



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORÍA

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

“APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN EN EL DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA TRIBUTARIA - DIRECCIÓN REGIONAL NORTE DEL SERVICIO DE RENTAS INTERNAS, ANÁLISIS DE RESULTADOS Y PLAN DE ACCIÓN AÑO 2011”

Tesis de Grado previo la obtención del
título de Magíster en Auditoría de
Gestión de la Calidad

Autora:

Dra. Martha Yolanda Amancha Chiluisa

Director:

Econ. Jaime Cristóbal Subía Guerra MBA

Centro universitario: San Rafael

2011

CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR

Econ. Jaime Subía Guerra MBA
DIRECTOR DE LA TESIS

CERTIFICA:

Que el presente trabajo de investigación realizado por la estudiante: **MARTHA YOLANDA AMANCHA CHILUISA**, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, ajustándose a las normas establecidas por la Universidad Técnica Particular de Loja; por lo que autorizo su presentación para los fines legales pertinentes.

D.M. Quito, Agosto 06 de 2011

f)

Econ. Jaime Subía Guerra MBA
DIRECTOR DE LA TESIS

AUTORÍA

Yo, **MARTHA YOLANDA AMANCHA CHILUISA**, como autora del presente trabajo de investigación, soy responsable de las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en la misma.

f) -----

Martha Yolanda Amancha Chiluisa

AUTORA DE LA TESIS

C.I.: 1801932136

CESIÓN DE DERECHOS

Yo, **MARTHA YOLANDA AMANCHA CHILUISA**, 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 en 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".

D.M. Quito, Agosto 06 de 2011

f) -----

Martha Yolanda Amancha Chiluisa

AUTORA DE LA TESIS

C.I.: 1801932136

AGRADECIMIENTO

La culminación satisfactoria del presente proyecto de grado, recibió el valioso apoyo de un grupo de profesionales del departamento de Auditoría Tributaria de la Dirección Regional Norte, y es por ello que como autora del mismo considero necesario realizar un sincero agradecimiento a quienes aportaron de forma directa e indirecta durante su desarrollo:

- A Dios, por todas las bendiciones que ha derramado en mi vida y por ser siempre la luz que ilumina mis pasos y de todas las personas que amo.
- Al Econ. Jaime Subía Guerra, por su profesionalismo, experiencia y decidida colaboración para la culminación exitosa de este proyecto.
- Al Econ. Roberto Bahamonde, por su mística de trabajo y apoyo incondicional.
- A mis amigos y compañeros del departamento de Auditoría Tributaria, por su invaluable apoyo.
- Al entrañable departamento de Auditoría Tributaria de la Dirección Regional Norte del Servicio de Rentas Internas, por brindarme la oportunidad de crecer personal y profesionalmente.

A todos...

¡MUCHAS GRACIAS!

Marthita

DEDICATORIA

- **A mi esposo**, que con su amor, confianza y apoyo incondicional equilibra mi vida y comparte sus sueños y logros conmigo.
- **A mis amados hijos** Martín y Abigail; gracias por ser las respuestas a nuestras oraciones y por haberme acompañado día tras día en este reto, siendo la fuente inagotable de mi inspiración.
- **A mi familia**, por compartir conmigo los hermosos y bellos momentos que la vida me ha dado y también por apoyarme en las situaciones difíciles.

“Al contrario de lo que usualmente se cree, la felicidad y el éxito no se logran mediante grandes golpes de suerte, sino se forjan a través de las pequeñas acciones que se acumulan día tras día”

Benjamín Franklin

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Descripción	Pág.
Certificación del director	II
Autoría	III
Cesión de los derechos	IV
Agradecimiento	V
Dedicatoria	VI
RESUMEN EJECUTIVO	1
INTRODUCCIÓN	
Tema	4
Planteamiento del problema	4
Justificación	5
Marco Referencial	6
Marco Teórico	6
Marco Legal	7
Objetivos	9
General	9
Específicos	9
CAPÍTULO 1	
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	
1.1. Medición del desempeño	11
1.2. Usuarios y usos de los Indicadores de Gestión	13

1.3.	Implementación de Indicadores de Gestión efectivos	15
1.3.1.	Las Tres E's	16
1.3.2.	El Balanced Scorecard	18
1.3.3.	Indicadores de Gestión	19
1.4.	Tipos de indicadores	19
1.4.1.	Medidas de Resultados	19
1.5.	Criterios para diseñar indicadores de desempeño sostenibles	24
1.6.	Aplicación de indicadores	31
1.7.	Errores al establecer indicadores de gestión y como evitarlos	35
1.8.	Conclusión	37

CAPÍTULO 2

	DIAGNÓSTICO Y EVALUACIÓN	39
2.1.	Creación del Servicio de Rentas Internas	40
2.2.	Mapa estratégico institucional	42
2.3.	Regionales a nivel nacional	42
2.4.	Estructura del Departamento de Auditoría Tributaria de la Dirección Regional Norte	44
2.5.	Misión	45
2.6.	Visión	45
2.7.	Valores	45
2.8.	Objetivos estratégicos departamentales	46
2.9.	Análisis FODA departamental	47
2.10.	Indicadores para los Objetivos Estratégicos	48

CAPÍTULO 3

INDICADORES DE GESTIÓN	50
3.1. Sistema de Indicadores	51
3.2. Descripción de Indicadores	51
3.3. Forma de cálculo de los Indicadores	52
3.3.1. Plazo medio de ejecución de una auditoría	52
3.3.2. Calidad de la determinación	53
3.3.3. Rendimiento medio de una auditoría	54
3.3.4. Cobertura de la auditoría de tributos internos	55
3.3.5. Porcentaje de concreción de las auditorías programadas	55

CAPÍTULO 4

APLICACIÓN DE LA PROPUESTA	57
4.1. Propuesta de la investigación	58
4.1.1. Indicadores por área y equipo en procesos determinativos	59
4.1.2. Indicadores de la planificación estratégica departamental	60
4.1.3. Indicadores de cumplimiento departamental	64
4.2. Resultados en el 2011	65
4.3. Plan de Acción	67

CAPÍTULO 5

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	70
5.1. CONCLUSIONES	71
5.2. RECOMENDACIONES	73

GLOSARIO DE TÉRMINOS	75
BIBLIOGRAFÍA	77
ANEXOS	79

ÍNDICE DE FIGURAS

Descripción	Pág.
Figura 2.3: Regionales a Nivel Nacional	43
Figura 4.1.2.a: Objetivo: Simplificar los procesos del departamento	61
Figura 4.1.2.b: Objetivo: Mejorar la imagen del departamento	62
Figura 4.1.2.c: Objetivo: Establecer mecanismos para mejorar la calidad en los procesos de determinación	63
Figura 4.1.2.d: Objetivo: Fomentar mecanismos para la gestión del conocimiento	64

ÍNDICE DE TABLAS

Descripción	Pág.
Tabla 1.7: Errores al establecer Indicadores de Gestión y como evitarlos	35
Tabla 2.9: Análisis FODA Departamental	48
Tabla 2.10: Indicadores para los Objetivos Estratégicos	49
Tabla 3.3.1: Plazo medio de ejecución de una auditoría	52
Tabla 3.3.2: Calidad de la Determinación	53
Tabla 3.3.3: Rendimiento medio de una auditoría	54
Tabla 3.3.4: Cobertura de la auditoría de tributos internos	55

Tabla 3.3.5: Porcentaje de concreción de las auditorías programadas	55
Tabla 4.3.a: Objetivo: Simplificar los procesos del departamento	67
Tabla 4.3.b: Objetivo: Mejorar la imagen del departamento	68
Tabla 4.3.c: Objetivo: Establecer mecanismos para mejorar la calidad en los procesos de determinación	68
Tabla 4.3.d: Objetivo: Fomentar mecanismos para la gestión del conocimiento	69

RESUMEN EJECUTIVO

La medición del desempeño es la base fundamental sobre la cual la Administración del Desempeño puede ser construida. Actualmente, es una prioridad para todos los directores o gerentes del sector público en los países avanzados.

Para el caso del departamento de Auditoría Tributaria de la Dirección Regional Norte del Servicio de Rentas Internas, la introducción a esta tendencia de la administración moderna significa que las jefaturas del departamento deben desarrollar indicadores de desempeño para el departamento de Auditoría Tributaria.

Es importante que esta inversión en medir el desempeño genere los beneficios esperados. Este documento busca ayudar a la jefatura departamental, a los Jefes de Área y Supervisores de Equipo a desarrollar y emplear medidas efectivas de desempeño como un componente importante de la gestión operativa y estratégica.

La medición efectiva del desempeño necesita buenos indicadores de desempeño. Por esta razón existen varios justificativos para establecer indicadores de gestión que nos garanticen contar con información constante, real y precisa, para la toma de decisiones.

Es por eso que esta investigación es una herramienta de evaluación de los indicadores de gestión que en la actualidad utiliza el departamento de Auditoría Tributaria de la Dirección Regional Norte, convirtiéndose en una guía muy clara y concreta de los procedimientos a seguir con la finalidad de mantener, mejorar, eliminar o cambiar estos indicadores de gestión.

Se cumplió con el objetivo general que fue evaluar los resultados obtenidos de la aplicación de indicadores de gestión en el departamento de Auditoría Tributaria - Dirección Regional Norte del Servicio de Rentas Internas.

Adicionalmente se cumplió con otros objetivos como: Realizar un estudio y análisis técnico sobre indicadores de gestión para estimar su aplicabilidad en el

departamento de Auditoría Tributaria - Dirección Regional Norte del Servicio de Rentas Internas; realizar el diseño de indicadores de gestión que sean aplicables en el departamento de Auditoría Tributaria y dotar a los funcionarios del departamento de Auditoría Tributaria de elementos de juicio para orientar su trabajo en el cumplimiento de las metas establecidas anualmente.

Se realizó un estudio descriptivo donde se identificaron las actividades y procesos que lleva a cabo el departamento de Auditoría Tributaria. La recopilación de la información se basó en la observación y estudio de los diferentes procesos, además de entrevistas realizadas al personal del departamento de Auditoría Tributaria de la Dirección Regional Norte. La observación reveló el comportamiento de los involucrados en todos los procesos. Las entrevistas fueron enfocadas a los jefes de área y supervisores de equipo que son quienes tenían el conocimiento de los índices de gestión utilizados en el departamento de Auditoría Tributaria. Adicionalmente, se investigaron fuentes con información básica de la Administración Tributaria, material documental, leyes y reglamentos relacionados con el tema en mención.

El documento inicia con el estudio técnico de la fundamentación teórica de esta investigación, medición del desempeño, usuarios y usos de los indicadores de gestión, implementación de indicadores de gestión efectivos, tipos de indicadores, criterios para diseñar indicadores de desempeño sostenibles, aplicación de indicadores, errores al establecer indicadores de gestión y como evitarlos; y la conclusión de este capítulo.

