionales (como las contribuciones a las Naciones Unidas o al presupuesto de la Unión Europea, Organización de Estados Americanos y otros organismos internacionales). Los gobiernos deben tener en cuenta también el grado de desempleo o de crecimiento económico, presentes y futuros del país, porque estas variables determinarán la cantidad de ingresos que se podrán obtener mediante los impuestos y los gastos necesarios para mantener el Estado de bienestar.



## **Universidad Técnica Particular de Loja**

*La Universidad Católica de Loja*

La reforma tributaria que se dio el 29 de diciembre de 2009, es parte esencial del análisis del macro ambiente, ya que esta reforma busca reducir la brecha fiscal,

la elución y evasión fiscal la cual afecta la economía y la cohesión social.

El proyecto está basado en tres pilares: equidad, redistribución y desarrollo económico, que se busca que la contribución se dé en base a una equidad, el que más tiene más paga.

Un punto que afecta directamente a Cobranzas es la generación de resoluciones sancionatorias por parte del departamento de Gestión Tributaria, ya que con la reforma tributaria y la búsqueda de equidad, las multas se calculan en base al comportamiento tributario del contribuyente, además la obligación de cancelar el anticipo de impuesto a la renta ha ocasionado que la cartera de Cobranzas se incremente.

### **Conclusión:**

El establecimiento de una nueva reforma tributaria que ayude a la equidad, redistribución y desarrollo económico la cual genere un adecuado control de los impuestos declarados y aporte mayores recursos al Presupuesto General del Estado se constituye como una oportunidad para incrementar los ingresos y a la vez debilidad hacia los contribuyentes.

#### **2.3.1.2 Social**

La evolución del empleo en América Latina muestra las limitadas perspectivas del desarrollo social, en los últimos años se ha agravado la debilidad estructural debido al lento crecimiento económico, el acelerado cambio tecnológico que reduce la oferta de trabajo en el sector moderno, la rápida y no focalizada



## **Universidad Técnica Particular de Loja**

*La Universidad Católica de Loja*

apertura comercial ha tenido efectos sobre las empresas medianas y pequeñas y la reducción del empleo en el sector público.

En lo que respecta al Ecuador, a septiembre 2009 y el 2010 el desempleo pasó del 7,4% al 9,1%; mientras que el subempleo del 53,7% al 51,7% resaltando que en ese período el volumen de migración hacia el exterior fue de 1.5 millones de ecuatorianos.

Este hecho ha influenciado en la gestión tributaria debido a que el incremento de la informalidad de los mercados y el aumento de las actividades económicas no registradas han debilitado la base imponible general, la neutralidad del sistema promoviendo la inequidad horizontal debido a que existen sujetos pasivos que si contribuyen al erario fiscal y otro sector de la economía que no genera rentas para el estado.

### **Conclusión:**

Ante la disminución del nivel de desempleo y la creciente tasa de inserción de la población en el mercado laboral, la Administración

Tributaria se han visto en la necesidad de adoptar regímenes simplificados que permitan un mayor control del cumplimiento tributario.

### **2.3.1.3 Económico**

#### **Presión Tributaria del 11% al 15%**

La presión fiscal o carga tributaria tradicional es la relación que hay entre la recaudación tributaria y el PIB. Aquí no se incluyen los aportes por seguridad social, impuestos municipales, aranceles de importación, utilidades a los trabajadores, entre otros.



## Universidad Técnica Particular de Loja

*La Universidad Católica de Loja*

El grado de desarrollo institucional alcanzado por el Servicio de Rentas Internas, se reflejó en el incremento progresivo de la recaudación de los tributos que administra. La presión tributaria en Ecuador, está en parámetros normales de la región.

Cuadro No. 2

### Peso de los impuestos en 9 países de Sudamérica

En porcentajes del PIB	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
1 Uruguay	21,5	21,4	21,6	22,6	23,7	23,4	24,2	25,2	25,4
2 Brasil	22,1	21,6	22,2	23,4	23,4	24,0	24,0	23,1	25,0
3 Argentina	11,7	13,7	15,4	15,8	16,0	17,2	18,1	18,2	19,9
4 Ecuador	14,2	13,0	12,8	13,1	13,9	14,4	16,0	17,9	19,7
5 Chile	18,0	17,3	17,0	18,3	18,3	20,2	19,9	16,3	18,3
6 Bolivia	17,3	17,2	19,2	20,6	20,0	20,6	21,7	22,6	17,5
7 Perú	13,8	14,6	14,7	15,1	16,8	17,1	17,2	15,2	16,3
8 Colombia	13,2	13,6	14,3	14,7	15,6	15,7	15,4	14,9	14,3
9 Venezuela	11,2	11,9	13,3	15,9	16,4	16,8	14,3	14,5	11,5
El Salvador*	13,0	13,3	13,3	14,1	15,1	15,2	15,1	14,3	15,3

\*Se incluye El Salvador por ser un país dolarizado.

Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal).

EL UNIVERSO

Elaborado por: Janeth Jiménez

No obstante, la comparación de los niveles de esfuerzo tributario entre países, en el caso ecuatoriano, debe ser matizada por algunos elementos que afectan a este indicador, tales como: Las tasas del Impuesto a la Renta de personas jurídicas, personas naturales y del Impuesto al Valor Agregado, son bajas comparativamente con la región.

También es importante mencionar, entre los condicionantes externos, dos retos que tiene el SRI 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 complejidad y vacíos existentes en la normativa tributaria, especialmente en lo referente al Régimen Sancionatorio. La presión tributaria, en el 2006 se ubicó en el 11.1% y hasta el 2010 se incrementó hasta alcanzar el 13%, un crecimiento promedio 0.2% anual. En algunos países de la región se ubica en un promedio del 18%,



## **Universidad Técnica Particular de Loja**

*La Universidad Católica de Loja*

mientras que en países europeos en el 50%, es decir que el gasto público es equivalente a la mitad del total de la producción nacional (PIB), lo que permite llevar adelante una sostenida política de bienestar social.

Con estos antecedentes, el SRI se plantea el desafío de alcanzar en el año 2014 una Presión Tributaria del 15%, que reflejará una mejor gestión de control de la evasión de impuestos, el aumento de la base de contribuyentes y una mejora sustancial en la cultura y concientización ciudadana hacia el cumplimiento de sus obligaciones fiscales.

### **Cierre de Brechas Tributarias**

El potencial tributario es la recaudación esperada que un gobierno espera extraer de la economía aplicando un sistema tributario óptimo.

Teóricamente se puede diferenciar este potencial bajo dos perspectivas: el estructural y el legal. El potencial tributario estructural la capacidad máxima posible que soporta una economía mientras que el potencial legal el valor máximo establecido por la normativa tributaria asumiendo que ningún contribuyente violaría la ley y que los errores involuntarios sumen cero. La diferencia entre la recaudación legal y la recaudación efectiva se lo denomina Brecha Tributaria o de evasión.

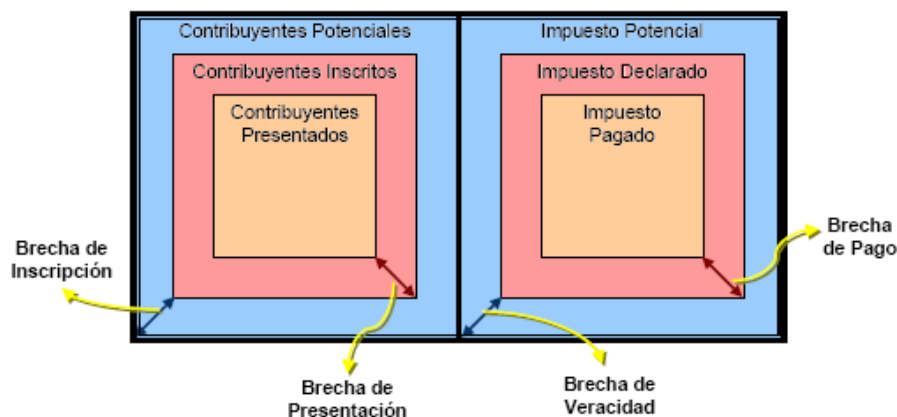
Para poder lograr cerrar la Brecha Tributaria es necesario contar con la inscripción de todos los agentes que generen renta económica en el país y que estos cumplan con sus deberes tributarios que son, el presentar sus declaraciones y que estas sean veraces. El ciclo de la evasión tributaria puede ser entendido en el siguiente grafico:



## Universidad Técnica Particular de Loja

*La Universidad Católica de Loja*

Cuadro No. 3



Fuente: Servicio de Rentas Internas

Elaborado por: Janeth Jiménez

La brecha de inscripción que refleja la falta de identificación y ubicación de los contribuyentes; la brecha de presentación de declaraciones que representa el incumplimiento en la obligación de presentación de formularios de declaración de impuestos; la brecha de veracidad entre la información declarada por los contribuyentes y su realidad económica y la brecha de pago del impuesto resultante de las liquidaciones producidas y no canceladas, esta última afecta directamente a Cobranzas.

Una brecha de inscripción muy amplia (informalidad), un excesivo número de contribuyentes que no presentan declaraciones (omisos) o que pagan de menos sus obligaciones (evasores) permite suponer que el enorme esfuerzo para recaudar, que se entiende dirigido a través de acciones masivas, llega únicamente a una fracción del universo potencial de contribuyentes, restando justicia, equidad, proporcionalidad y sustentabilidad al sistema tributario.





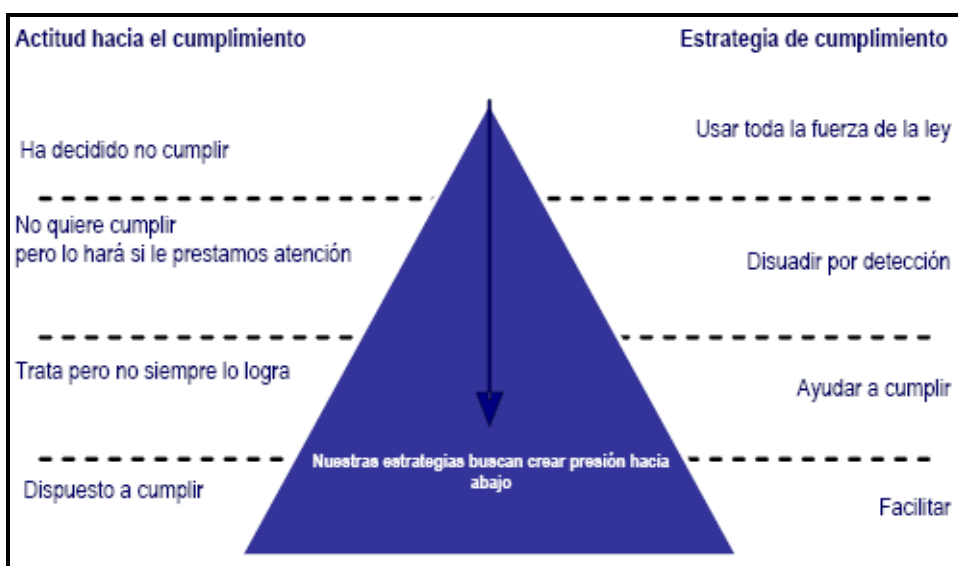
## Universidad Técnica Particular de Loja

*La Universidad Católica de Loja*

Una de las alternativas en la tarea de reducir las brechas de evasión la constituye la reforma del régimen sancionatorio con multas tributarias y penas más onerosas, que incidan significativamente en la aceptación y observancia de las normas tributarias.

En este sentido, la estrategia de la administración se enfoca a generar las condiciones necesarias para que el contribuyente acuda voluntariamente al cumplimiento de sus obligaciones y sólo en el caso de que el contribuyente se exima de cumplir una de estas, se ejercen medidas de control masivo e intensivo usando toda la fuerza de la Ley, conforme con el esquema a continuación:

Cuadro No. 4



Fuente: Servicio de Rentas Internas

Elaborado por: Janeth Jiménez

La administración tributaria en el actual modelo requiere fortalecer apremiantemente su estrategia de cumplimiento, focalizando sus recursos a la creación de riesgo para el contribuyente que no quiere pagar; asistir y ayudar al contribuyente de buena fe que cumple con sus obligaciones. Por otra parte, la recaudación de impuestos administrados por el SRI, se concentra en los segmentos de grandes contribuyentes, conformados por



## **Universidad Técnica Particular de Loja**

*La Universidad Católica de Loja*

empresas, que generalmente emiten comprobantes de venta en sus transacciones y que presentan oportunamente sus declaraciones de impuestos, pero que utilizan mecanismos más elaborados para la evasión o elusión del pago de impuestos.

### **Conclusión:**

Los grandes contribuyentes y los contribuyentes especiales representan al 0.4% del total de contribuyentes y al 78.2% de la recaudación, las sociedades representan al 5% del total de contribuyentes y el 17.4% de la recaudación; y, las personas naturales representan al 83.1% de los contribuyentes y un aporte equivalente al 4.3% de la recaudación, reducir significativamente las brechas de evasión al año 2011 involucra la ejecución de programas de asistencia y control tributario, diferenciados conforme con la actitud del contribuyente y su significación fiscal.

#### **2.3.1.4 Tecnológico**

En la era de la información y el conocimiento, el impacto de las tecnologías de la información y comunicaciones (TIC's), es un buen referente dentro de los procesos de incremento de la competitividad de las naciones. En Ecuador, según estadísticas el acceso al Internet es limitado, en parte por sus costos y porque depende de la accesibilidad a otros servicios básicos, como son: servicio telefónico, acceso a computador, etc.

Adicionalmente, es importante entender que la infraestructura de acceso a las TIC's no es el único elemento que influye para lograr una sociedad del conocimiento, ya que se debe también considerar la calidad de la infraestructura, calidad del contenido de la información, capacidad de aprendizaje y facilidades para el comercio electrónico; en este marco, un



## **Universidad Técnica Particular de Loja**

*La Universidad Católica de Loja*

indicador que resume estos elementos es el “Networked Readiness Index” calculado por el Foro Económico mundial el cual ubica a Ecuador para el

2006 en el puesto 97 de 122 países, explicado principalmente por no contar infraestructura de acceso y debido a que la sociedad general aún no está familiarizada con el uso de dichas tecnologías, reflejada en el número de nodos locales, tráfico de datos cursados y comercio electrónico.

### **Conclusión:**

El incremento de declaraciones y anexos transaccionales vía electrónica han acelerados los procesos de cruces de información y control sobre la evasión y elusión fiscal; proporcionando a los contribuyentes facilidad, comodidad y agilidad en la declaración y el cumplimiento de sus obligaciones tributarias y por parte de la administración otorga a sus analistas información real y comprobable.

## **2.4 Análisis Interno**

### **2.4.1 Microambiente**

#### **2.4.1.1 Usuarios**

Los clientes del Área de Cobranzas son los contribuyentes, externos, personas naturales o jurídicas los cuales realizan sus respectivas peticiones de facilidades de pago de Impuesto a la Renta. El Área interna de la cual Cobranzas depende indirectamente es Infracciones, donde se generan las sanciones para los contribuyentes infractores y que el área de Cobranzas debe gestionar la recuperación, por la vía persuasiva o coactiva.



## **Universidad Técnica Particular de Loja**

*La Universidad Católica de Loja*

### **2.4.1.2 Proveedores**

El proveedor clave del área de Cobranza lo comprende el analista de

secretaría, el cual se encarga de la asignación y entrega de las peticiones, razones de notificación y anexos ingresados, por tal motivo el análisis de los datos irán dirigidos hacia el funcionario, para poder emitir una respuesta dentro de los parámetros fijados en nuestra legislación.

### **2.4.1.3 Normativa**

#### **- Constitución de la República del Ecuador**

Art. 300.- El Régimen Tributario se regirá por los principios de generalidad, progresividad, eficiencia, simplicidad administrativa, irretroactividad, equidad, transparencia y suficiencia recaudatoria. Se priorizará los impuestos directos y progresivos.

La política tributaria promoverá la redistribución y estimulará el empleo, la producción de bienes y servicios, y conductas ecológicas, sociales y económicas responsables.

#### **- Código Tributario**

Art. 1.- **Ámbito de Aplicación.**- Los preceptos de este Código regulan las relaciones jurídicas provenientes de los tributos, entre los sujetos activos y los contribuyentes o responsables de aquellos. Se aplicarán a todos los tributos: nacionales, provinciales, municipales o locales o de otros entes acreedores de los mismos, así como a las situaciones que se deriven o se relacionen con ellos.



## **Universidad Técnica Particular de Loja**

*La Universidad Católica de Loja*

Para estos efectos, entiéndase por tributos los impuestos, las tasas y las contribuciones especiales o de mejora.

A fin de realizar el presente estudio se debe conocer los siguientes artículos del Código Tributario utilizados en Cobranzas:

### **De los títulos de crédito**

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

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

Mientras se hallare pendiente de resolución un reclamo o recurso administrativo, no podrá emitirse el título de crédito.

Art. 151.- Notificación.- Salvo lo que dispongan leyes orgánicas y especiales, emitido un título de crédito, se notificará al deudor concediéndole ocho días para el pago. Dentro de este plazo el deudor podrá presentar reclamación formulando observaciones, exclusivamente respecto del título o del derecho para su emisión; el reclamo suspenderá, hasta su resolución, la iniciación de la coactiva.



## **Universidad Técnica Particular de Loja**

*La Universidad Católica de Loja*

### **De la ejecución coactiva**

Art. 157.- Acción coactiva.- El proceso coactivo se da, si después del periodo de persuasión el contribuyente no ha cancelado ni justificado su obligación. La deuda se remite al Área de Coactiva con los documentos respectivos que sustentan la obligación para el inicio del proceso coactivo.

El proceso se inicia con la emisión del auto de pago, en el cual se le concede al contribuyente tres días, después de notificado, para que cancele o entregue bienes que cubran el valor adeudado. Además se le emite las medidas cautelares siguientes:

- Prohibición de salida del país.
- Prohibición de enajenar bienes.
- Inmovilización de las cuentas bancarias.

En el caso de que el proceso se inicie por un título de crédito el proceso se inicia después de transcurridos ocho días contado desde el siguiente a la notificación.

#### **- Ley de Régimen Tributario Interno**

Art. 105.- Sanción por falta de declaración.- Cuando al realizar actos de determinación la administración compruebe que los sujetos pasivos de los impuestos de que trata esta Ley no han presentado las declaraciones a las que están obligados, les sancionará, sin necesidad de resolución administrativa previa, con una multa equivalente al 5% mensual, que se calculará sobre el monto de los impuestos causados correspondientes al o a



## **Universidad Técnica Particular de Loja**

*La Universidad Católica de Loja*

los períodos intervenidos, la misma que se liquidará directamente en las actas de fiscalización, para su cobro.

Cuando por otros medios la administración identifique sujetos pasivos morosos en el cumplimiento de la obligación de presentar declaración por los impuestos de que trata esta Ley, les impondrá una multa de ochenta centavos a veinte dólares de los Estados Unidos de América, previa resolución, la que dará lugar a la emisión de los correspondientes títulos de crédito, para su cobro. Esta multa se graduará de acuerdo con las normas que establezca el reglamento.

Art. 106.- Sanciones para los sujetos pasivos.- Las personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras domiciliadas en el país, que no entreguen

la información requerida por el Servicio de Rentas Internas, dentro del plazo otorgado para el efecto, serán sancionadas con una multa de 30 hasta 1.500 dólares de los Estados Unidos de América la que se regulará teniendo en cuenta los ingresos y el capital del contribuyente, según lo determine el reglamento. Para la información requerida por la Administración Tributaria no habrá reserva ni sigilo que le sea oponible.

Art. 107.- Valor de la declaración.- Para el cobro de los impuestos establecidos en esta Ley y demás créditos tributarios relacionados, determinados en declaraciones o liquidaciones por los propios sujetos pasivos, tal declaración o liquidación será documento suficiente para el inicio de la respectiva acción coactiva, de conformidad con lo previsto en el Código Tributario.



## **Universidad Técnica Particular de Loja**

*La Universidad Católica de Loja*

### **2.5 Análisis Interno**

#### **2.5.1 Capacidad de Gestión**

##### **Planificación**

El analista aplica valores como la honestidad, respeto, puntualidad, trabajo en equipo, solidaridad y responsabilidad al desarrollar sus actividades encaminados con la misión, visión, objetivos y estrategias que actualmente posee el Servicio de Rentas Internas para el cumplimiento de sus metas.

##### **Organización**

Respecto a la organización el Área de Cobranzas a fin de prestar un mejor servicio tiene la necesidad de la contratación de nuevos servidores, mejorar la distribución del espacio físico así como la creación o actualización de los respectivos manuales: afortunadamente el analista cumple con sus actividades y metas planteadas por la Regional.

Existe el congestionamiento entre la atención al contribuyente, y la atención de trámites, lo que obliga al analista a trabajar horas extras, mismas que no son remuneradas.

##### **Dirección**

En este punto debo considerar que el funcionario responsable del Departamento Administrativo Financiero, es quien realiza las funciones de





## **Universidad Técnica Particular de Loja**

*La Universidad Católica de Loja*

analista de Cobranzas, a más de realizar los pagos a proveedores y control del personal. Se realizó la contratación eventual de una persona quien es el soporte del funcionario a fin de cumplir con las metas propuestas al departamento.

### **Control y Evaluación**

El cumplimiento de las actividades requieren de un alto control personal para la emisión de las resoluciones, las evaluaciones se realizan semanalmente por parte del Director Provincial.

#### **2.5.2 Capacidad Financiera**

Cabe señalar que el Área de Cobranzas depende del presupuesto asignado para la Dirección Provincial desde el Departamento Financiero de la Regional, en tal virtud las peticiones de insumos y demás requerimientos de oficina son analizados y enviados luego de su respectiva aprobación, este aspecto no es bien visto por los analistas ya que en muchas ocasiones la Dirección Provincial debe esperar varias semanas o meses para que los insumos lleguen hasta el departamento.

#### **2.5.3 Capacidad de Servicio**

Actualmente el Área de Cobranzas no se encuentra en su mejor etapa productiva, cabe señalar que a partir de Enero de 2008 todos los trámites ingresados tendrán un tiempo máximo de respuesta de 45 días; las acciones tomadas se enfocan en la reducción del inventario antiguo y su respectiva programación y gestión del analista, la mayor carga de trabajo se encuentra en la recuperación de la cartera correspondiente al área de infracciones.