El segundo capítulo lo dedicamos a la descripción de la estructura y funcionamiento del Servicio de Rentas Internas y del departamento de Auditoría Tributaria de la Dirección Regional Norte, identificación de los objetivos estratégicos departamentales, análisis del FODA departamental y la aplicación de indicadores para los objetivos estratégicos departamentales.

Dentro del tercer capítulo se realiza la identificación, análisis y evaluación de los indicadores establecidos para la gestión del departamento de Auditoría Tributaria de la Dirección Regional Norte y su forma de cálculo en el año 2010.

En el cuarto capítulo se plantea la propuesta de esta investigación, donde se considera eminente la aplicación de indicadores de gestión que definan el trabajo efectivo que realiza el departamento de Auditoría Tributaria, se presentan los indicadores propuestos para la gestión del departamento de Auditoría Tributaria de la Dirección Regional Norte, los mismos que fueron clasificados de acuerdo a su relevancia:

En el quinto capítulo de esta investigación, se plantean las conclusiones a las que se llegaron luego del análisis y las recomendaciones que se proponen efectuar para sacar el mejor provecho al estudio realizado.

INTRODUCCIÓN

TEMA

Aplicación de indicadores de gestión en el departamento de Auditoría Tributaria - Dirección Regional Norte del Servicio de Rentas Internas, análisis de resultados y plan de acción año 2011.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

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

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

El Servicio de Rentas Internas adoptó un modelo de gestión que le permite alcanzar los resultados y objetivos, privilegiando la capacidad gerencial para la toma de decisiones y manteniendo la flexibilidad requerida en un proceso de cambio institucional.

Su sede principal está ubicada en la ciudad de Quito, capital de la República y cuenta con representación en 8 direcciones regionales y oficinas en 24 provincias.

De acuerdo al trabajo que se efectúa en la Dirección Regional Norte y el impacto que tiene la labor que realiza, ésta se ha constituido en una de la oficinas de más

relevancia a nivel nacional, cabe mencionar que el trabajo que desarrolla el departamento de Auditoría Tributaria tiene gran incidencia en el estatus que ha conseguido esta dirección, debido a que en varias ocasiones se ha tomado como ejemplo el trabajo y los proyectos que se generan en el Departamento de Auditoría Tributaria de la Dirección Regional Norte.

El Sistema de Indicadores de Gestión es una herramienta estratégica que permite la evaluación permanente del cumplimiento de sus compromisos y objetivos estratégicos mediante la generación de “alertas tempranas” en la medición de dimensiones fundamentales que reflejan la operatividad del negocio.

Los indicadores son necesarios para poder establecer un plan de mejora, debido a que lo que no se mide no se puede controlar y lo que no se controla no se puede gestionar, con este antecedente es inminente realizarse la siguiente pregunta:

¿La aplicación de indicadores de gestión en el Departamento de Auditoría Tributaria de la Dirección Regional Norte de la Administración Tributaria del Ecuador, ha permitido el mejoramiento de los procesos que en él se efectúan?

JUSTIFICACIÓN

En la actualidad el éxito de una empresa ya no depende solamente de sus ventajas competitivas, de su tecnología, de su gestión de activos y pasivos, si no de temas mucho más profundos y que implican el involucramiento de todo el personal que labora en la misma.

El planteamiento de un plan estratégico se vuelve fundamental, la organización debe fijar claramente su visión, misión, objetivos y estrategias basados en la situación de su sector; y aun más importante es el medir, evaluar, ajustar y regular todas las actividades incluidas en este plan.

Dentro de esta evaluación de resultados, los indicadores de gestión son los signos vitales de la organización, y su continuo monitoreo permite establecer las

condiciones e identificar los diversos síntomas que se derivan del desarrollo normal de las actividades.

Por esta razón existen varios justificativos para establecer indicadores de gestión que nos garanticen contar con información constante, real y precisa, para la toma de decisiones.

Es por eso que esta investigación pretende ser una herramienta de evaluación de los indicadores de gestión que en la actualidad utiliza el Departamento de Auditoría Tributaria de la Dirección Regional Norte, convertirse en una guía muy clara y concreta de los procedimientos a seguir con la finalidad de mantener, mejorar, eliminar o cambiar estos indicadores de gestión.

MARCO REFERENCIAL

MARCO TEÓRICO

Tanto las empresas públicas como privadas, se ven en la necesidad de un cambio de pensamiento: los procesos bien definidos y administrados dan una visión a la organización sobre la forma en que se desarrollan las actividades, permiten predecir y controlar el cambio para cumplir con desafíos futuros, mejoran el uso de los recursos disponibles, ayudan a comprender la importancia de los costos, permiten centrarse en el proceso y en el usuario.

La administración de alta calidad busca crear un ambiente de trabajo en el cual hacer bien las cosas desde la primera vez es la meta, donde la calidad es diseñada e integrada en cada actividad en lugar de ser inspeccionada después de hecha. Los clientes tanto internos como externos son los elementos más importantes del proceso y esto se debe manifestar en el cumplimiento o superación de sus expectativas.

Los indicadores de gestión representan una unidad de medida gerencial que tiene la finalidad de guiar y controlar el desempeño y el desarrollo de los procesos para el

logro de los objetivos estratégicos de la organización. Nos permiten evaluar hasta que punto o en qué medida se están logrando estos objetivos.

La información que producen los indicadores de gestión, nos permite analizar el desempeño de cualquier equipo de auditores del Departamento de Auditoría Tributaria y verificar el cumplimiento de sus funciones en términos de resultados. El análisis de estos indicadores conlleva a generar alertas sobre la acción, no perder la dirección, bajo el supuesto de que la organización está perfectamente alineada con el plan estratégico de la misma.

Aun cuando la aplicación de indicadores haya tenido gran acogida y esté reflejando un cambio de estructura operativo y administrativo, se debe determinar si los resultados obtenidos siguen siendo útiles y aplicables a la gestión que realiza el Departamento de Auditoría Tributaria.

Debido a que los indicadores de gestión pueden perder su vigencia cuando una organización ha establecido nuevos objetivos, ha modificado su estructura, ha creado nuevas áreas o ha cambiado de responsables, es imprescindible que el sistema de indicadores se someta a un proceso de mejora continua.

MARCO LEGAL

El Servicio de Rentas Internas fue creado por la Ley No. 41 publicada en el R. O. 206 del 2 de diciembre de 1997, como una entidad técnica y autónoma, con personería jurídica, de derecho público, patrimonio y fondos propios con jurisdicción nacional, que tiene la responsabilidad de recaudar los tributos internos establecidos por la Ley mediante la aplicación de la normativa vigente.

Conforme a lo dispuesto en su ley de creación, las facultades, atribuciones y obligaciones del Servicio de Rentas Internas comprenden, entre otras: la ejecución de la política tributaria aprobada por el Presidente Constitucional de la República; la determinación, recaudación y control de los tributos internos que administra; la preparación de estudios respecto a la formulación de propuestas de reformas a la

legislación tributaria; el conocimiento y resolución de las peticiones, reclamos, recursos y absolución de las consultas elevadas a su consideración; y, la imposición de sanciones por el incumplimiento tributario establecidas en la Ley.

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

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

Su finalidad es la de consolidar la cultura tributaria en el país a efectos de incrementar sostenidamente el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias por parte de los contribuyentes. Si bien es cierto, la meta esencial de la administración tributaria es apoyar con recursos al tesoro nacional, esto no sólo debe procurar la solvencia económica del Estado sino, sobre todo, promover la aceptación de las cargas públicas.

El mandato y compromiso del Servicio de Rentas Internas es promover y exigir el cumplimiento de las obligaciones tributarias, en el marco de principios éticos y legales, para asegurar una efectiva recaudación que fomente la cohesión social.

En lo relacionado a cobertura de servicios, el Servicio de Rentas Internas ha efectuado importantes inversiones en mejorar y simplificar los servicios de atención a los contribuyentes, mediante la selección de funcionarios con vocación de servicio; la instalación de oficinas en las principales ciudades de todo el país y el uso de procesos altamente tecnificados.

El consolidar el reconocimiento del Servicio de Rentas Internas en la sociedad, implica la implementación de un programa de fortalecimiento de la imagen con una mejora sustancial de las oficinas, esmero en el trato del personal al contribuyente, mayor eficiencia a través de procesos y procedimientos enfocados a los servicios, mantener un irrestricto respeto a los derechos de los contribuyentes y sobre todo

brindar mayor transparencia de la agestión de la administración, para que la sociedad sea quien evalúe y juzgue los resultados alcanzados.

OBJETIVOS:

GENERAL

Evaluar los resultados obtenidos de la aplicación de indicadores de gestión en el departamento de Auditoría Tributaria - Dirección Regional Norte del Servicio de Rentas Internas.

ESPECÍFICOS

- Realizar un estudio y análisis técnico sobre indicadores de gestión para estimar su aplicabilidad en el departamento de Auditoría Tributaria - Dirección Regional Norte del Servicio de Rentas Internas.
- Realizar el diseño de indicadores de gestión que sean aplicables en el departamento de Auditoría Tributaria - Dirección Regional Norte del Servicio de Rentas Internas.
- Dotar a los funcionarios del departamento de Auditoría Tributaria de elementos de juicio para orientar su trabajo en el cumplimiento de las metas establecidas anualmente.

CAPÍTULO 1

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.1. MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO

“El énfasis en la medición del desempeño en el sector público trae el riesgo de que los procesos se conviertan en un fin, por sí mismos. Es importante no perder de vista los objetivos fundamentales de la medición del desempeño”¹:

- **Mejora en la presentación del trabajo**

La medición del desempeño es una herramienta esencial para asegurar la mejora continua del trabajo que realiza el departamento de Auditoría Tributaria.

- **Mejora de los niveles de confiabilidad**

Publicando los resultados e impactos logrados con los recursos públicos utilizados, es más fácil que la Dirección Regional Norte confíe y apoye el trabajo que realiza el departamento de Auditoría Tributaria.

La medida de desempeño puede ayudar a que las áreas o equipos mejoren su rendimiento al identificar buenas prácticas y aprender de otros; ayuda a asegurar a los equipos de auditoría a focalizarse en sus prioridades claves y permite identificar a las áreas con bajo desempeño.

Adicionalmente, la medición del desempeño puede ayudar a prestar servicios efectivos.

1. Lo que se mide, se hace.
2. Si no mides el resultado, no puedes distinguir el éxito del fracaso.
3. Si no ves los logros, no los puedes premiar.
4. Si no premias los logros, probablemente estás premiando los fracasos.
5. Si no ves el éxito, no puedes aprender de él.
6. Si no reconoces las fallas, no las puedes corregir.
7. Si puedes mostrar resultados, puedes ganar el apoyo de la Dirección Regional Norte.

¹ GARCÍA, Evelyn, “Indicadores de Gestión”, www.regionjunin.gob.pe/indicadores_de_gestion

Sin embargo, la identificación de oportunidades para mejorar es sólo el comienzo. La elección de indicadores de desempeño tendrá un impacto mayor en el comportamiento de los equipos de auditoría, por lo que, es necesario identificar los procesos que tendrán un impacto positivo en el desempeño del departamento de Auditoría Tributaria y seleccionar los indicadores que los reflejen adecuadamente.

El departamento de Auditoría Tributaria debe desarrollar procesos que aseguren una revisión objetiva del desempeño y que permitan ser monitoreados para asegurar que se alcancen las metas programadas.

Las direcciones regionales del Servicio de Rentas Internas con mejor desempeño, han demostrado la importancia de utilizar indicadores de gestión. Para satisfacer las demandas de los equipos de trabajo, el departamento de Auditoría Tributaria debe establecer sus propios indicadores y metas; monitorearlos y hacerlos públicos.

Los indicadores deben ser utilizados en diferentes sistemas de medición de desempeño, gestión y administración estratégica de servicios. El diseño de Indicadores de Gestión del departamento de Auditoría Tributaria debe sujetarse a los siguientes principios:

1. **Claridad de propósito:** Es importante entender quién utilizará la información, cómo y para qué será utilizada la misma. Se debe identificar a los funcionarios que tengan interés o necesidad de estar informados sobre el desempeño del departamento de Auditoría Tributaria; y los indicadores deben estar diseñados para ayudarlos a tomar mejores decisiones o a responder sus preguntas.
2. **Focalizadas:** La información del desempeño debe estar centrada en las prioridades del departamento de Auditoría Tributaria (sus principales objetivos y las necesidades de mejora identificadas). Esto se debe complementar con información sobre actividades cotidianas. Debemos aprender cómo los indicadores afectan el comportamiento departamental y a partir de ello, comprometer al personal para el diseño y desarrollo de los Indicadores de Gestión.

3. **Alineación:** El sistema de medición de desempeño debe estar alineado con los procesos de establecimiento de objetivos y revisión de desempeño. Deben existir coincidencias entre los Indicadores de Desempeño utilizados por los Directores Nacionales para objetivos estratégicos y los indicadores utilizados para monitorear el desempeño departamental. Todos debemos estar conscientes de la importancia de validar los indicadores.
4. **Balance:** El conjunto de indicadores debe proporcionar una fotografía real del desempeño departamental, reflejando los principales aspectos, incluyendo los resultados y la perspectiva de los funcionarios del departamento. Este conjunto de indicadores debe reflejar el balance entre el costo de obtener datos para el indicador y el valor de la información que se genera.
5. **Actualización periódica:** Los Indicadores de Desempeño deben actualizarse para adecuarse a las circunstancias cambiantes del entorno. La información que se genere a través de los indicadores debe ser consistente, de tal manera que nos permita monitorear los cambios en el desempeño a lo largo del tiempo, tomar ventaja de información nueva o mejorada y reflejar las prioridades actuales.
6. **Indicadores de Desempeño sostenibles:** Los indicadores deben ser sostenibles para su propósito. La evaluación independiente, interna o externa, ayuda a asegurar que los sistemas que producen la información son confiables. Una definición cuidadosa y detallada es esencial; donde sea posible, la información generada debe ser utilizada para mejorar el desempeño diario.

1.2. USUARIOS Y USOS DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN

Un sistema de Indicadores de Gestión puede tener una gama amplia de usuarios, que pueden emplear la información de diferentes maneras. Estas necesidades diferentes deben ser reconocidas al diseñar Indicadores de Gestión.

Los usuarios de esta información pueden ser:

- Usuarios de nuestros trabajos: directos (Jefes de área, Supervisores de equipo y Auditores) e indirectos (Jefes de otros departamentos).
- Directores Regionales.
- Directores Nacionales.
- Nuestra propia organización (Servicio de Rentas Internas).

La información del desempeño no es un fin por sí mismo. Puede ser utilizada para:

- **Medir el avance hacia el logro de objetivos y metas organizacionales:** El Servicio de Rentas Internas puede utilizar Indicadores de Gestión para monitorear el logro de objetivos institucionales. Los indicadores deben permitir realizar seguimientos al logro de objetivos estratégicos, pero también orientarse al logro de objetivos operativos y mejorar la gestión de actividades cotidianas.
- **Promover la confiabilidad de nuestro trabajo:** La Dirección Regional Norte puede usar los Indicadores de Gestión para medir la confiabilidad de nuestro departamento. La publicación de nuestros indicadores puede incrementar el conocimiento de los funcionarios y las Jefaturas Regionales sobre el nivel del trabajo que realizamos y si el departamento de Auditoría Tributaria está cumpliendo con sus metas.
- **Comparar nuestro desempeño para identificar oportunidades de mejora:** Los indicadores de gestión pueden utilizarse para identificar oportunidades de mejora a través de comparaciones con el desempeño de nuestra propia organización a través del tiempo, o entre diferentes departamentos o regionales.

En los años recientes, se han incrementado las actividades de Benchmarking en el sector público. El Benchmarking busca compartir el entendimiento de cómo se desempeñan las organizaciones, identificar aquellos procesos que explican las diferencias en el desempeño y dónde y cómo se pueden hacer mejoras. Los indicadores de gestión se pueden usar en este proceso para identificar áreas con buenos desempeños y áreas con desempeños pobres y para medir los efectos de las acciones.

- **Promover la mejora en el trabajo al publicar los indicadores de gestión:**
Los indicadores de gestión se pueden utilizar para alentar la mejora en el trabajo al utilizar información comparativa que permita identificar si los equipos se están desempeñando bien o pobremente.

Los usuarios de los indicadores deben considerar que los indicadores no responden al por qué existen diferencias, más bien generan preguntas y sugieren donde pueden estar los problemas. Es importante, que los que utilizan y producen indicadores de gestión compartan las mismas expectativas de los usos que se le pueden dar y evitar el uso inadecuado de ellos.

1.3. IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN EFECTIVOS

El dicho “lo que se puede medir, se puede hacer” ilustra la importancia que las cosas correctas sean medidas y que las cosas inapropiadas sean dejadas de lado. Si una organización no mide lo importante, terminará midiendo lo trivial. La selección de indicadores tiene un impacto vital en la operación y dirección de la organización, y el conocimiento de los factores que influyen el comportamiento y el desempeño, se hace crucial².

Una organización que asuma la tarea de desarrollar indicadores de gestión debe formularse estas dos preguntas:

¿En qué temas deberían focalizarse los indicadores?

¿Qué aspectos deberían ser medidos?

Focalizarse en los temas correctos

Los indicadores de gestión deben focalizarse en aspectos del trabajo que son importantes para la organización. Esto significa, que la organización debe saber qué está buscando lograr (sus objetivos estratégicos) y como lo logrará. También, la organización debe tener claro como determinar si está alcanzando sus objetivos.

² GARCÍA, Evelyn, “Indicadores de Gestión”, www.regionjunin.gob.pe/indicadores_de_gestion

Los indicadores de gestión deben focalizarse en las acciones y trabajos provistos que son importantes para la organización. Esto significa que la organización debe establecer claramente que busca conseguir- sus objetivos estratégicos- y como los logrará. También, debe establecer como sabrá si está logrando sus objetivos.

Los indicadores de gestión deben focalizarse en las acciones y trabajos provistos en cada nivel de la organización para lograr sus objetivos. Los indicadores de la alta dirección se dirigirán a asuntos corporativos; los indicadores de los órganos de línea se focalizarán en actividades operativas cotidianas. No debemos caer en el error de medir aquello que es fácilmente medible, en vez de medir aquello que debe ser medido.

Focalizarse en las medidas correctas

Es importante desarrollar un conjunto balanceado de indicadores que reflejen todos los aspectos del trabajo. Lo más común es recurrir inicialmente a la información disponible, debe tenerse cuidado para identificar brechas evidentes. Existen diferentes formas de hacerlo.

1.3.1. LAS TRES E'S

Una forma común de desarrollar indicadores de gestión es emplear las tres dimensiones de: economía, eficiencia y efectividad.

Las medidas básicas al construir las tres E's son:

Costo: El dinero utilizado para adquirir recursos.

Input: Los recursos (humanos, materiales y tecnológicos) empleados para presentar el trabajo.

Output: El trabajo proporcionado al usuario, por ejemplo, en términos de tareas completadas.

Resultado: El impacto y valor real del trabajo entregado.

Las tres dimensiones del desempeño se definen de la siguiente manera:

- **Economía:** “La adquisición de recursos humanos y materiales de la calidad y cantidad apropiada al menor costo (personal, materiales, tecnología)”.
- **Eficiencia:** “La producción máxima de productos en base a una determinada cantidad de insumos o la utilización mínima de recursos para la cantidad y calidad requeridas del servicio prestado”.
- **Efectividad:** “Lograr que la organización cumpla las demandas de las áreas de control y lograr que un programa o actividad cumpla sus objetivos o metas”. La efectividad trata de asegurar que el trabajo está logrando lo que se ha diseñado que haga.

Algunas organizaciones agregan una cuarta E, **Equidad**. Esta dimensión captura el grado de equidad para que el trabajo sea accesible y determinar si los procesos son apropiados para las necesidades de los usuarios.

Un conjunto balanceado de indicadores puede ser diseñado utilizando medidas de costo, tiempo y calidad.

El costo refleja el lado financiero de las actividades de la organización, la calidad se refiere a los atributos del servicio y el nivel de satisfacción que produce en el usuario; y el tiempo mide la capacidad de respuesta y la velocidad con que los trabajos son presentados.

No todos los funcionarios encontrarán estas dimensiones igualmente importantes, pero, de manera conjunta, el costo, la calidad y el tiempo constituyen una forma simple y segura para monitorear la cobertura del trabajo que se realiza en el departamento de Auditoría Tributaria.

1.3.2. EL BALANCED SCORE CARD

Otro método, desarrollado originalmente en el sector privado, sugiere que cuatro perspectivas – un control de mandos balanceado – son necesarias en un grupo de indicadores para ofrecer un panorama global del desempeño de la organización.

- **La perspectiva del usuario del trabajo:** ¿Cómo satisface la organización las expectativas y necesidades de su funcionario?
- **La perspectiva de la administración interna:** La identificación y el monitoreo de los procesos clave por medio de los cuales los trabajos de buena calidad y efectividad se proveen.
- **La perspectiva del mejoramiento continuo:** Es el aseguramiento del aprendizaje continuo y la mejora de procesos en los sistemas y el personal y, consecuentemente, la mejora del trabajo.
- **La perspectiva financiera o la perspectiva del que tributa:** ¿Cómo se emplean los recursos de manera económica y eficiente para lograr los objetivos de la organización?