A fin de cumplir con los plazos establecidos esta Dirección Provincial se ha

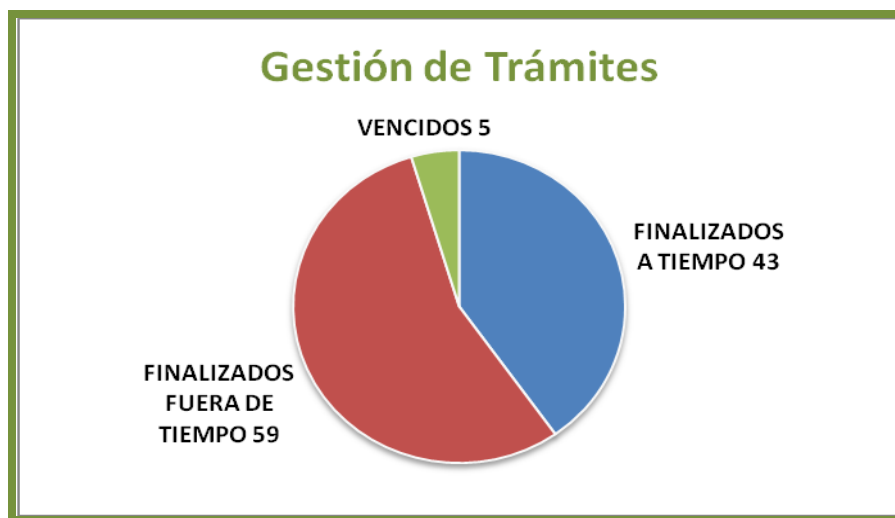


## Universidad Técnica Particular de Loja

*La Universidad Católica de Loja*

visto en la necesidad a más de contratar personal eventual, el solicitar a los funcionarios de otros Departamentos ayuda con los procesos pendientes.

Cuadro No. 5



Fuente: Área de Cobranzas SRI-Sucumbíos

Elaborado por: Janeth Jiménez

### 2.5.4 Capacidad Tecnológica

Cada analista posee claves de acceso para obtener la información propia del contribuyente como la proporcionada por terceros en sus anexos mediante el portal intranet, esta información facilita al analista en el proceso de respuesta del trámite y sustenta la información contenida en la resolución.

Sin embargo, existe inconformidad con la caducidad de los equipos y los problemas que se presentan cuando colapsa el sistema, lo que no permite obtener información necesaria a fin de atender los trámites del área.

### 2.5.5 Capacidad de Talento Humano

El talento humano es considerado como la mayor fortaleza adquirida por la



## **Universidad Técnica Particular de Loja**

*La Universidad Católica de Loja*

experiencia y los perfiles polifuncionales que se encuentran en esta Dirección Provincial, adicionalmente se complementa con un clima laboral apropiado pese a la excesiva carga de trabajo, falta de capacitación constante y la inconformidad con la remuneración recibida, esta última ha ocasionado que

esta oficina cuente con la baja de personal.

### **2.6 Análisis FODA**

#### **2.6.1 Oportunidades**

Son eventos o circunstancias que se espera que ocurran o pueden inducirse a que acontezcan en el mundo exterior y que podrían tener un impacto positivo en el futuro de la Empresa, son aquellos hechos o situaciones que se deben aprovechar, obtener ventajas y beneficios. Esto tiende a aparecer en una o más de las siguientes grandes categorías: Clientes, Gobierno, y Tecnología.

1. La nueva reforma tributaria, permitirá establecer un mayor control sobre la evasión y elusión tributaria de esta Dirección Provincial.
2. El incremento de las declaraciones vía internet aceleran el proceso para que el analista de Cobranzas realice los cruces de información y aplicación de pagos, en el caso del pago de resoluciones sancionatorias, facilidades de pago y débitos rechazados.

#### **2.6.2 Amenazas**

Son eventos o circunstancias que pueden ocurrir en el mundo exterior y que pudieran tener un impacto negativo en el futuro de la Empresa, tienden a aparecer en las mismas categorías que las oportunidades, son aquellos



## **Universidad Técnica Particular de Loja**

*La Universidad Católica de Loja*

riesgos y situaciones externas que están presentes en el entorno y que puede perjudicar.

1. El factor económico genera múltiples CEP's por cuanto el contribuyente envía la declaración y no cancela los valores correspondientes, incrementando la cartera por recuperar de esta Dirección Provincial.
2. La nueva normativa legal, implica la reducción de brechas ejerciendo una mayor presión fiscal hacia los contribuyentes de esta Jurisdicción.
3. El horario de atención que las IFI's de esta provincia asignan para la recaudación de impuesto limita el cumplimiento voluntario del contribuyente.
4. La reducción de tiempo de respuesta a los trámites ingresados hacia el Área de Cobranzas y la falta de personal, ocasiona que la carga de trabajo se represe.
5. La falta de pago de las cuotas correspondientes a las facilidades de pago, hacen que la facilidad se reverse y la cartera de la Dirección Provincial se incremente.

### **2.6.3 Fortalezas**

Se puede decir que es la parte positiva de la Empresa de carácter interno, así como aquellos servicios que directamente sean realizados por el área y produzca una ventaja para su desenvolvimiento.



## **Universidad Técnica Particular de Loja**

*La Universidad Católica de Loja*

Representan los principales puntos a favor con los que cuenta la gerencia, tal como su potencial humano, Capacidad de proceso (lo que incluye equipos, edificios y sistemas), servicios y recursos financieros.

Se detectan a través de los resultados que presenta la gerencia tal como su prestigio y se identifican por medio de la evaluación de los resultados (avances y retrocesos). Tienen como característica principal que son controlables, porque dependen únicamente de la empresa.

1. El analista aplica todos los conocimientos aprendidos en su formación profesional y las capacitaciones recibidas.
2. El funcionario realiza sus funciones con responsabilidad, ética y profesionalismo, con el fin de cumplir con las metas planteadas para el Área de Cobranzas en lo que corresponde a la recuperación de la cartera de la Dirección Provincial de Sucumbíos.
3. El analista del Área de Cobranzas, hace uso de los recursos que se encuentran a su alcance para cumplir con su carga de trabajo asignada, dentro de los plazos establecidos.
4. La intranet, herramienta informática, mediante la cual se obtiene la información para el desempeño de funciones, es muy amigable.
5. Los valores como el respeto, la puntualidad, honestidad, ética, responsabilidad, se encuentra presente en el talento humano de esta Dirección Provincial.



## **Universidad Técnica Particular de Loja**

*La Universidad Católica de Loja*

6. El analista de Cobranzas ejerce un autocontrol mediante el cual se ha logrado reducir los riesgos de errores en las funciones a su cargo.

### **2.6.4 Debilidades**

Envía un mensaje negativo, las limitaciones relacionadas con potencial humano, capacidad de proceso o finanzas se pueden reforzar o tomar acciones a modo que impidan el avance. Se dice que es el caso contrario a las fortalezas, debido a que su principal característica es que puede afectar negativamente y directamente a la Gerencia de Finanzas y puede ser disminuida mediante acciones correctivas, las limitaciones son aquellos recursos y situaciones que son obstáculos para el desarrollo.

1. Existe carencia de manuales y procesos documentados, lo cual no facilita la inducción al personal que labora en el Área de Cobranzas bajo la modalidad de contrato o de pasantía.
2. Los programas de capacitación no llegan de una manera dinámica u oportuna al personal del Área de Cobranzas de la Dirección Provincial, estos se centran en la Dirección Regional.
3. La falta de capacitación ha generado el conocimiento parcial sobre el marco legal para el desarrollo de las funciones del Área de Cobranzas de esta Dirección Provincial.
4. La falta de un manual de inducción ha ocasionado el desconocimiento del plan estratégico por parte del personal que labora en el Área de Cobranzas.



**Universidad Técnica Particular de Loja**

*La Universidad Católica de Loja*

## **CAPÍTULO III**

### **3 EL PROCESO DE COBRANZAS EN EL SRI SUCUMBÍOS**

La organización del Servicio de Rentas Internas tiene un modelo de centralización normativa y desconcentración operativa, con estrategias, objetivos y directrices nacionales generadas desde la Administración Central y una operación descentralizada en las ocho Direcciones Regionales, cuyas jurisdicciones abarcan las 22 provincias del país.

La Direcciones Provinciales dependen de las Direcciones Regionales y cuentan con unidades administrativas financieras, las cuales cuentan, con áreas de cobranza, que son las que se encargan operativamente de aplicar los procedimientos de cobranza coactiva de los contribuyentes de su jurisdicción.

2

3

#### **3.1 Normativa Legal**

##### **Código Tributario**

- Art. 68 del Código Tributario, Facultad Determinadora
- Art. 70 Código Tributario, Facultad Sancionadora
- Art. 89 Código Tributario, Determinación por el Sujeto Pasivo
- Art. 90 del Código Tributario, Determinación del Sujeto Activo
- Art. 149 del Código Tributario, Emisión de los Títulos de Crédito
- Art. 150 del Código Tributario, Requisitos de los Títulos de Crédito



## **Universidad Técnica Particular de Loja**

*La Universidad Católica de Loja*

- Art. 157 del Código Tributario y siguientes, Acción Coactiva

Ley de Régimen Tributario Interno

- Art. 107 Ley de Régimen Tributario, Valor de la Declaración

Código de Procedimiento Civil (supletorio en el proceso de Ejecución Coactiva).

Normativa Legal vigente

### **3.2 Procedimiento de Cobranza en período voluntario**

La cobranza previa a la fase coercitiva, engloba todo tipo de acciones que se realizan para la consecución del pago de una deuda fiscal antes de llegar a la fase ejecutiva. En general es el método más económico y sencillo para cualquier Administración Tributaria, y va ligado íntimamente a la eficiencia del cobro coactivo, esto es, mientras más contundente y efectivo sea el cobro a través de la ejecución, el contribuyente preferirá llegar a un arreglo previo antes de la ejecución de sus activos.

En otras palabras, privilegiar la gestión de cobro administrativa, haciendo hincapié en esta etapa y dejando la judicial sólo para los casos en los que haya sido imposible el cobro administrativo se denomina "Cobro Persuasivo".

Esta etapa de la cobranza, en la mayor parte de los países de América Latina, no se encuentra regulada en su totalidad o no es práctica común, contrario a lo que pasa en los países desarrollados, aunque se va desplegando con cierta intensidad en las Administraciones Tributarias de





## **Universidad Técnica Particular de Loja**

*La Universidad Católica de Loja*

América Latina, con la finalidad de destinar los mayores y mejores esfuerzos al Cobro Coactivo.

El Área de Cobranzas de la Dirección Provincial de Sucumbíos, inicia el proceso de cobro persuasivo mediante llamadas telefónicas realizadas por el funcionario del área.

### **Débitos Rechazados y CEP's:**

1. Las Instituciones Financieras informan al SRI sobre los débitos que no pudieron ser efectuados de las cuentas de sus clientes que mantienen convenios de débito correspondientes a Declaraciones de impuestos presentados en las Ventanillas del Servicio de Rentas Internas y/o Internet.

2. Al recibir el reporte de las IFI's, el personal encargado de controlar el proceso de recaudación en la Dirección Nacional Financiera, verificará la carga automática en el Sistema Nacional de Cobranzas.

El ingreso de estas obligaciones al flujo de cobranzas es automático, generando así el inicio de las acciones de cobro a cada cartera regional y provincial de donde provenga el contribuyente. Para ello se toma en cuenta lo siguiente:

- No se considera el valor declarado de intereses ya que el sistema los calculará automáticamente.



## **Universidad Técnica Particular de Loja**

*La Universidad Católica de Loja*

- La fecha de exigibilidad corresponde a la de la obligación, es decir el día siguiente a la fecha que debía ser presentada la declaración de acuerdo al noveno dígito del RUC.

### **NORMAS ESPECÍFICAS**

1. Toda obligación enviada por Control de Deuda, debe estar debidamente notificada al contribuyente y encontrarse firme.
2. Todas las fases de persuasión se cumplirán en un lapso normal de 15 días laborables, desde la recepción de información. Este plazo en la Dirección Provincial de Sucumbíos no se cumple debido a su reducida capacidad operativa.
3. Si después del periodo de persuasión el contribuyente no ha cancelado ni justificado su obligación, Cobranzas Coactiva de la Regional Norte se encarga del respectivo proceso de cobro.