Además de asegurar que los indicadores de gestión cubren estas perspectivas, es necesario que los indicadores sean apropiados, al considerar lo siguiente:

- Objetivos de largo y mediano término.
- Desempeño cualitativo y cuantitativo, por ejemplo, utilizando checklists para asegurar cómo se presenta el trabajo, así como su costo y volumen.
- Aspectos estratégicos y operativos.
- Proceso y resultado.
- Percepción del usuario.

1.3.3. INDICADORES DE GESTIÓN

Otra forma de estructurar las mediciones de los diferentes aspectos de la gestión, es definir los Indicadores de Gestión:

- **Objetivos estratégicos:** ¿Por qué se hace el trabajo y qué se busca alcanzar a través de él?
- **Costo / eficiencia:** Los recursos dispuestos para el trabajo y la eficiencia con la que se convierten en resultados / productos.
- **Resultados del trabajo:** ¿Cuán bien está siendo presentado el trabajo para alcanzar los objetivos estratégicos?
- **Calidad:** La calidad del trabajo presentado y la percepción de sus usuarios / beneficiarios.
- **Acceso:** La facilidad y equidad para acceder al trabajo.

1.4. TIPOS DE INDICADORES

1.4.1. MEDIDAS DE RESULTADOS

“Las medidas de resultados son vitales para monitorear el logro de los objetivos del trabajo. Al haber determinado los objetivos, puede ser difícil establecer medidas adecuadas para cada caso, especialmente en áreas complejas”³.

El **método del efecto onda** puede ayudar a identificar eslabones entre los objetivos y la medición de los resultados de un determinado trabajo.

Las mediciones de los resultados pueden ser difíciles de construir, debido a que los resultados se pueden generar a largo plazo y pueden estar influenciados por varios

³ GARCÍA, Evelyn, “Indicadores de Gestión”, www.regionjunin.gob.pe/indicadores_de_gestion

factores. Un determinado trabajo podría ser comparado con una piedra que se lanza al agua, creando varias ondas a su alrededor. Las ondas externas reflejan los objetivos menos medibles del trabajo y los círculos interiores los aspectos más medibles del trabajo.

Este proceso puede ser utilizado de dos formas. Primero, se puede usar para desarrollar indicadores para los objetivos de un área de trabajo (moviéndose del círculo más externo a los internos para conseguir niveles de más y mejor medición).

En segundo lugar, el método ayuda en situaciones en las que existe una medición del resultado, pero en la que no está claramente establecida la conexión con los objetivos estratégicos (moverse del círculo interior hacia los exteriores).

Las medidas de resultado – medidas de efectividad – dependen de una clara comprensión de lo que busca el trabajo. Los indicadores de economía y eficiencia, usualmente, se construyen fácilmente al analizar los costos y la información presupuestal. Pero, para ver si el trabajo es efectivo debemos retroceder al problema original y preguntarnos si el problema ha sido resuelto o el beneficio ha llegado a quiénes debía llegar. Responder la pregunta, puede ser difícil y requerir encuestas o investigaciones detalladas.

El impacto de los trabajos puede aparecer después de mucho tiempo de realizado el mismo. En algunos casos, sólo es posible monitorear el trabajo a través de medidas de proceso, ya que esta variable puede ser medida en diferentes periodos. Es así que los indicadores de proceso miden las actividades que nos guiarán a los resultados finales. Para utilizar un “substituto” de esta clase hay que tener en consideración las evidencias que el proceso y su resultado está vinculados, o, por lo menos, que el proceso contribuye al resultado. Eventualmente, se podrían realizar investigaciones para evitar medidas de procesos que orienten a la organización a resultados incorrectos.

Uno de los más recientes desarrollos en relación a la medición de resultados es la búsqueda de indicadores de costo – efectividad, donde se buscan las relaciones

entre los recursos y la efectividad o resultado. El diseño de tales medidas todavía está en proceso y dependerá de la existencia de medidas de resultados confiables.

La dimensión de la calidad

La calidad de los servicios públicos, y la necesidad de mejorarlos, es un tema que preocupa a todos. Por tal razón, los sistemas de medición de desempeño deben incorporar la medición de la calidad.

Existen varias definiciones de calidad. Algunas de éstas, se focalizan en el atributo del trabajo, otras en determinar si el trabajo satisface las expectativas de los funcionarios y un tercer grupo en una mezcla de ambos.

Proveer un trabajo de calidad significa balancear los diferentes factores que tienen un impacto en la presentación del trabajo y sus costos.

A continuación describimos aspectos que deben ser considerados en un mapa de calidad:

- **Comunicación:** El mapa resalta la importancia de entender las prioridades y demandas de los funcionarios y administrar las expectativas por medio de comunicaciones con los funcionarios, aconsejándoles sobre las mejores formas de aprovechar el trabajo, cómo se presentará el trabajo y cuáles son los estándares de presentación del mismo.
- **Especificación:** Responde a las preguntas sobre los estándares de presentación del trabajo. Las especificaciones deben basarse en un adecuado balance de las necesidades de los funcionarios con los objetivos de la organización.
- **Presentación:** ¿Los niveles de presentación son confiables?
- **Gente y sistemas:** ¿Los equipos de auditoría están entrenados para presentar

los trabajos de manera efectiva y están respaldados por buenos sistemas?

- **Uso efectivo de recursos:** ¿Se hace buen uso de los recursos?

Diversos métodos pueden utilizarse para medir la calidad de un trabajo:

- Indicadores cuantitativos.
- Encuestas a los funcionarios.
- Número de quejas o reclamos.
- Medidas indirectas de la calidad.
- Indicadores cualitativos (si / no), por ejemplo, checklists de procesos con buenas prácticas, y
- Asesoría profesional.

Indicadores cuantitativos: Pueden utilizarse en casos dirigidos a medir el atributo de calidad de un trabajo. Los indicadores cuantitativos también pueden utilizarse para aspectos de confiabilidad o exactitud del trabajo.

Al planificar la utilización de Indicadores de Gestión basados en **encuestas a los funcionarios**, es importante determinar claramente el grupo objetivo y si la encuesta llega al indicado grupo. Se debe considerar el tipo de encuesta a utilizar: ¿demostrará la experiencia del funcionario con el trabajo, o sólo determinará su satisfacción con cumplirlo?

El **número de quejas o reclamos** se puede utilizar como indicador de calidad. Un número creciente de quejas relacionadas al trabajo son un indicador valioso para determinar que existen problemas en el mismo. Sin embargo, este tipo de indicador no es adecuado para comparar un equipo con otro debido a las diferencias de expectativas sobre niveles de trabajo. Un número reducido de quejas podría indicar que los funcionarios han renunciado a reclamar debido a malas experiencias en el manejo de los reclamos o que el acceso al sistema de reclamos es complicado.

Las **medidas indirectas de la calidad** se utilizan cuando las medidas directas no

existen, son muy difíciles o muy costosas de coleccionar. Si el costo y la accesibilidad son similares, las diferencias en la presentación pueden generar una medida indirecta para la calidad relativa del trabajo. Sin embargo, es importante emplear estas medidas indirectas con mucho criterio.

Otra herramienta para determinar la calidad, es el uso de **indicadores cualitativos (si / no)**. Este tipo de indicadores se pueden desarrollar utilizando una serie de preguntas “si / no” para describir la calidad del trabajo. Por ejemplo, la manera en la que se maneja los formatos de la documentación tiene un impacto en la percepción de la calidad del trabajo. En este sentido, hay que preguntarnos si informamos adecuadamente sobre la manera de presentar documentos, o si tenemos publicado el flujograma de procesos a través de diferentes procedimientos y si monitoreamos nuestro desempeño contra las metas preestablecidas. Al crear checklists de procesos con buenas prácticas, se puede generar información importante para mejorar el servicio.

A veces, la gente no tiene una idea clara de qué esperar de un trabajo o qué se puede esperar razonablemente. Por ejemplo, en los informes entregados, aún cuando los funcionarios pueden juzgar si están completos o no después de toda la revisión de la línea de supervisión, puede ser difícil para ellos determinar si el informe final pudo ser mejor. En tales casos, puede ser relevante basar los estándares de calidad en **asesoría e inspección profesional** (Asesoría legal).

En otros casos, las expectativas individuales de los funcionarios pueden ser diferentes de las expectativas de la jefatura del departamento de Auditoría Tributaria. En estos casos, se dice, que las “medidas objetivas” del nivel de calidad “correcto” se deben establecer en base a opiniones expertas. El hecho de monitorear los trabajos desde la perspectiva del funcionario y desarrollar indicadores focalizados en el mismo nunca debe sobreestimarse.

Indicadores transversales

Algunos procesos pueden ser influenciados significativamente por diversas

variables. Los indicadores que miden el desempeño colectivo de toda la organización se conocen como indicadores transversales. Un indicador transversal bien elegido, aceptado por todos y que puede ser influenciado por todos, puede tener un efecto poderoso en desarrollar el trabajo en equipo y lograr una mejor presentación del trabajo. En algunos casos, puede ser difícil determinar la influencia individual sobre el resultado final, por tal razón, toda la organización debe aceptar la responsabilidad para mejorar el desempeño.

Estableciendo el balance correcto

Un solo indicador, raramente, provee información suficiente para tener un panorama comprensivo del desempeño de un área. Además, presenta el riesgo de alterar el desempeño si los recursos se destinan mayormente a ciertas actividades porque están siendo medidas. Uno solo, o un número limitado de indicadores, pueden proporcionar datos que orienten mal a la organización. Las organizaciones deben balancear el número de indicadores contra el costo de generarlos y el riesgo de alterar el desempeño o inducir a error a los funcionarios. Estos riesgos se pueden reducir al desarrollar indicadores de desempeño sostenibles en el tiempo.

1.5. CRITERIOS PARA DISEÑAR INDICADORES DE DESEMPEÑO SOSTENIBLES

Existe un número grande de características generales de indicadores que pueden ayudar a asegurar que los indicadores propuestos serán útiles y efectivos. Se ha escogido los ejemplos que siguen para ilustrar dichas características. Sin embargo, es preciso acotar que, algunos de los ejemplos que muestran una buena práctica de una característica específica que está siendo medida, pueden presentar debilidades al contrastarse contra otras características⁴.

⁴ GARCÍA, Evelyn, "Indicadores de Gestión", www.regionjunin.gob.pe/indicadores_de_gestion

Importancia

Los indicadores deben ser importantes para la organización. Una forma de ayudar a asegurar la importancia es relacionar los indicadores de desempeño con las metas y objetivos estratégicos de la organización o de un área específica. Esto limitará, también, el riesgo de diseñar Indicadores de Gestión debido a que existe información disponible en lugar de constituirse en una necesidad para la organización.

Los indicadores deben ser importantes para la gente que proporciona la información. El peligro es que, si la gente no considera que la información sea importante, no se tomarán la molestia de reunirla adecuadamente. La importancia del Indicador de Gestión para el funcionario, también, es relevante; pero, puede suceder que un mismo indicador no tenga la misma importancia para todos los funcionarios debido a intereses u opiniones diferentes. Una posibilidad, es tener una reunión con los jefes de áreas y supervisores de equipo para determinar la información de desempeño que les interesa, en función de sus necesidades respectivas.

Definición clara

Un Indicador de Gestión debe tener una definición clara y entendible para asegurar una colección consistente y una comparación adecuada. Las descripciones vagas conducen a malas interpretaciones y confusiones. Se debe tener cuidado para evitar hacer definiciones demasiado complejas que dificulten la colección de información.

Las definiciones demasiado estrechas o demasiado amplias, también, pueden generar problemas. Las definiciones demasiado estrechas pueden causar dificultades a las personas encargadas de enviar la información, mientras que las definiciones que son demasiado amplias, podrían generar diferentes formas de determinar lo que está siendo medido.

Parte de la información utilizada para calcular un Indicador de Gestión puede ya

estar definido y ser compilado por otras áreas. El uso de información existente puede ayudar a dar consistencia al indicador. Se debe tener cuidado para evitar definiciones ambiguas, o “cercanas a –pero diferentes de–una información preexistente, que podría duplicar el esfuerzo generado para compilar información y conducir a error.

Fácil de entender y usar

Es importante que los indicadores sean descritos de tal manera que el usuario de la información los entienda, aún cuando la definición misma tenga que emplear terminología técnica. Los indicadores focalizados deben evitar términos técnicos o conceptos abstractos, tales como: “cantidad equivalente a personal a tiempo completo” en vez de “cantidad de personal” que sería mas entendible.

Comparable

Los indicadores deben ser comparables sobre bases consistentes, tanto entre organizaciones, como a través del tiempo. Lo primero puede ser difícil de lograr debido a diferencias en la calidad de información, métodos de colección de información, etc. y dependerá en que los encargados de juntar la información entiendan perfectamente las definiciones. El segundo caso, la comparación a través del tiempo, es más fácil de lograr, debido a que muchas variables del proceso no cambiarán o cambiarán lentamente. Pero también en este caso, la forma en que la información es medida y juntada en una organización puede cambiar, si no es realizada por un área específica.

Un aspecto esencial de la comparación de indicadores de gestión es la inclusión del contexto en el que se realiza la comparación. Las circunstancias externas o internas pueden diferir a tal grado, que la comparación no sea válida.

Si los indicadores no son comparables directamente, una solución posible podría ser la estandarización de la información. Por ejemplo, los ratios numéricos pueden emplearse para puntualizar diferencias de equipamiento entre las áreas de la

organización. Sin embargo, para crear tales ratios se necesita información buena y detallada para el denominador. Una alternativa puede ser la desagregación de información, separar los componentes que pueden ser comparados de aquellos que distorsionan el resultado.

Verificable

Un indicador debe ser reunido y calculado de tal forma que la información y los datos sean verificados. El indicador debe permitir agregaciones y desagregaciones de los datos para realizar recálculos y debe contar con una descripción de las técnicas estadísticas y de muestreo empleadas. El indicador debe basarse en sistemas confiables de colección de datos y debe ser posible que los jefes verifiquen la exactitud de la información y la consistencia de los métodos empleados. Esto enfatiza la importancia de buenos controles internos de calidad en diferentes niveles de la organización.

Todos los indicadores deben contar con evidencia disponible, de preferencia documentaria, haciendo posible su verificación. La evidencia documentaria puede agregar peso a los indicadores cualitativos (si / no), de otra manera habría poca evidencia.

Costo efectivo

Otro criterio importante es balancear el costo de reunir información con su utilidad. Cuando sea posible, un indicador debe basarse en información ya disponible y vinculada a actividades de colección de datos. Es probable, que lo primero que hace un jefe es establecer la relación costo / beneficio para administrar su área, esta es una forma de establecer un indicador costo / efectivo. Cuando se necesita un indicador nuevo, debe diseñarse el mecanismo para hacer que la colección de datos no sea una carga pesada ni para la organización ni para los funcionarios. Los indicadores obsoletos deben descartarse para mantener los costos de colección de datos de un nivel mínimo.

No ser ambiguos

Debe quedar claro si un incremento en el valor del indicador representa una mejora o un deterioro del trabajo. Un cambio en el indicador debe ser capaz de generar una interpretación clara y no ambigua. Los indicadores deben ser diseñados y medidos de tal manera que un incremento en el indicador es posible, sólo si hay una mejora en el trabajo. Establecer una meta puede ayudar a reducir la ambigüedad.

Atribuible

Los jefes deben estar en la capacidad de influenciar en el desempeño medido por el indicador (es decir, debe estar totalmente bajo su control o, por lo menos, influenciar significativamente en el desempeño). Si este no es el caso, los incentivos para hacer esfuerzos para mejorar el desempeño disminuirá y los indicadores de desempeño podrían ser calificados como injustos y causarían desmoralización en el equipo. Los asuntos transversales pueden presentar problemas particulares, en los que existe la necesidad que los jefes acepten responsabilidad conjunta por el desempeño.

Se ajusta a los cambios

Un indicador de gestión debe ser sensible al cambio. Un indicador en el que los cambios en el desempeño vayan a ser demasiado pequeños para registrarlos, tendrá un uso limitado. Este puede ser el caso, particularmente, de los indicadores cualitativos (si / no), si en el camino de lograr un “si” no se lo consigue. Este problema se podría superar al utilizar un número de indicadores (si / no) de manera conjunta, para dar una idea del avance, o al convertir un indicador si / no en uno numérico, al preguntar “¿que proporción de los procesos tiene el criterio si?”.

Evitar incentivos perversos

Al construir un indicador de gestión, es importante considerar qué comportamiento puede reforzar. Los indicadores que puedan alentar actividades contra productivas

deben ser evitados, de ser posible. Ejemplos de esto son indicadores de gestión que alientan a la jefatura departamental a pasar los problemas a otras áreas que no están siendo medidas o a disponer de recursos desproporcionados para actividades que están siendo medidas.

Los indicadores de gestión no deben ser abiertos para una fácil manipulación y el uso de varios indicadores que se contrabalanceen mutuamente puede ser necesario para evitar el comportamiento descrito.

Permitir la innovación

La definición de un indicador no debe frenar a una organización para desarrollar procesos innovadores o métodos alternativos, sistemas o procedimientos para mejorar la presentación del trabajo. Los indicadores de gestión, idealmente, deben permitir y alentar que dicha innovación ocurra. Los indicadores focalizados en el resultado y en la satisfacción del usuario es más probable que logren esto, que aquellos que miden entradas o productos intermedios de los procesos existentes.

Estadísticamente válido

Los indicadores deben ser estadísticamente válidos. Los indicadores de gestión basados en pequeños números de casos, probablemente, muestren fluctuaciones anuales substanciales. En estos casos, debemos preguntarnos si un indicador de gestión es el método adecuado para medir el desarrollo del desempeño o si medir un periodo más largo es lo recomendable.

Oportuno

El Indicador de Gestión debe basarse en datos que estén disponibles durante un periodo de tiempo razonable. El periodo de tiempo dependerá del uso de los datos. Algunos datos se reúnen en base a criterios semanales o diarios, en la medida en la que sean necesarios para la administración operativa del trabajo, mientras que otros datos estarán disponibles una vez al año para propósitos más estratégicos y de

largo alcance. Las organizaciones deben ser conscientes del riesgo de tomar decisiones en datos desactualizados o que no son exactos actualmente.

Determinando la importancia de los criterios

En la práctica, puede ser difícil encontrar un indicador de gestión que cumpla con todos los criterios de manera precisa y, a menudo será necesario realizar ajustes. Muchos indicadores de gestión sólo sirven para medir uno o dos atributos. Esto, sin embargo, representa un punto de partida válido si se realizan las correcciones correspondientes cuando se tenga mayor conocimiento del tema dentro del departamento.

Entonces, lo que es crucial es la manera en la que el indicador es desarrollado en el contexto de su uso y usuarios.

Tipos de usos

La matriz ilustra el uso de diferentes tipos de indicadores de gestión de acuerdo a sus dimensiones público / interno y nacional / local.

	Nacional	Local
Público	Publicación nacional de indicadores contra las metas. Estos indicadores también se pueden usar para demostrar confiabilidad.	La publicación de estándares y metas locales para enfatizar la confiabilidad y para informar a la Dirección Regional Norte.
Interno	Comparaciones y Benchmarking entre organizaciones o áreas de la organización para mejorar la presentación del trabajo.	El uso de indicadores de gestión como parte del proceso de administración local y para monitorear el logro de objetivos estratégicos departamentales.

El uso público-nacional de indicadores demanda que sean claramente definidos, comparables, verificables, no ambiguos y estadísticamente válidos. Para lograr estas características puede ser necesario tomar en consideración algunos factores adicionales.

Los indicadores que serán difundidos hacia la Dirección Regional Norte (uso público – local) deben ser relevantes y fáciles de entender. No deben ser ambiguos para evitar confusiones, o, por lo menos, deben ser claramente interpretados. En este caso, la comparación a través del tiempo, podría ser más importante que la comparación entre departamentos.

Los indicadores utilizados para el Benchmarking (interno-nacional) pueden ser útiles aun cuando no sirvan para todos los criterios, ya que el proceso de Benchmarking puede involucrar discusiones y exploraciones más detalladas de las diferencias en definición y medición.

Los indicadores utilizados internamente (interno-locales) deben ser importantes para los objetivos estratégicos departamentales. También deben ser sensibles y oportunos a los cambios en el desempeño.

1.6. APLICACIÓN DE INDICADORES

Control del número de indicadores

El reto al desarrollar Indicadores de Gestión es balancear el número de indicadores contra la habilidad global para describir el trabajo. El número de indicadores depende del grupo objetivo y el contexto en cuestión. En algunos casos, en los que un funcionario está interesado en varios trabajos complejos o donde hay muchos funcionarios diferentes, puede ser difícil mantener un número bajo de indicadores.

Es importante que el grupo de indicadores se escoja cuidadosamente, ya que es fácil caer en la tentación de producir muchos indicadores, al punto que se hace difícil focalizarse en el verdadero desempeño departamental. Las organizaciones

necesitan mantener un número total de indicadores que sea manejable, para no ser abrumados con información.