### **DESCRIPCIÓN DEL PROCESO A SEGUIR**

Asignación de trabajo, llamadas telefónicas y atención al contribuyente.

#### ***Asignación de Trabajo***

1. El analista de Cobranzas de la Dirección Provincial de Sucumbíos recibe del Responsable Regional de Cobranzas la información de todas las obligaciones exigibles, notificadas y firmes a fin de realizar la gestión correspondiente de recuperación de cartera.



## **Universidad Técnica Particular de Loja**

*La Universidad Católica de Loja*

### ***Llamadas telefónicas***

1. El personal de cobranzas de la Dirección Provincial, localiza al contribuyente o al representante legal en caso de sociedades con los datos del Sistema RUC o herramientas utilizadas para este efecto.

- En caso de personas jurídicas, solicita hablar con el Gerente General o el Gerente Financiero.
- Si el número telefónico registrado no corresponde al del contribuyente, registra una observación en la base gestionar, a fin de informar al Responsable de Cobranza Regional, quien a su vez comunica al Área del RUC para marcarlo como no ubicado y salga de estado tributario hasta que actualice el RUC.

2. Si se contacta con el contribuyente, el analista de cobranzas le informa sobre el detalle de la deuda y le exige el pago inmediato. Una vez localizado el contribuyente registra la información la base a gestionar para su posterior control y seguimiento.

En este primer contacto procura establecer un compromiso de pago, de no ser posible, establece una fecha para la próxima llamada, no mayor a 3 días.

3. En caso de no tener respuesta por parte del contribuyente, el analista de cobranzas realiza una segunda llamada tratando de establecer una fecha tentativa de pago.

### ***Atención al contribuyente:***



## Universidad Técnica Particular de Loja

*La Universidad Católica de Loja*

4. Si el contribuyente se acerca a las oficinas del SRI - Cobranzas, en respuesta a la notificación y/o al proceso de persuasión, el analista de cobranzas procede de la siguiente manera:

a. Identifica al contribuyente

b. Informa el origen de la deuda

c. Calcula una liquidación a la fecha (capital, intereses, multas), para ello se toma en consideraciones las instrucciones para el cálculo de intereses y multas

d. Persuade al contribuyente para que efectúe el pago de inmediato, mediante las formas de pago que se encuentren vigentes a la fecha.

Se puede entregar una liquidación de la deuda al contribuyente con el valor a pagar a la fecha de consulta del documento.

Se explica al contribuyente la posibilidad de pagar en cuotas las deudas que correspondan a Impuesto a la Renta, mediante una petición de facilidades de pago realizada a través de un oficio dirigido al SRI, el cual debe ser ingresado por la ventanilla de la Secretaría Provincial.

Cuando el contribuyente realiza el pago de su deuda, luego de 3 a 5 días laborables, el Sistema de Cobranzas confirma el pago con el Sistema de Declaraciones y automáticamente procede a cambiar el estado de la deuda a **“pagado”**.

Si el pago no aparece registrado en el sistema, luego del plazo señalado y la deuda sigue presentándose en el estado tributario del contribuyente,



## **Universidad Técnica Particular de Loja**

*La Universidad Católica de Loja*

este debe acercarse al Área de Cobranzas portando los respectivos pagos a fin de que el analista pueda verificar y aplicar el pago.

### **FACILIDADES DE PAGO**

Una de las opciones con las que cuenta el contribuyente para cumplir con el pago de deudas que mantiene con la Administración Tributaria, son las Facilidades de Pago, mismas que se aplican para el Impuesto a la Renta.

1. El contribuyente presenta la petición por escrito en la Dirección Provincial por medio de Secretaría, solicitando facilidades para el pago conforme a los requisitos del Art. 119 y 152 del Código Tributario. La petición suspende la acción de cobro. (Art.154 Código Tributario).

2. La Secretaría Provincial recibe la petición y la envía a Cobranzas para que el funcionario analice si es procedente o no la concesión de Facilidades de Pago. Si el contribuyente cumple con los requisitos enumerados en el Código Tributario Arts. 119 y 152, se calcula la tabla de amortización respectiva. Para esto, se procede de acuerdo a lo que establece el Art. 153, es decir mediante resolución motivada dispone que

el contribuyente deberá pagar en ocho días un valor no menor al 20% de la obligación (impuesto, intereses y multas) y un plazo de hasta 6 meses para el pago de la diferencia en dividendos periódicos iguales. En casos especiales, únicamente el Director General concederá un plazo de 2 años a través de dividendos mensuales, trimestrales o semestrales, siempre y cuando exista una garantía que respalde el pago del saldo.



## **Universidad Técnica Particular de Loja**

*La Universidad Católica de Loja*

3. Con estos datos, el analista elabora la resolución respectiva que será firmada por el Director Provincial y enviada a Secretaría para la certificación y la correspondiente notificación al contribuyente. Una vez notificada la resolución en la que se conceden las facilidades, el analista de cobranzas registra en el sistema el estado de “facilidades”.

4. El método de cálculo es el siguiente:

a. Se calculan los intereses a la fecha de emisión de la resolución en la que se conceden facilidades de pago, y las multas hasta la fecha de presentación de la declaración original.

b. Se calcula el 20% de la deuda (total del punto a).

c. El valor correspondiente al 20%, se imputará según Art. 47 del Código Tributario, primero a intereses; luego al tributo; y, por último a las multas.

d. Si luego de imputar el valor pagado aún queda pendiente un saldo de intereses, este valor se debe cancelar en la primera cuota.

e. Sobre el saldo de impuesto resultante después de realizar la imputación, se debe calcular una tabla de amortización gradual en la que se establezca una cuota mensual a pagar, misma que está compuesta por una parte de impuesto y otra de intereses. El valor de multas se considera en las últimas cuotas por motivos de imputación. (Art. 47 Código Tributario.)

En los casos en que se deba cancelar un valor de intereses en las cuotas, ese valor se suma al valor de cada cuota fija mensual.



## **Universidad Técnica Particular de Loja**

*La Universidad Católica de Loja*

f. Cada vez que exista variación en la tasa de mora tributaria, se calcula una nueva tabla de amortización gradual, considerando para el cálculo el monto del impuesto que todavía se encuentre pendiente de pago.

5. El analista de cobranzas revisa que el contribuyente, cancele el 20% de la obligación dentro de los ocho días después de notificada la resolución y las cuotas pactadas en la resolución.

6. En el caso de incumplir con este compromiso, se dan por terminadas las Facilidades de Pago y el personal de control de deuda remite los documentos necesarios al Área de Coactiva para que se inicie el respectivo proceso, este proceso se realiza en la Regional.

7. El contribuyente debe cancelar cada cuota mediante los medios de pago vigentes y comunicar al área de cobranzas sobre el pago.

8. El analista de cobranzas, registra el pago de la cuota en el Sistema de Cobranzas.

### **3.3 Procedimiento de Cobranza en período ejecutivo**

Es muy importante para cualquier Administración Tributaria, el poder efectuar ejecutivamente sus decisiones administrativas. Es decir, una vez que se reconoce un derecho u obligación de un contribuyente, debe ser cumplimentado de inmediato, sin que su ejecución dependa de la conformidad del gobernado o de otros organismos.

Esto significa en cobranza gubernamental, que cuando un contribuyente está obligado al pago, independientemente que esté o no de acuerdo, y si a pesar de



## **Universidad Técnica Particular de Loja**

*La Universidad Católica de Loja*

haber invitado al deudor a pago éste no lo realizase; el crédito debe ser cobrado de manera ejecutiva a menos que se impugne mediante controversias legales ante los Órganos competentes y a la vez garantice el interés fiscal.

El no realizar este procedimiento de inmediato, como sucede en algunos países de América Latina, sino que se espera una resolución de Tribunal competente, puede anular o disminuir la ejecutividad de los actos administrativos, ya que cuestiona el actuar de la Administración Tributaria, y dilata las órdenes de apremio, con el consecuente riesgo del no pago.

Por lo cual, la manera más efectiva de recuperación de adeudos fiscales, agotado el medio para recuperarlo a través de medios amigables, es requerir de manera coactiva el pago de los mismos, utilizando las atribuciones que confiere la legislación de cada país a la Administración Tributaria o el Órgano facultado para ello como se muestra a continuación.

El personal de Control de Deuda del SRI, solicitara a las diferentes Direcciones Provinciales de su Regional los documentos originales que sustentan la obligación y la razón de notificación para entregar al Área de Coactiva, e iniciar el Proceso Coactivo.

El responsable del Área de Coactivas será el Recaudador Especial, quien ejercerá sus facultades a la regional donde fue designado, para que efectúen los actos y diligencias necesarios para el cobro de la deuda.





**Universidad Técnica Particular de Loja**

*La Universidad Católica de Loja*

## **CAPÍTULO IV**

### **4 PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS**

En el presente capítulo se elabora una propuesta de mejora en el proceso de recuperación de cartera en la Dirección Provincial del SRI en Sucumbíos, determinando eficiencias en tiempos y en costos, así como de los problemas que existen en las distintas actividades que conforman un proceso.

Por lo tanto tiene la finalidad de proponer soluciones a los problemas detectados y así mejorar los procesos asignados al Área de Cobranzas del Servicio de Rentas Internas en Sucumbíos.

*“Mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente, y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso.”<sup>4</sup>*

Para el mejoramiento de los procesos se pueden utilizar cuatro formas que se dan a conocer a continuación:

**Mejoramiento:** de las actividades y del proceso, en general reduciendo los tiempos y costos.

**Fusión:** de actividades o de procesos cuando el caso así lo amerite.

---

<sup>4</sup> Edward Deming Cita (1996)



## **Universidad Técnica Particular de Loja**

*La Universidad Católica de Loja*

**Eliminación o supresión:** de actividades o de procesos, cuando las actividades no sean necesarias.

**Creación:** de actividades o de procesos, cuando sea indispensable para el adecuado funcionamiento de la empresa y para la consecución de sus objetivos.

Para mejorar procesos se utilizarán herramientas, las cuales contribuirán a la solución de los distintos problemas identificados en los procesos anteriormente analizados.

Para el efecto se utiliza la siguiente herramienta:

- Flujo de diagramación

### **4.1 Plan estratégico**

#### **4.1.1 Objetivos y estrategias**

##### **Objetivo Estratégico Talento Humano:**

##### ***1. Fomentar la especialización del talento humano a través de la formación y la investigación permanente***

Proponer a RRHH un plan de capacitación para el Área de Cobranzas y determinar su factibilidad.

Dar a conocer a RRHH la importancia de tener analistas capacitados en todo lo que se refiere a los diferentes departamentos que componen la Dirección Provincial del SRI en Sucumbíos y sus diversas funciones para



## Universidad Técnica Particular de Loja

*La Universidad Católica de Loja*

fomentar y facilitar el trabajo interno e interdepartamental.

Comunicación continua con RRHH sobre las necesidades del Área y los cursos necesarios para satisfacer dichas necesidades.

ACTIVIDAD	TIEMPO
Elaborar una propuesta de los cursos requeridos por el Área con el fin de que cada funcionario asista por lo menos a dos capacitaciones anuales.	Primera quincena de enero

Desarrollar un plan de capacitación interna entre los diferentes departamentos, promoviendo la interacción entre todos los integrantes de la Dirección Provincial.