La mayoría de organizaciones públicas proveen una variedad de procesos, aún cuando puede haber un número pequeño de indicadores para un proceso único, la organización completa puede tener más de cien indicadores. Los expertos en el tema recomiendan trabajar con un grupo de 10 a 20 indicadores por jefe. El número dependerá de la posición de esta persona, la complejidad del área y el uso que se dará a los indicadores de gestión⁵.

Desarrollo de indicadores focalizados en la acción

Los sistemas de información de desempeño, a veces, acumulan indicadores innecesarios, en la creencia que “sería bueno conocer...”. Estos indicadores distraen la atención de los aspectos importantes que ve el trabajo.

Una pregunta importante que debe aplicarse a cada indicador es “¿Qué acción podría tomar el recipiente de la información en base a esta información?”. Los indicadores en los que la respuesta a la pregunta sea “ninguna acción”, no deberían de incluirse en el grupo de indicadores.

Este criterio se refiere particularmente a la información en contexto. La información como “la proporción de la población local mayor de 75 años” no se debe confundir con un indicador de gestión o desempeño. Sin embargo, puede proporcionar información esencial al usuario para que pueda entender el contexto del trabajo e interprete las cifras que se generan.

Solamente reportar indicadores importantes para el usuario

Algunas organizaciones incluyen todos sus indicadores en sus reportes de gestión, sin distinguir si es usado en un nivel operativo o estratégico. Los indicadores deben

⁵ GARCÍA, Evelyn, “Indicadores de Gestión”, www.regionjunin.gob.pe/indicadores_de_gestion

focalizarse en las necesidades de información del usuario. Si los indicadores sugieren la existencia de problemas en la presentación del trabajo, los usuarios demandarán más información, más que recibirla rutinariamente.

Uso de indicadores compuestos o ilustrativos

Algunos sistemas de información de desempeño utilizan una puntuación desarrollada producto de agregar diversos indicadores y generar un indicador compuesto. Las ventajas de estos indicadores es que pueden presentar un panorama global del área que provee el trabajo, haciendo más fácil la evaluación del desempeño.

Un aspecto importante al construir indicadores compuestos es decidir los pesos que corresponden a cada indicador en la fórmula. Asignar pesos a diferentes funciones puede ser difícil y la interpretación de indicadores compuestos puede ocultar las diferencias en el desempeño de las áreas que se han puesto juntas.

Un método para desarrollar un indicador compuesto es identificar el aspecto más importante del trabajo y reportar un único indicador para ilustrar el desempeño de una organización al presentar el trabajo. El pensamiento tras esto es que, si la organización es buena en este aspecto del trabajo, probablemente, sea buena en otros aspectos.

Ajuste periódico de indicadores

Los procesos de la administración pública experimentan cambios continuos debidos a factores internos y externos o en respuesta a las demandas ciudadanas. Es importante que los indicadores de gestión incorporen estos cambios. Los cambios pueden ocurrir si las prioridades políticas cambian, la demanda de los trabajos cambia, o el desarrollo tecnológico así lo impone. Los cambios o el desarrollo de nuevos indicadores puede ser necesario, si se determina que los indicadores originalmente empleados generan información que ya no es útil para la organización, o porque se tiene disponible nueva y mejor información.

Las organizaciones también deben responder si los indicadores de gestión sugieren que no se están alcanzando los objetivos, para lo cual deberán desarrollar planes de acción que requerirán indicadores de desempeño para monitorear su implementación. El sistema de medición de desempeño no sólo debe reportar indicadores de gestión, sino también incorporar un proceso de evaluación y revisión para determinar si se está midiendo las cosas correctas de la manera correcta. Pero, los indicadores no deben ser ajustados frecuentemente, ya que las comparaciones a través del tiempo se perderían.

Establecimiento de metas

El establecimiento de metas puede ser un método útil para desafiar a una organización o un área específica, a hacer mejor las cosas. Las metas pueden proveer una perspectiva de mirar hacia delante y considerar información no sólo sobre el nivel de la actividad de un determinado trabajo, sino también, si los objetivos se están alcanzando.

Las metas se pueden basar en:

- Desempeño previo
- Comparación interna entre las áreas de la organización.
- Comparación externa para identificar buenas prácticas.

Las metas pueden ser:

- Metas permanentes, las que prometen el nivel del trabajo a ser presentado todo el tiempo.
- Porcentaje de metas logradas, que son compromisos para lograr un determinado nivel de desempeño contra un estándar.
- Metas cualitativas, que son metas descriptivas sobre qué nivel en el trabajo puede esperar el usuario.
- Metas sin restricción de tiempo, que constituyen una promesa de trabajo para una determinada área.
- Metas nacionales, regionales o departamentales, que se establecen para un área.

Es importante que las metas sean realistas (que no constituyan listas de deseos) pero que, al mismo tiempo, sean desafiantes para la organización y sus miembros.

Las metas, en otras palabras, deben ser:

- Específicas.
- Medibles.
- Alcanzables.
- Relevantes y
- Oportunas.

1.7. ERRORES AL ESTABLECER INDICADORES DE GESTIÓN Y COMO EVITARLOS

Tabla 1.7

Errores	y como evitarlos...
Los indicadores de gestión que miden la actividad en lugar del desempeño proveerán datos menos útiles y una sobrecarga de información.	Focalizarse en los objetivos clave de la organización mantendrá la atención en las metas esenciales. Desde estos objetivos claves, es importante alinear los indicadores hacia los niveles más operativos.
El focalizarse en metas de corto plazo a expensas de objetivos de largo plazo es un riesgo, debido a la presión por un buen desempeño	El método del Balanced Scorecard puede ayudar a asegurar la inclusión de objetivos a corto y largo plazo.
La falta de conocimiento de las medidas de resultado puede ocasionar que los indicadores de gestión sean utilizados pobremente.	Vale la pena invertir tiempo en desarrollar buenas medidas de resultado, aún cuando no es una tarea fácil. El efecto onda puede ser un método útil. Las medidas de procesos asociados con buenos resultados se pueden utilizar en caso de no existir medidas de resultados.

<p>Demasiados indicadores financieros comparados con los indicadores de calidad pueden ocasionar un desempeño desequilibrado y descuidar áreas esenciales.</p>	<p>El Balanced Scorecard o un método similar pueden utilizarse para establecer un balance adecuado.</p>
<p>La manipulación de datos para mejorar el desempeño medido es un riesgo, especialmente cuando el desempeño se publica, la propiedad sobre los indicadores es débil, o la recompensa o el castigo de las jefaturas dependen de los</p>	<p>Los indicadores perversos se pueden minimizar al establecer indicadores de gestión que se contrabalanceen, verificando los datos e involucrando a las jefaturas en la construcción de indicadores.</p>
<p>Peligro al especificar los datos, porque pueden ser interesantes en lugar de necesarios.</p>	<p>Nuevamente, focalizando los indicadores en los objetivos claves del trabajo, se puede reducir el riesgo de acabar con indicadores de “bonito saber” en vez de “necesario saber”. Las organizaciones deben reconocer la posible necesidad de indicadores de contexto.</p>
<p>Riesgo de medir procesos de trabajo que son fáciles de medir en lugar de aquellos que tienen el mayor valor potencial, por ejemplo, trabajo de rutina vs. proyectos de investigación.</p>	<p>Focalizarse en objetivos clave y generar un efecto cascada hacia medidas más operativas puede mejorar el conocimiento de los procesos que generan mayor valor agregado en la organización.</p>

<p>No dirigir los indicadores de gestión hacia el grupo relevante de funcionarios, ocasionará que se genere información que no se utilizará.</p>	<p>Análisis de demandas, información clara y estrategias de comunicación pueden mejorar el enfoque de los indicadores de gestión hacia los funcionarios, al entender sus necesidades. Se logra claridad de propósito.</p>
<p>No comparar actividades similares puede ocasionar sentimientos de injusticia y falta de confianza en los indicadores de desempeño.</p>	<p>La calidad de los datos debe ser alta y los principios para establecer comparaciones deben establecerse en consenso. Se puede afianzar la confianza para utilizar indicadores de gestión inteligentemente, al proponer preguntas en vez de conclusiones.</p>
<p>No entender las necesidades del usuario puede llevar a generar indicadores de gestión incorrectos y orientar los esfuerzos a áreas equivocadas.</p>	<p>Una vez más, el análisis de las necesidades de los funcionarios se puede convertir en una herramienta importante.</p>
<p>No revisar el sistema en respuesta a cambios internos y externos puede ocasionar la utilización de un sistema desfasado que no mida cosas significantes y posiblemente llevando la organización a la dirección</p>	<p>El ajuste regular de indicadores individuales y el establecimiento de nuevos indicadores debe incluirse en el sistema de evaluación y revisión de la organización.</p>

1.8. CONCLUSIÓN

Establecer una cartera de indicadores de gestión es una parte clave de un buen sistema de medición de desempeño. La creación de una fotografía balanceada del servicio y focalizarse en las prioridades de la organización no es una tarea fácil.

Asimismo, lograr la comprensión de los funcionarios y de los usos de los indicadores de desempeño es un primer paso crucial en este proceso.

El “Indicador de Gestión Perfecto” nunca se crea de la noche a la mañana y, además, será necesario mejorarlo y refinarlo, en la medida que ganemos más experiencia en el tema. Es importante que los esfuerzos se orienten a la creación de indicadores sólidos y buenos y que una opción “fácil”, en relación al desarrollo y elección de indicadores de gestión, no sea introducida de contrabando.

Las organizaciones deben buscar formas alternativas de asegurar el buen desempeño en aquellos casos en los que es difícil desarrollar indicadores cuantificables. Pero, al mismo tiempo, es importante empezar con el trabajo de desarrollar indicadores de gestión.

El planeamiento y la preparación, un staff experimentado y una administración motivada son los insumos para la creación de un grupo de indicadores de gestión fuerte y sostenible.

CAPÍTULO 2

DIAGNÓSTICO Y EVALUACIÓN

2.1. CREACIÓN DEL SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

El 2 de diciembre de 1.997 fue creado mediante la Ley No. 41 publicada en el R. O. 206 el Servicio de Rentas Internas, en un entorno económico complejo, por lo cual era necesario transformar la administración tributaria en el Ecuador, enfocándose inicialmente en nichos evidentes de evasión que permitan sostener el Presupuesto General del Estado y al mismo tiempo, estudiar el diseño del negocio para darle flexibilidad y eficiencia a la administración.

Desde entonces su organización ha evolucionado, consolidando la estructura organizativa en áreas y departamentos funcionales enfocadas a nivel nacional, al establecimiento de políticas y a las divisiones regionales, alineadas a la operación, dando mucho énfasis en la implementación de servicios y transacciones internas y externas que faciliten al contribuyente a que cumpla con sus obligaciones fiscales.

Es la institución responsable en el Ecuador de la administración y recaudación de los tributos de carácter nacional, que no tienen una administración específica.