Programar una capacitación preparada por los funcionarios de Cobranzas dirigida al resto de funcionarios acerca de las funciones que desempeñan en su cargo, dando a conocer la aplicación de la normativa tributaria en las resoluciones.

ACTIVIDAD	TIEMPO
Preparación de las capacitaciones a realizarse	Trimestralmente

Fomentar un ambiente en el que surja el interés por la investigación tributaria, para solventar de mejor manera las respuestas que se emitan y a la vez preparar perfiles laborales más especializados.

### **2. Determinar la capacidad operativa con la que cuenta el Área de Cobranzas**

Elaborar un estudio de capacidad operativa del Área de Cobranzas, en el que se incluya un diagnóstico de la carga de trabajo que permita cumplir con



## Universidad Técnica Particular de Loja

*La Universidad Católica de Loja*

las metas planteadas por la Dirección Regional y Nacional.

Categorizar los tipos de trámites con el fin de estimar tiempos de respuesta.

ACTIVIDAD	TIEMPO
Identificar los distintos tipos de trámite atendidos por el Área.	Enero
Asignar ponderaciones y establecer tiempos de respuesta por cada trámite.	Enero
Preparar un informe que refleje la capacidad máxima de trámite que puede atender un analista al mes de acuerdo a las ponderaciones establecidas	Enero

Proponer al Director Provincial, la cantidad óptima de funcionarios para el Área en base a los estudios realizados.

ACTIVIDAD	TIEMPO
Retroalimentar a la Dirección Provincial sobre el informe de la capacidad mensual de análisis por funcionario del Área.	Febrero

Elaborar un plan de carrera dentro del Área de Cobranzas con perspectivas de crecimiento hacia otros departamentos.

ACTIVIDAD	TIEMPO
Elaborar perfiles de cargo bien definidos para el puesto de trabajo del analista de Cobranzas.	Febrero



## Universidad Técnica Particular de Loja

*La Universidad Católica de Loja*

Revisar periódicamente las necesidades de instalaciones, equipos y herramientas adecuadas, acorde al volumen de funcionarios necesarios para cumplir con las metas planteadas en el Área y comunicarlo al Director Provincial.

ACTIVIDAD	TIEMPO
Solicitar a todos los funcionarios sobre sus necesidades materiales para sus labores diarias y consolidar esta información en un solo	Trimestralmente

### **3. Fortalecer la cultura organizacional, en liderazgo, valores, ética y trabajo en equipo**

Realizar talleres con todos los integrantes del Área de Cobranzas y de la Dirección Provincial, para definir los valores sobre los cuales se basa el trabajo institucional.

ACTIVIDAD	TIEMPO
Formar grupos de trabajo conformados por todos los integrantes de la Dirección Provincial con el fin de obtener la misión, visión y valores de los funcionarios	Última semana de diciembre
Compilar la información obtenida en el taller para definir la misión, visión y valores definitivos	Primera semana del mes de enero

Fomentar el trabajo en equipo incentivando la investigación de temas relacionados a las funciones asignadas, con el fin de compartir a todos los integrantes los nuevos conocimientos, procedimientos y resultados.

Retroalimentar periódicamente a todos los funcionarios del Área de Cobranzas los resultados de las gestiones realizadas en el desarrollo de las funciones del



## Universidad Técnica Particular de Loja

*La Universidad Católica de Loja*

departamento.

ACTIVIDAD	TIEMPO
Retroalimentación a los funcionarios del Área	Trimestralmente

### II. Objetivo Estratégico Información y Tecnologías

#### ***1. Mantener servicios de tecnología de información adecuados para que el Área alcance sus objetivos de gestión.***

Determinar perfiles informáticos adecuados para todos los usuarios del Área.

Eliminar la brecha existente entre los perfiles reales y los perfiles establecidos.

Mantener actualizados los accesos requeridos por cada analista.

ACTIVIDAD	TIEMPO
Identificar los accesos que posee cada uno de los funcionarios del Área y crear un documento que contemple las necesidades existentes	Febrero
Revisar periódicamente los accesos otorgados y las nuevas necesidades	Bimensualmente

### III. Objetivo Estratégico Procesos:

#### ***1. Impulsar la normalización y simplificación de la normativa tributaria garantizando la seguridad y estabilidad jurídica con un solo criterio.***

Crear foros de discusión para que todos los funcionarios de Cobranzas conozcan la normativa tributaria utilizada en el Área y su adecuada aplicación.



## Universidad Técnica Particular de Loja

*La Universidad Católica de Loja*

ACTIVIDAD	TIEMPO
Realizar foros de discusión con los funcionarios de Cobranzas para conocer sus dudas y dar a conocer la normativa tributaria utilizada	Trimestralmente

### **2. Redefinir políticas y procedimientos de control.**

Establecer y asignar funciones y responsables de cada proceso del Área.

ACTIVIDAD	TIEMPO
Realizar una reunión para definir las funciones y responsabilidades de los funcionarios del Área.	Tercera semana de enero

### **3. 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.**

Determinar la capacidad real del Área de Cobranzas para establecer el número de personas necesarias, de acuerdo a su crecimiento mensual y las metas planteadas.

Retroalimentar al Director Provincial sobre las necesidades reales que tiene Cobranzas para que sean contemplados dentro del presupuesto general de la Institución.

ACTIVIDAD	TIEMPO
-----------	--------



## Universidad Técnica Particular de Loja

*La Universidad Católica de Loja*

Definir en base a los estudios realizados la capacidad real del Área, así como su tendencia de crecimiento	Marzo
Enviar al Director Provincial un informe sobre los resultados obtenidos	Ultima semana de marzo

### IV. Objetivo Estratégico Cumplimiento

#### **1. Reducir los costos directos e indirectos del cumplimiento de los contribuyentes.**

Difundir los requisitos exigidos para las peticiones asignadas al Área de Cobranzas, para agilizar el procesamiento de los casos.

Proporcionar al Departamento de Servicios Tributarios y el Departamento de Secretaria la información referente a los procesos y requerimientos del Área de Cobranzas, para que estos sean difundidos entre los contribuyentes.

Incluir un instructivo referente a este tema en la Página Web de la Institución.

ACTIVID	TIEMPO
Elaborar un documento sobre la información que se debería difundir a los contribuyentes acerca de Cobranzas tanto en ventanillas como para la Página	Primera quincena de enero
Enviar al Departamento de Servicios Tributarios y a las personas encargadas de la Página Web el informe final	Última semana de enero

Dar capacitación a los funcionarios que atienden en Secretaría, en las ventanillas de recepción de trámites acerca de los requisitos exigidos por Cobranzas para la resolución de los diferentes casos.

ACTIVID	TIEMPO
---------	--------





## Universidad Técnica Particular de Loja

*La Universidad Católica de Loja*

Planificar conjuntamente con los Responsables de Secretaria y Servicios Tributarios una capacitación sobre los procesos de Cobranzas	Primera semana de febrero
Efectuar las capacitaciones al personal de Servicios Tributarios	Semestralmente

### **2. Fomentar la cultura tributaria a través de asistencia, capacitación y difusión**

Diseñar un programa de capacitación enfocado al contribuyente, coordinándolo con el Departamento de Servicios Tributarios para su ejecución.

Determinar las potenciales capacitaciones a difundirse entre los contribuyentes en función de los parámetros requeridos por el Departamento de Cobranzas.

ACTIVIDAD	TIEMPO
Incluir en las capacitaciones denominadas "Pasaporte Tributario", información sobre los trámites que realiza el Área de Cobranzas	Bimestralmente
Difundir mediante spots publicitarios (radio, prensa escrita; TV y redes sociales) sobre la gestión de Cobranzas.	Semestralmente

## **V. Objetivo Estratégico Eficiencia Fiscal y Responsabilidad Social:**

### **1. Consolidar el reconocimiento y aprobación de la gestión del SRI en la sociedad.**

Motivar adecuadamente las resoluciones emitidas por el Área, de tal manera que los Oficios y Resoluciones emitidas, faciliten a los contribuyentes la comprensión de la normativa aplicada en las contestaciones de los distintos casos analizados por



## Universidad Técnica Particular de Loja

*La Universidad Católica de Loja*

Cobranzas y en éstas se perciba la transparencia, equidad y justicia en el accionar de los funcionarios.

Agilizar el tiempo de despacho de los trámites ingresados al Departamento de Cobranzas para brindar mayor satisfacción a los contribuyentes.

### 4.2 Principios y Valores

“Un principio representa la mejor guía posible en la selección de alternativas que conducen a las cualidades deseadas en una organización.”

Los valores no son más que una creencia bastante sólida respecto de lo que es bueno o malo y que guía las acciones y la conducta de los empleados durante su desempeño en pos de los objetivos de la organización. De esta manera se puede considerar que los valores conforman una ideología que impregna las decisiones de todos los días.

Por lo que se puede decir que los principios y valores son generadores de compromisos, que vienen a conformar una parte muy importante en la cultura organizacional de la Institución, y que siempre se busca o desea consolidar y fortalecer en el corto, medio y largo plazo.

Los principios y valores que se emplean en la Dirección Provincial de Sucumbíos, en sus actividades cotidianas son:

**Vocación de Servicio.** La vocación de servicio de los funcionarios del SRI es el atributo por el cual somos reconocidos por la 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.** Actúan 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



## **Universidad Técnica Particular de Loja**

*La Universidad Católica de Loja*

institucionales. La integridad de las actuaciones genera confianza y credibilidad en la ciudadanía.

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

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

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

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

**Trabajo en equipo.** Los funcionarios del SRI es un equipo sólido, motivado, cohesionado y respetuoso de las ideas, donde no existen barreras u objetivos divergentes.

### **4.3 Diseño de factores de éxito**

El Objetivo principal del Área de Cobranzas es recuperar la cartera generada por los contribuyentes por débitos rechazados, sanciones emitidas por el Área de Infracciones, Liquidaciones generadas en el Área de Diferencias y para esto se debe establecer un plan de recuperación, ya que la Dirección Provincial de Sucumbíos, no cuenta con un proceso organizado para cumplir con esta meta, que es una parte fundamental dentro de la institución.



## **Universidad Técnica Particular de Loja**

*La Universidad Católica de Loja*

Para el control y seguimiento del estado de la cartera de esta oficina es necesario realizar un proceso ordenado y cronológico, mediante el cual se puedan verificar periódicamente la gestión realizada.

La propuesta del proceso a seguir es la siguiente:

- \* Generar mensualmente la base correspondiente a la cartera gestionable de la Dirección Provincial de Sucumbíos, mediante el sistema DISCOVERER.
- \* Asignar la base al o los analistas para que inicien la gestión.
- \* Realizar segmentación o clasificación de los contribuyentes deudores a fin de aplicar el método de cobro más eficiente, es decir enfatizar los esfuerzos en el cobro coactivo para los casos difíciles o de riesgo.
- \* Envío de SMS y correos electrónicos masivos comunicando las obligaciones pendientes al contribuyente, indicando los mecanismos de pago que tiene la administración tributaria:
  - ✓ Débito bancario
  - ✓ Pago por ventanilla
  - ✓ Pago mediante tarjeta de crédito
  - ✓ Facilidades de pago. (Únicamente para Impuesto a la Renta y Anticipos de Impuesto a la Renta).
- \* Realizar llamadas telefónicas, a fin de persuadir al contribuyente hacia el cumplimiento. Otorgarle ocho días plazo.
- \* En el caso de incumplimiento del contribuyente en el plazo otorgado, se entregará oficios comunicando las deudas pendientes.



## **Universidad Técnica Particular de Loja**

*La Universidad Católica de Loja*

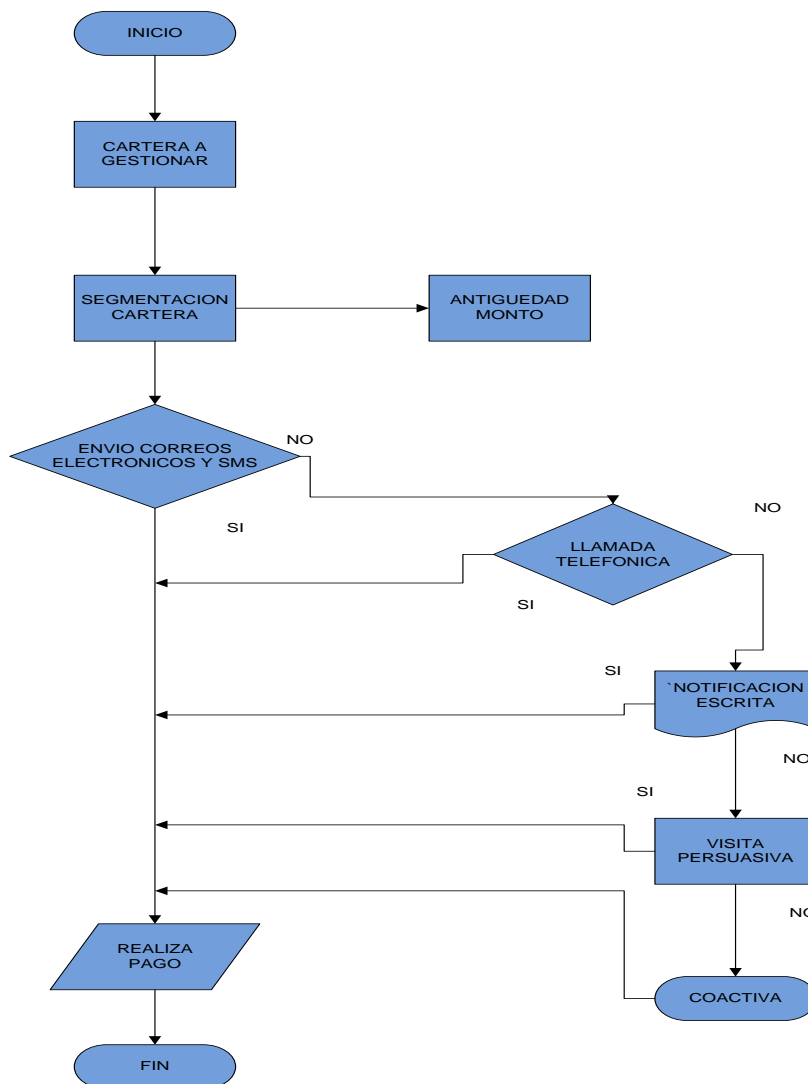
- \* Si no existe cumplimiento por parte del contribuyente después de ocho días adicionales, realizar visitas personales a su domicilio o establecimiento comercial.
- \* En caso de mantenerse el incumplimiento, realizar la cobranza por el medio coactivo. Se debe solicitar capacitación para que el personal de la Provincia
- \* genere los documentos y únicamente remitir el acto administrativo al jefe de Coactivas del Área de Cobranzas de la Regional Norte, para la respectiva firma.
- \* Remitir informe gerencial al responsable del departamento Financiero de la Dirección Provincial, y él a su vez consolidar la información y retroalimentar al Director Provincial y al Jefe Regional de Cobranzas.

### **FLUJOGRAMA PARA EL PROCESO DE COBRANZAS**



## Universidad Técnica Particular de Loja

*La Universidad Católica de Loja*



El Analista de Cobranzas generará los primeros cinco días de cada mes mediante el sistema DISCOVERER la base gestionable de cobranzas. Al obtener la base el analista procede a depurarla siguiendo los parámetros de antigüedad y monto.

El primer mecanismo de persuasión al contribuyente es el envío de correos electrónicos recordándole los valores adeudados a la administración, si el contribuyente procede con el pago el proceso se cierra, si por el contrario el contribuyente hace caso omiso de la notificación, el analista continuará con el proceso de persuasión mediante llamadas telefónicas, y otorgándole al sujeto pasivo el plazo de ocho días laborables para que cumpla con el pago.



## Universidad Técnica Particular de Loja

*La Universidad Católica de Loja*

Vencido el plazo el analista revisa la base y verifica las obligaciones cumplidas, en el caso de mantenerse el incumplimiento procederá a emitir los oficios persuasivos que serán notificados a los contribuyentes con deudas pendientes, mediante este documento se le otorgara ocho días hábiles para el pago.

Luego de este plazo y si el sujeto pasivo no ha cumplido con el pago, el analista realizará visitas al contribuyente.

Si luego de la gestión persuasiva realizada el contribuyente se mantiene en el incumplimiento, el analista remitirá la documentación correspondiente al Área de Coactiva a fin de que se gestione por el medio coactivo la recuperación de los montos adeudados.

### 4.4 Indicadores de Gestión

El desempeño de una empresa debe medirse en términos de resultados y el uso de indicadores obedece a la necesidad de disponer de un marco de referencia para evaluar los resultados de la gestión de una organización.

**“Indicador.-** Es la representación cuantitativa que sirve para medir el cambio de una variable con respecto a otra, proporciona la capacidad de medir el logro de los objetivos propuestos en torno a lo que se hizo, lo que se está haciendo o lo que se deberá hacer en el futuro”<sup>5</sup>

**“Índices de gestión.-** son una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y

---

<sup>5</sup> <http://www.tulua.gov.co/glosario.shtml>



## **Universidad Técnica Particular de Loja**

*La Universidad Católica de Loja*

responsabilidades con los grupos de referencia.”<sup>6</sup>

Los indicadores son elementos informativos del control de cómo funciona una actividad, pues hacen referencia a parámetros estables que sirven de magnitud de comprobación del funcionamiento de ésta. Son los elementos básicos de las técnicas de control de gestión.

Hay distintas clases de indicadores, entre las cuales tenemos a los de eficiencia, eficacia y de calidad.

### **INDICADOR DE EFICIENCIA**

“Elemento de estadística que permite identificar la relación que existe entre las metas alcanzadas, tiempo y recursos consumidos con respecto a un estándar, una norma o una situación semejante. Posibilita dimensionar el logro del máximo de resultados con el mínimo de recursos utilizados.”<sup>7</sup>

### **INDICADOR DE EFICACIA**

“El indicador de eficacia mide el logro de los resultados propuestos. Nos indica si se hicieron las cosas que se debían hacer, los aspectos correctos del proceso.”<sup>8</sup>

### **INDICADOR DE CALIDAD**

---

<sup>6</sup>SERNA, Humberto. (1994), Planeación y Gestión Estratégica, Legis Editores Colombia p.243

<sup>7</sup> <http://www.indetec.gob.mx/e-financiero1/glosario.asp?letter=i>

<sup>8</sup> <http://www.monografias.com/trabajos11/plantac/plantac.shtml>





## **Universidad Técnica Particular de Loja**

*La Universidad Católica de Loja*

“El indicador de Calidad es una herramienta importante para evaluar el rendimiento de una empresa o de un área de trabajo determinada.

Conceptualmente, la formulación de este indicador responde a un concepto integral de la calidad, ya que no sólo se ocupa de la faz estrictamente productiva, sino también de los aspectos referidos al desenvolvimiento del personal, la optimización en el uso de los recursos y las demás cuestiones que hacen al proceso.”<sup>9</sup>

### **INDICADOR DE PRODUCTIVIDAD**

El indicador de productividad es el que relaciona trabajo con el recurso tiempo, se puede medir la productividad mediante la satisfacción de los clientes. “La productividad se define como la relación entre insumos y productos, en las empresas que miden su productividad, la fórmula que se utiliza con más frecuencia es: Productividad:  $\frac{\text{Números de unidades producidas}}{\text{Insumos empleados}}$ ”<sup>10</sup>

### **CONCLUSIONES**

Luego de haber realizado el estudio al Área de Cobranzas de la Dirección Provincial de Sucumbíos, se han generado las siguientes conclusiones:

- El Servicio de Rentas Internas es la única entidad encargada de la administración de los impuestos en el Ecuador, su principal función comprende el aporte de los impuestos recaudados al Presupuesto

---

<sup>9</sup> [http://www.arroyito.net/cae/indice\\_calidad.htm](http://www.arroyito.net/cae/indice_calidad.htm)

<sup>10</sup> <http://www.monografias.com/trabajos6/prod/prod.shtml#como>



## **Universidad Técnica Particular de Loja**

*La Universidad Católica de Loja*

General del Estado así como de crear una fuerte cultura tributaria en sus contribuyentes.

- El Servicios de Rentas Internas tiene un modelo de centralización normativa y desconcentración operativa, mediante el cual la Dirección Nacional de la Institución se encarga de elaborar los lineamientos para realizar los respectivos procesos institucionales, la ejecución de estos procesos está a cargo de cada oficina a nivel nacional.
- A fin de cumplir con los lineamientos y metas entregadas desde la Dirección Nacional hace falta que se aplique la propuesta planteada en la presente tesis, para que el proceso de recuperación de la cartera de Cobranzas de la Dirección Provincial en Sucumbíos sea efectiva.
- La falta de personal y la dificultad para contratar, hace que todas las funciones se centren en el Responsable del Departamento Administrativo Financiero, quien tiene a su cargo las áreas de Recursos Humanos, Adquisiciones, Contrataciones y Cobranzas. El horario de atención a contribuyentes por temas de Cobranzas se ve reducido al 50%, por la sobrecarga de trabajo del funcionario responsable.
- Existe retraso en el trabajo por la carencia de ciertos accesos a las aplicaciones tecnológicas o dificultad en el acceso al aplicativo debido al uso de computadoras obsoletas. El espacio físico destinado al Departamento Administrativo Financiero es reducido.
- Falta de información y capacitación al contribuyente con temas relacionados sobre el pago de sus deudas. Existe desabastecimiento de insumos (hojas, toners, carpetas, etc.) es otro inconveniente que se presenta no solo en el Área de Cobranzas sino en toda la Dirección Provincial.



**Universidad Técnica Particular de Loja**

*La Universidad Católica de Loja*

## **RECOMENDACIONES**

Luego de la ejecución de actividades, análisis de la organización y gestión propuesta se desprenden las siguientes recomendaciones:

- Realizar las gestiones correspondientes a fin de contratar nuevos funcionarios para el Área de Cobranzas, para descongestionar y descentralizar los procesos.



## **Universidad Técnica Particular de Loja**

*La Universidad Católica de Loja*

- Capacitar al personal periódicamente en lo referente a leyes, paquetes informáticos y procesos utilizados en el Área de cobranzas.
- Solicitar al Departamento Administrativo Financiero Regional un incremento en los insumos asignados a esta Dirección Provincial, al igual que la dotación de nuevos equipos informáticos, impresoras, copiadora, scanner.
- Realizar la gestión correspondiente para que se otorgue los equipos necesarios para realizar los cobros por medio de tarjetas de crédito.
- Incluir en las capacitaciones denominadas “Pasaporte Tributario”, información sobre los trámites que realiza el Área de Cobranzas.
- Difundir los requisitos necesarios para la presentación de una petición de facilidades de pago, mediante una campaña visual, radial, televisiva y electrónica; con lo cual facilitaría al contribuyente la presentación del trámite; y reduciría el tiempo de atención del analista de Cobranzas.
- Debe existir un cronograma que debe ser ejecutado en la gestión de las bases otorgadas a los analistas de Cobranzas, y en la retroalimentación de
- las actividades realizadas, a fin de cumplir totalmente el proceso de recuperación de cartera planteado en el presente trabajo.
- Motivar los analistas a superar las metas planteadas el crecimiento personal y profesional de cada funcionario mediante un sistema de cumplimiento de metas coordinado con el departamento de recursos humanos y la dirección nacional; que motive a ver reflejado ese trabajo de forma económica.