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

El Servicio de Retas Internas realiza sus actividades en forma absolutamente desconcentrada en 8 direcciones regionales y oficinas en 24 provincias, a través de las direcciones regionales, provinciales y sus respectivas delegaciones zonales. Las actuales unidades responden a las diversas funciones que realiza la Administración Tributaria: recaudación, servicios tributarios, control tributario, cobranzas, con unidades de soporte como: informática, recursos humanos, financiero y planificación.

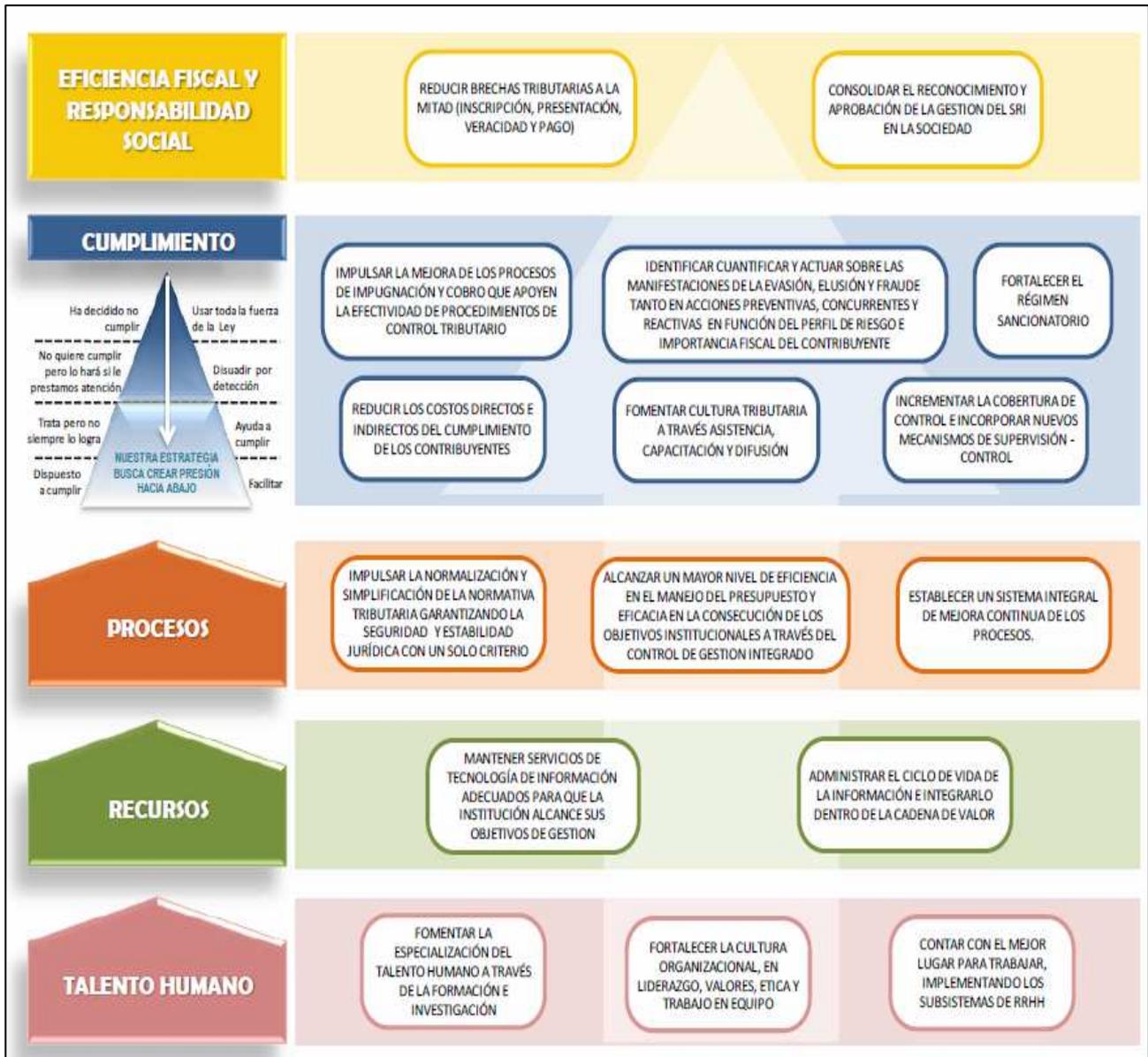
La estructura funcional de Servicio de Rentas Internas, esta reflejada en el Reglamento Orgánico Funcional.

La estructura organizacional actual del Servicio de Rentas Internas comprende:

Administración Nacional.- Tiene jurisdicción en todo el país y es la encargada de establecer los lineamientos estratégicos, objetivos, políticas, procesos y procedimientos, así como vigilar su cabal aplicación y cumplimiento. Su función básica es la de establecer políticas corporativas claras que permitan actuar bajo los mismos principios y procedimientos a todas las unidades funcionales que ejecutan la operación desconcentrada.

Administración Regional.- La relación entre el Servicio de Rentas Internas y los contribuyentes se efectúa a través de las direcciones regionales, provinciales y sus respectivas delegaciones zonales, las que se encargan de la atención del contribuyente, la ejecución de los programas de control tributario y la aplicación de la normativa legal, bajo una concepción que involucra el cumplimiento de las metas y objetivos asignados en la planificación institucional. Su función básica es la de ejecutar los procesos y procedimientos bajo un esquema operativo desconcentrado y uniforme, retroalimentando a la Administración Nacional sobre los sistemas implantados, a fin de promover su mejoramiento y alcanzar los objetivos y metas institucionales, en un marco de eficiencia y productividad.

2.2. MAPA ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL⁶



Fuente: SRI
 Elaborado por: SRI

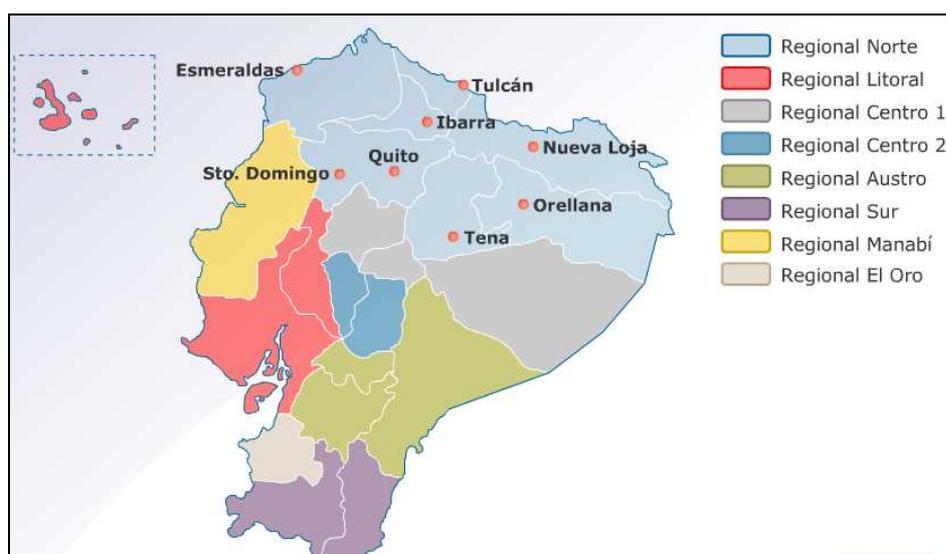
2.3. REGIONALES A NIVEL NACIONAL

Las Direcciones Regionales tienen jurisdicción sobre las siguientes provincias:

⁶ SRI, Servicio de Rentas Internas, “Planificación Estratégica del Departamento de Auditoría Tributaria – Dirección Regional Norte 2010”, página N°7.

- **Norte:** sede en la ciudad de Quito, con jurisdicción en las provincias de Pichincha, Carchi, Imbabura, Esmeraldas, Sucumbíos, Orellana y Napo.
- **Litoral Sur:** sede en la ciudad de Guayaquil, con jurisdicción en las provincias del Guayas, Los Ríos y Galápagos.
- **Centro 1:** sede en la ciudad de Ambato, con jurisdicción en las provincias de Tungurahua, Cotopaxi y Pastaza.
- **Centro 2:** sede en la ciudad de Riobamba, con jurisdicción en las provincias de Chimborazo y Bolívar.
- **Austro:** sede en la ciudad de Cuenca, con jurisdicción en las provincias de Azuay, Cañar y Morona Santiago.
- **Sur:** sede en la ciudad de Loja, con jurisdicción en las provincias de Loja y Zamora Chinchipe.
- **Manabí:** sede en la ciudad de Portoviejo, con jurisdicción en la provincia de Manabí.
- **El Oro:** sede en la ciudad de Machala, con jurisdicción en la provincia de El Oro.

Figura 2.3
REGIONALES A NIVEL NACIONAL



Fuente: SRI

Elaborado por: SRI

2.4. ESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA TRIBUTARIA DE LA DIRECCIÓN REGIONAL NORTE

La metodología de trabajo de los controles intensivos (auditoría), se basan en un plan anual originado de la matriz de selección de contribuyentes a determinar, elaborado por la Dirección Nacional y enviado a cada una de las regionales para su respectiva ejecución.

Desde el año 2003 se han efectuado controles para detectar la omisión de ingresos o la sobre valoración de costos, crédito tributario o gastos relacionados con el Impuesto a la Renta, el Impuesto al Valor Agregado y el Impuesto a los Consumos Especiales.

Considerando la planificación de trabajo propuesta por la Dirección Nacional, dentro del departamento de Auditoría Tributaria, se ha tomado en cuenta una estructuración de equipos para las siguientes áreas:

- Área de Fiscalidad Internacional
- Área de Grandes Contribuyentes
- Área de Personas Naturales
- Área de Sociedades

Equipos:

- Agroindustrial
- Comercio
- Control posterior de IVA
- Construcción
- Financiero
- ICE Comercial
- Industria
- Personas Naturales
- Petroleras Downstream

- Petroleras Upstream
- Servicios
- Legal
- Imbabura
- Ibarra
- Tulcán

2.5. MISIÓN

*“Promover el cumplimiento de las obligaciones tributarias, mediante controles intensivos a los contribuyentes de mayor importancia tributaria, bajo principios éticos, técnicos y legales”.*⁷

2.6. VISIÓN

*“En el 2014 somos el equipo líder de control tributario en el país, por la aplicación eficaz de procesos transparentes y por la labor eficiente de un recurso humano altamente comprometido con el desarrollo socioeconómico del país”.*⁸

2.7. VALORES

Para cumplir con la visión y hacer realidad la visión, los valores que distinguen al departamento de Auditoría Tributaria son:

- **Respeto:** El departamento de Auditoría Tributaria es valorado 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.