**Universidad Técnica Particular de Loja**

*La Universidad Católica de Loja*

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Código Tributario (2010), SRI
- CASTILLO Contreras Flora María (2009), La Cobranza Coactiva en la Administración Tributaria, Facultad, Oportunidad y Eficiencia, CIAT
- FERNÁNDEZ, Juan José y otros (2009), La Recuperación de la Deuda en América Latina (estudio comparado), Instituto de Estudios Fiscales.
- Guía Referencial de Cobranzas (2007), SRI



## **Universidad Técnica Particular de Loja**

*La Universidad Católica de Loja*

- Ley de Régimen Tributario Interno (2010), SRI
- Planificación Estratégica Institucional 2010 – 2013, SRI
- Política Fiscal programación presupuestaria 2011 – 2014, SRI
- Reglamento para la Aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno, (2010) SRI
- Reglamento a la Ley de Creación del Servicio de Rentas Internas (1997), SRI
- Reglamento Orgánico Funcional (1998), SRI
- SERNA, Humberto. (1994), Planeación y Gestión Estratégica, Legis Editores Colombia

## **LINKOGRAFÍA**

- <http://www.tulua.gov.co/glosario.shtml>
- <http://www.indetec.gob.mx/e-financiero1/glosario.asp?letter=i>
- <http://www.monografias.com/trabajos11/plantac/plantac.shtml>
- [http://www.arroyito.net/cae/indice\\_calidad.htm](http://www.arroyito.net/cae/indice_calidad.htm)
- <http://www.monografias.com/trabajos6/prod/prod.shtml#como>
- <http://www.byington.net/escritos/basescobranza.htm>



## **Universidad Técnica Particular de Loja**

*La Universidad Católica de Loja*

- <http://www.wikipedia.com>
- <http://www.ciat.org>

## **ANEXOS**

### **ANEXO 1**



### **SOLICITUD DE FACILIDADES DE PAGO**

Señor  
DIRECTOR \_\_\_\_\_



# Universidad Técnica Particular de Loja

*La Universidad Católica de Loja*

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Lugar y Fecha: \_\_\_\_\_

Presente.-

De mis consideraciones:

Yo, ..... por mis propios derechos; o como representante legal de ..... conforme se establece en el nombramiento que adjunto, con C.I. o R.U.C. No ..... y con domicilio principal en .....

Comparezco ante usted, para solicitar facilidades de pago para la(s) siguiente(s) obligación(es) tributaria(s), de acuerdo a lo dispuesto en los artículos 46, 119,152 y 153 del Código Orgánico Tributario:

Número documento (CEPS/LIQUIDACIÓN/ACTAS/RESOLUCIONES/TÍTULOS DE CRÉDITO/OTROS)	Impuesto	Periodo Fiscal	Valor

A la presente fecha, la razón por la cual no podré realizar el pago inmediato y de contado de la(s) obligación(es) es:.....

Razón por la cual, me comprometo a cancelar el .....% (mínimo 20%) de manera inmediata (dentro de los 8 días siguientes a la concesión de las facilidades) y la diferencia en ..... cuotas mensuales, las mismas que incluirán impuesto(s), intereses, multas, recargos y costas correspondientes, en caso de haberlos.

Posteriores notificaciones las recibiré en (casilla o dirección).....  
..... de la ciudad de ....., número de teléfono .....

Declaro que la información proporcionada es veraz y **autorizo expresamente al Servicio de Rentas Internas para que obtenga cuantas veces sean necesarias, de cualquier fuente de información, incluidos los burós de crédito, mi información de riesgos crediticios.**

.....  
Firma del Solicitante  
C.I.





## Universidad Técnica Particular de Loja

*La Universidad Católica de Loja*

Nota: Este formato es sugerido por el Servicio de Rentas Internas para solicitar Facilidades de Pago. Todos los campos en blanco deberán ser completados.

**Adjunto:**

Si No

- |                          |                          |  |
|--------------------------|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Copia de cédula o pasaporte (cuando corresponda) del titular o representante legal |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Copia del certificado de votación  |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Copia del nombramiento del representante legal (sociedades)                        |

### ANEXO 2

**DIRECCIÓN REGIONAL NORTE – PROVINCIAL DE  
SUCUMBÍOS**

**SERVICIO DE RENTAS INTERNAS**

**TRAMITE No. 117012012044715**

**PROVIDENCIA No. 121012012PCDE000024**



## **Universidad Técnica Particular de Loja**

*La Universidad Católica de Loja*

Nueva Loja,

Señora

Dalia del Pilar Andrade León

Calle Guayaquil No. 500, intersección 9 de Octubre, detrás de las oficinas de TAME.

Teléfono 062 835024

Ciudad

El inciso tercero, del Art. 9 de la Ley N. 041, publicada en el Registro Oficial No. 206 del 02 de diciembre de 1997, reformado por el Art. 59 de la Ley 2001-41, publicada en el Suplemento del Registro Oficial No. 325 de 14 de mayo de 2001 dispone que los Directores Regionales del Servicio de Rentas Internas ejercerán dentro de sus respectivas jurisdicciones, las funciones que el Código Tributario asigna al Director General, con excepción de la absolución de consultas, resolución de recursos de revisión y expedición de resoluciones de carácter general.

Que mediante Resolución NAC-RHUR2007-0649, del 10 de julio del 2007, la Dirección General del Servicio de Rentas Internas asigna al Lcdo. José Antonio Domínguez Jara, las funciones de Director Provincial del Servicio de Rentas Internas de Sucumbíos.

En lo principal dentro de la solicitud de facilidades de pago No. 117012012044715, interpuesta por el contribuyente Dalia del Pilar Andrade León, con RUC 1709022675001, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 120 de la Codificación 2005-009 del Código Tributario, en concordancia con los artículos 152 y 119 ibídem, la Administración Tributaria dispone que en el término de DIEZ DÍAS HÁBILES A PARTIR DE LA FECHA DE NOTIFICACIÓN, complete su solicitud presentando un escrito que contenga:

Indicación clara y precisa de las obligaciones tributarias, contenidas en las liquidaciones o determinaciones o en los títulos de crédito, respecto de las cuales se solicita facilidades de pago.

Se le advierte que en caso de no cumplir lo solicitado se tomará como no presentado su pedido de facilidades de pago, con la posibilidad de volver a presentar la petición, una vez cumplidos todos los requisitos de ley.

Se le informa que la Administración Tributaria se reserva el derecho de realizar determinaciones sobre las obligaciones tributarias de las cuales sean objeto.

La información solicitada deberá presentarse como Anexo al trámite No. 117012012044715 en la Secretaría Provincial en Sucumbíos del Servicio de Rentas Internas.



## **Universidad Técnica Particular de Loja**

*La Universidad Católica de Loja*

Para mayor información, puede acercarse al Departamento de Cobranzas de la Dirección Provincial del Servicio de Rentas Internas de Sucumbíos, ubicado en la calle Eloy Alfaro No. 908 entre Progreso y Av. Del Chofer.

Téngase en cuenta el domicilio señalado para el efecto.-

Notifíquese.

CÚMPLASE.- Nueva Loja, a

Lic. José Antonio Domínguez  
**DIRECTOR PROVINCIAL EN SUCUMBÍOS**  
**SERVICIO DE RENTAS INTERNAS**

Elaborado por:  
Analista de Cobranzas  
Fecha:

Revisado por:  
Responsable Administrativo Financiero  
Fecha:

### **ANEXO 3**

**DIRECCIÓN REGIONAL NORTE – PROVINCIAL DE  
SUCUMBÍOS**  
**SERVICIO DE RENTAS INTERNAS**  
**TRAMITE No. 117012012044715**  
**PROVIDENCIA No. 121012012PCDE000024**  
Nueva Loja,



## Universidad Técnica Particular de Loja

*La Universidad Católica de Loja*

Señora

Dalia del Pilar Andrade León

Calle Guayaquil No. 500, intersección 9 de Octubre, detrás de las oficinas de TAME.

Teléfono 062 835024

Ciudad

El inciso tercero, del Art. 9 de la Ley N. 041, publicada en el Registro Oficial No. 206 del 02 de diciembre de 1997, reformado por el Art. 59 de la Ley 2001-41, publicada en el Suplemento del Registro Oficial No. 325 de 14 de mayo de 2001 dispone que los Directores Regionales del Servicio de Rentas Internas ejercerán dentro de sus respectivas jurisdicciones, las funciones que el Código Tributario asigna al Director General, con excepción de la absolución de consultas, resolución de recursos de revisión y expedición de resoluciones de carácter general.

Que mediante Resolución NAC-RHUR2007-0649, del 10 de julio del 2007, la Dirección General del Servicio de Rentas Internas asigna al Lcdo. José Antonio Domínguez Jara, las funciones de Director Provincial del Servicio de Rentas Internas de Sucumbíos.

En lo principal dentro de la solicitud de facilidades de pago No. 117012012044715, interpuesta por el contribuyente Dalia del Pilar Andrade León, con RUC 1709022675001, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 120 de la Codificación 2005-009 del Código Tributario, en concordancia con los artículos 152 y 119 ibídem, la Administración Tributaria dispone que en el término de DIEZ DÍAS HÁBILES A PARTIR DE LA FECHA DE NOTIFICACIÓN, complete su solicitud presentando un escrito que contenga:

Por lo que se le pide presentar una declaración sustitutiva mediante vía electrónica, debido a que se han encontrado inconsistencias en los valores declarados en los campos comprendidos entre el 901 y 999 del formulario 101 del Impuesto a la Renta. Los valores por los que se le pide realizar la declaración sustitutiva se encuentran detallados en el cuadro inferior de esta providencia.

Imputación	Valor a la fecha máx. pago 14-04-2007	Valor al 26-04-2007	Pago realizado el 26-04-2007	Saldo después de la imputación al 14-05-2007	Saldo a declarar hasta el 14-12-2008
Impuesto	2.266,70	2.266,70	22,17	2.244,53	2.244,53
Interés	0,00	19,49	19,49	0,00	471,91
Multa	0,00	0,00	-	0,00	0,00
<b>Total</b>	<b>2.266,70</b>	<b>2.286,19</b>	<b>41,66</b>	<b>2.244,53</b>	<b>2.716,44</b>

Valores a pagar y forma de pago	Casilleros	Colocar valores
---------------------------------	------------	-----------------



## Universidad Técnica Particular de Loja

*La Universidad Católica de Loja*

Pago previo	901	22,17
Impuesto a la Renta a pagar	902	2.244,53
Intereses por mora	903	471,91
Multas	904	0,00
<b>Total pagado</b>	<b>999</b>	<b>2.716,44</b>

Se le advierte que en caso de no cumplir lo solicitado se tomará como no presentado su pedido de facilidades de pago, con la posibilidad de volver a presentar la petición, una vez cumplidos todos los requisitos de ley.

Se le informa que la Administración Tributaria se reserva el derecho de realizar determinaciones sobre las obligaciones tributarias de las cuales sean objeto.

La información solicitada deberá presentarse como Anexo al trámite No. 117012012044715 en la Secretaría Provincial en Sucumbíos del Servicio de Rentas Internas.

Para mayor información, puede acercarse al Departamento de Cobranzas de la Dirección Provincial del Servicio de Rentas Internas de Sucumbíos, ubicado en la calle Eloy Alfaro No. 908 entre Progreso y Av. Del Chofer.

Téngase en cuenta el domicilio señalado para el efecto.-

CÚMPLASE.- Nueva Loja, a

Lic. José Antonio Domínguez  
**DIRECTOR PROVINCIAL EN SUCUMBÍOS**  
**SERVICIO DE RENTAS INTERNAS**

Elaborado por:  
Analista de Cobranzas  
Fecha:

Revisado por:  
Responsable Administrativo Financiero  
Fecha:

### ANEXO 4

**DIRECCIÓN PROVINCIAL DE SUCUMBÍOS**  
**SERVICIO DE RENTAS INTERNAS**

**TRÁMITE:** 121012012003029

**ASUNTO:** Se concede facilidades de pago



## Universidad Técnica Particular de Loja

*La Universidad Católica de Loja*

**CONTRIBUYENTE:** ROJAS ARMIJOS EDWIN JAVIER

**RUC:** 1104390560001

**NUEVA LOJA,**

**RESOLUCIÓN No. 121012012RCDE000353**

**LA DIRECCIÓN PROVINCIAL DE SUCUMBÍOS  
DEL SERVICIO DE RENTAS INTERNAS**

### **CONSIDERANDO:**

1. Que el numeral 6 del Art. 7 de la Ley de Creación del Servicio de Rentas Internas, faculta al Director General de esta institución para delegar sus atribuciones a los funcionarios que se determinen en el Reglamento Orgánico Funcional.
2. Que el Art. 1 de la resolución NAC-DGER2005-304 del 08 de Julio del 2005 publicada en el R.O. NO.64 de 20-07-2005, delega a los Directores Provinciales y el Jefe Zonal de Santo Domingo de los Colorados de la Dirección Regional Norte, dentro de su jurisdicción territorial, la facultad de atender solicitudes de facilidades de pago de acuerdo a lo dispuesto en los artículos 46 y 152 del Código Tributario, promulgada en el Registro Oficial 544 del 09 de marzo del 2009.
3. Mediante Resolución No. NAC-RHUR2007-0649 del 10 de julio 2007 la Dirección General del Servicio de Rentas Internas asigna al Lcdo. José Antonio Domínguez Jara las funciones de Director Provincial del Servicio de Rentas Internas de Sucumbíos.
4. Que, con fecha 06 de julio de 2012, mediante trámite No. 121012012003029, el contribuyente ROJAS ARMIJOS EDWIN JAVIER, con RUC 1104390560001, solicita se le conceda facilidades de pago para cancelar el Impuesto a la Renta del ejercicio fiscal 2010, de acuerdo al siguiente detalle:

<b>PERIODO</b>	<b>VALOR TOTAL</b>
Impuesto a la Renta 2010	USD\$ 593.14

5. Que, de conformidad con lo que dispone el numeral 1, Art. 152 del Código Tributario promulgado en el Suplemento del Registro Oficial No. 38 de 14 de junio de 2005, se deberá indicar de manera clara y precisa las obligaciones tributarias contenidas en las liquidaciones, determinaciones o títulos de crédito, respecto de los cuales se solicita facilidades de pago.



## Universidad Técnica Particular de Loja

*La Universidad Católica de Loja*

6. Que, el Art. 46 ibídem, estipula: “Facilidades para el Pago.- Las Autoridades Administrativas competentes, previa solicitud motivada del contribuyente o responsable, concederán facilidades para el pago de tributos, mediante resolución, siempre que se cumplan los requisitos establecidos en este Código y en los términos que el mismo señale”.
7. Que, de conformidad con lo que disponen los Arts. 46, 152 y 153 del Código Tributario, promulgada en el Registro Oficial 544 del 09 de marzo del 2009, es procedente atender favorablemente el pedido solicitado, en lo relativo a impuesto e intereses.

Por lo expuesto y de conformidad con las disposiciones legales vigentes;

### RESUELVE:

1. **CONCEDER** al contribuyente ROJAS ARMIJOS EDWIN JAVIER, con RUC 1104390560001, el plazo de **SEIS MESES (6)** para cancelar la obligación detallada a continuación:

PERIODO	VALOR IMPUESTO	VALOR INTERÉS	TOTAL A PAGAR
Impuesto a la Renta 2010	USD\$ 289.66	USD\$ 48.47	USD\$ 338.13
<b>TOTAL</b>			<b>USD\$ 338.13</b>

El valor es de USD\$ 289.66 (doscientos ochenta y nueve dólares con sesenta y seis centavos) e interés por un valor de USD\$ 48.47 (cuarenta y ocho dólares con cuarenta y siete centavos) calculados de conformidad al mismo código.

El valor de USD\$ 255.02 (doscientos cincuenta y cinco dólares con dos centavos), calculados de igual forma, por corresponder a multas, se tendrá que cancelar en su valor total junto con el pago del 20% del valor adeudado.

2. **ADVERTIR** al contribuyente que la concesión de facilidades, está condicionada a que en los ocho días posteriores a la notificación de esta resolución, se proceda con el pago del 20% del total adeudado y se acerque a la Dirección Provincial de Sucumbíos, Departamento Administrativo Financiero, ubicada en la calle Eloy Alfaro 908 y Av. Del Chofer, para realizar el cálculo de los dividendos que debe satisfacer mensualmente, en el que se incluirá el interés correspondiente.
3. **ADVERTIR** En caso de incumplimiento del pago del 20% inicial o de las mensualidades en las fechas señaladas, se tendrá por terminada la concesión de facilidades y podrá continuarse o iniciarse el procedimiento coactivo de acuerdo a lo establecido en el Art. 156 del Código Tributario.



## Universidad Técnica Particular de Loja

*La Universidad Católica de Loja*

4. **ADVERTIR** que la concesión de las facilidades de pago, se otorga sin perjuicio del ejercicio de la facultad determinadora de la Administración Tributaria.
  
5. **NOTIFICAR** con la presente resolución a **ROJAS ARMIJOS EDWIN JAVIER**, con RUC 1104390560001, en el domicilio señalado para el efecto: en las calles 12 de Octubre S/N y Galápagos, Barrio Orellana de la ciudad de Shushufindi o en las ventanillas del SRI, en la ciudad de Nueva Loja, Provincia de Sucumbíos. Teléfono: 062832165

Comuníquese.

Dado en Nueva Loja a,

Lcdo. José Antonio Domínguez Jara  
**DIRECTOR PROVINCIAL EN SUCUMBÍOS**  
**SERVICIO DE RENTAS INTERNAS**

Elaborado por:  
Analista de Cobranzas  
Fecha:

Revisado por:  
Responsable Administrativo Financiero  
Fecha:

### ANEXO 6

**DIRECCIÓN REGIONAL NORTE – PROVINCIAL DE SUCUMBÍOS**  
**SERVICIO DE RENTAS INTERNAS**

**Oficio No.:** 121012012OCDE000244  
**Trámite No. :** 101012012012042  
**Asunto:** SE ACEPTA PETICIÓN  
**Contribuyente:** ABAD CAMPOVERDE DIANA DARIOLETA





## Universidad Técnica Particular de Loja

*La Universidad Católica de Loja*

Cédula Nro.: 0102717915

Señorita

ABAD CAMPOVERDE DIANA DARIOLETA

Calle Carlos R. Vintimilla Nro. 3-103 y Cornelio Merchán

Teléfono 2880989

De mi consideración:

El numeral 6 del Art. 7 de la Ley de Creación del Servicio de Rentas Internas, faculta al Director General de esta institución para delegar sus atribuciones a los funcionarios que se determinen en el Reglamento Orgánico Funcional.

El Art. 9 de la Ley de creación del Servicio de Rentas Internas, reformado por el Art. 59 de la Ley 2001-41, publicada en el Suplemento del Registro Oficial No 325 de 14 de Mayo del 2001, dispone que los Directores Regionales y Provinciales ejercerán, dentro de su respectiva jurisdicción, las funciones que el Código Tributario asigna al Director General del Servicio de Rentas Internas, entre las que se encuentra la tramitación de peticiones.

Mediante Resolución NAC-RHUR2007-0649, de 10 de julio del 2007, se ha nombrado al Lic. José Antonio Domínguez, como Director Provincial de Sucumbíos, de la Regional Norte del Servicio de Rentas Internas.

En atención a su trámite Nro. 101012012012042 presentado por usted con fecha 30 de abril de 2012, en el que solicita a la Administración Tributaria *se dé de baja y archive el Proceso Coactivo Nro. 2552/2007 contra ABAD ABAD MARIO ALEX*, le manifiesto:

Se ha procedido a archivar el Proceso Coactivo Nro. 2552/2007 contra ABAD ABAD MARIO ALEX.

La Administración Tributaria se reserva el derecho de realizar determinaciones y de verificar el cumplimiento de las obligaciones tributarias, en especial las referidas en su petición.

Comuníquese.-

Particulares que pongo en su conocimiento para los fines pertinentes.

Notifíquese.- Nueva Loja, a



## **Universidad Técnica Particular de Loja**

*La Universidad Católica de Loja*

Lic. José Antonio Domínguez

**DIRECTOR PROVINCIAL EN SUCUMBÍOS**

**SERVICIO DE RENTAS INTERNAS**

Elaborado por:

Analista de Cobranzas

Fecha:

Revisado por:

Responsable Administrativo Financiero

Fecha:

### **ANEXO 7**

REPÚBLICA DEL ECUADOR



**SERVICIO DE  
RENTAS INTERNAS**

**SRI**  
...le hace bien al país!



## **Universidad Técnica Particular de Loja**

*La Universidad Católica de Loja*

### **DIRECCIÓN REGIONAL NORTE – DIRECCIÓN PROVINCIAL SUCUMBÍOS**

**Oficio No. PSU-AFIOPEC12-00101**

**NUEVA LOJA, 23 de noviembre de 2012**

**Contribuyente:** CHUQUITARCO VILANA VICTOR MANUEL

**RUC:** 1500293830001

**Dirección:** BARRIO: ELOY ALFARO CALLE: ORIENTAL NÚMERO: SN INTERSECCIÓN: JAIME ROLDOS  
**REFERENCIA:** A CIEN METROS DEL COLISEO MUNICIPAL DE SHUSHUFINDI.

La Dirección Provincial Sucumbíos del Servicio de Rentas Internas, por intermedio del Departamento de Cobranzas; cumple con informarle que el contribuyente CHUQUITARCO VILANA VICTOR MANUEL con RUC 1500293830001 registra las siguientes obligaciones pendientes de pago, las mismas que se encuentran detalladas en el Estado de Cuenta adjunto. (Nota: los valores correspondientes al saldo incluyen los intereses legales devengados hasta el día de la presente comunicación)

En virtud de lo dispuesto se le solicita que los valores sean cancelados en formulario 106, por internet, a través de las Instituciones Financieras, mediante tarjeta de crédito o se presente la justificación pertinente en las oficinas del Servicio de Rentas Internas; caso contrario se iniciarán las acciones legales respectivas, al amparo del Art. 157 del Código Tributario.

Para mayor información, llame al 1700 774-774 o acérquese a las oficinas del Departamento de Cobranzas del Servicio de Rentas Internas de la Dirección Provincial Sucumbíos, ubicadas en las calles Eloy Alfaro 908 y Av. Del Chofer.

---

**Lic. José Antonio Domínguez**



# Universidad Técnica Particular de Loja

*La Universidad Católica de Loja*

**DIRECTOR PROVINCIAL EN SUCUMBÍOS**

**SERVICIO DE RENTAS INTERNAS**

Elaborado por:

Firma : .....

Fecha

Revisado por:

Firma : .....

Fecha