⁷ **SRI**, Servicio de Rentas Internas, “Planificación Estratégica del Departamento de Auditoría Tributaria – Dirección Regional Norte 2010”, página N°8.

⁸ **SRI**, Servicio de Rentas Internas, “Planificación Estratégica del Departamento de Auditoría Tributaria – Dirección Regional Norte 2010”, página N°8.

- **Compromiso:** Los funcionarios del departamento de Auditoría Tributaria, son concientes de su valioso aporte para la Dirección Regional Norte, por lo cual se comprometen con la misión departamental, entendiendo que su esfuerzo le hace bien al país y contribuye en la construcción de una verdadera cohesión social.
- **Trabajo en equipo:** Somos un equipo sólido, motivado, cohesionado y respetuoso de las ideas, donde no existen barreras u objetivos divergentes. Tenemos una única misión que nos permite lograr los objetivos que la sociedad demanda. Nuestro esfuerzo en conjunto genera sinergias que nos facilitan alcanzar nuestra visión compartida.
- **Honestidad, ética y probidad:** Actuamos siempre con base en la verdad y en auténtica justicia, la práctica de la moral y la rectitud en el logro de los objetivos departamentales. La integridad de nuestras actuaciones genera confianza y credibilidad en la ciudadanía.
- **Vocación de servicio:** La vocación de servicio de los funcionarios del departamento de Auditoría Tributaria es el atributo por el cual somos reconocidos por nuestra comunidad estratégica, ya que refleja un modelo de gestión pública orientada al cliente, que promueve el cumplimiento voluntario de sus obligaciones tributarias.
- **Equidad:** Todos los contribuyentes merecen ser asistidos o gestionados con los mismos derechos y garantías. Los funcionarios del departamento de Auditoría Tributaria en el ejercicio de sus facultades, son técnicos e imparciales.

2.8. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEPARTAMENTALES

Para el establecimiento de objetivos estratégicos departamentales se consideró el cumplimiento de la visión y misión y la vinculación con los objetivos estratégicos institucionales, resumiéndose en los siguientes:

- Definir criterios para seleccionar los contribuyentes a determinar.
- Simplificar los procesos del departamento.

- Mejorar la imagen del departamento.
- Establecer mecanismos para mejorar la calidad en los procesos de determinación.
- Fortalecer las habilidades de los funcionarios del departamento.
- Fomentar mecanismos para la gestión del conocimiento.

2.9. ANÁLISIS FODA DEPARTAMENTAL

A continuación se hace un análisis en base a la Matriz FODA de la situación actual considerando algunos aspectos importantes que caracterizan al departamento de Auditoría Tributaria:

- **Fortaleza:** Algún valor, capacidad o conocimiento que se posee en grado superior al promedio y que su mejor utilización ha de producir mejores resultados (F).
- **Debilidad:** Algún valor, capacidad o conocimiento que se posee por debajo del promedio y cuya permanencia significa un obstáculo para alcanzar los objetivos (D).
- **Oportunidades:** Son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que, una vez identificadas, pueden ser aprovechadas (O).
- **Amenazas:** Son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para sostenerla (A).

Tabla 2.9.
ANÁLISIS FODA DEPARTAMENTAL

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidades distintas. • Ventajas naturales. • Recursos superiores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos y capacidades escasas. • Resistencia al cambio. • Problemas de motivación del
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Nuevas tecnologías. • Debilitamiento de competidores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Altos riesgos. • Cambios en el entorno.

Fuente: SRI

Elaborado por: La autora

Como se puede apreciar en la tabla anterior, se analizó los factores internos y externos que inciden en el trabajo que se realiza en el departamento de Auditoría Tributaria.

2.10. INDICADORES PARA LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

El Servicio de Rentas Internas realiza el monitoreo de la actividad institucional, a través de un Sistema de Indicadores de Gestión. Este sistema se encuentra diseñado para generar alertas tempranas a los diferentes niveles directivos de la institución, por lo que su evolución y grado de cumplimiento, permite tomar acciones correctivas respecto de aquellos factores internos que afectan a los resultados. Adicionalmente, facilitan la evaluación de la incidencia de factores exógenos que afectan el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Para estar acorde con el grado de desarrollo del sistema de indicadores del Servicio de Rentas Internas, el departamento de Auditoría Tributaria de la Dirección Regional Norte ha planteado la elaboración de indicadores para los objetivos estratégicos departamentales, los que reflejan el nivel de madurez del departamento, ya que la calidad de los indicadores es muy importante para la gestión y para la toma de decisiones, esto incentivó al departamento de Auditoría Tributaria a incluir indicadores de seguimiento que permiten medir la ejecución de las estrategias, así como indicadores informativos para monitorear aquellos procesos que por su relevancia requieren ser ejecutados, tal como se representan en el siguiente gráfico:

Tabla 2.10
INDICADORES PARA LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

No.	OBJETIVO ESTRATÉGICO DEPARTAMENTAL	INDICADOR DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO DEPARTAMENTAL	VALOR ACTUAL	META	PERIODICIDAD
1	DEFINIR CRITERIOS PARA SELECCIONAR LOS CONTRIBUYENTES A DETERMINAR	Total base imponible determinada / Total base imponible declarada	N/A	1,3	Semestral
2	SIMPLIFICAR LOS PROCESOS DEL DEPARTAMENTO	Tiempo real de ejecución promedio por tipo de determinación / Tiempo meta esperado	330 días	310 días (reducción del 6%)	Semestral
3	MEJORAR LA IMAGEN DEL DEPARTAMENTO	Grado de satisfacción de los funcionarios de auditoría reflejados en la encuesta desarrollada por RRHH	76,40%	80,00%	Semestral
		Número de funcionarios externos que aplican en llamamientos del Departamento de Auditoría / Total funcionarios que aplican en los llamamientos del Departamento	N/A	20,00%	Semestral
4	ESTABLECER MECANISMOS PARA MEJORAR LA CALIDAD EN LOS PROCESOS DE DETERMINACIÓN	Número de glosas dadas de baja por mala motivación / Número de glosas impugnadas	N/A	5,00%	Semestral
		Monto de glosas dadas de baja por errores / Total de glosas determinadas	N/A	10,00%	Semestral
5	FORTALECER LAS HABILIDADES DE LOS FUNCIONARIOS DEL DEPARTAMENTO	Número de evaluaciones de competencias del departamento que estén en el quintil evaluado más bajo / Número total de evaluaciones	N/A	5,00%	Semestral
6	FOMENTAR MECANISMOS PARA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	Promedio de capacitaciones recibidas por funcionario de cada Área de Trabajo / No. de capacitaciones requeridas	N/A	80,00%	Semestral

Fuente: SRI

Elaborado por: La autora

CAPÍTULO 3

INDICADORES DE GESTIÓN

3.1. SISTEMA DE INDICADORES

El principal objetivo de los indicadores de gestión es evaluar el desempeño del departamento de Auditoría Tributaria de la Dirección Regional Norte de acuerdo a su planificación estratégica, mediante parámetros establecidos en relación con las metas.

Permiten observar la tendencia de los resultados en un lapso de tiempo, durante un proceso de evaluación, brindando información permanente y oportuna a cada uno de sus integrantes, de tal manera que dispongan de argumentos cuantitativos para analizar, evaluar y tomar decisiones a tiempo que conlleven a la consecución de las metas fijadas.

3.2. DESCRIPCIÓN DE INDICADORES

En el segundo semestre del año 2010 la Dirección Nacional de Gestión Tributaria del Servicio de Rentas Internas, estableció cinco indicadores de gestión para que sean aplicados en los departamentos de Auditoría Tributaria a nivel nacional.

Estos indicadores eran de tipo informativo y no permitían observar la tendencia de los resultados en un tiempo razonable, no brindaban información oportuna que permita disponer de argumentos cuantitativos para analizar, evaluar y tomar decisiones respecto a la política y estrategia tributarias implementadas.

Es importante indicar que el cumplimiento de estos indicadores estaba directamente relacionado con la capacidad operativa del área de Grandes Contribuyentes y no para las diferentes áreas o equipos que conforman el departamento de Auditoría Tributaria.

Las premisas principales que debían considerarse para la implementación de indicadores de gestión son que la toma de bases de datos para acciones de control tengan una alta calidad para la consecución de las metas, y estén lo más depuradas

posible, minimizando errores propios y de terceros; para conseguir el cumplimiento de los objetivos estratégicos establecidos.

A continuación se presentan los indicadores que se establecieron para la gestión del departamento de Auditoría Tributaria de la Dirección Regional Norte:

- Plazo medio de ejecución de una auditoría.
- Calidad de la determinación.
- Rendimiento medio de una auditoría.
- Cobertura de la auditoría de tributos internos.
- Porcentaje de concreción de las auditorías programadas.

3.3. FORMA DE CÁLCULO DE LOS INDICADORES

3.3.1. PLAZO MEDIO DE EJECUCIÓN DE UNA AUDITORÍA

Tabla 3.3.1

Fórmula:	Fecha de notificación actas - fecha de notificación órdenes de determinación / Número de auditorías finalizadas
Objetivo:	Determinar el tiempo de duración de los procesos de auditoría por tipo de contribuyente que permita establecer estándares para efectuar comparaciones, con la finalidad de monitorear que el plazo medio de las auditorías no sea excesivo.
Fuente:	La información de las fechas de notificación de actas, de notificación de órdenes de determinación y el número de auditorías finalizadas se debe solicitar a las diferentes áreas. Se espera automatizar este proceso a partir de la implementación del módulo de determinación.
Responsables:	Regional - Auditoría Tributaria.

	Nacional - Apoyo y Supervisión Auditoría Tributaria.
Medición:	Promedio.
Frecuencia:	Semestral.
Tipo:	Informativo. Posteriormente y cuando se establezcan las metas será evaluativo.

Fuente: SRI

Elaborado por: SRI

3.3.2. CALIDAD DE LA DETERMINACIÓN

Tabla 3.3.2

Fórmula:	$\frac{\text{Número de Actos de determinación impugnados en Reclamos aceptados totalmente}}{\text{Número de actos impugnados}}$ $\frac{\text{Número de Actos de determinación impugnados en Reclamos aceptados parcialmente}}{\text{Número de actos impugnados}}$
Objetivo:	Determinar estándares que posteriormente permitan verificar la calidad y la sustentabilidad de las determinaciones realizadas por los funcionarios del Servicio de Rentas Internas.
Fuente:	Sistema de cobranzas y workflow de reclamos.
Responsables:	Regional - Auditoría Tributaria. Nacional - Apoyo y Supervisión Auditoría Tributaria.
Medición:	Promedio.
Frecuencia:	Semestral.
Tipo:	Informativo. Posteriormente y cuando se establezcan las

	metas será evaluativo.
--	------------------------

Fuente: SRI

Elaborado por: SRI

3.3.3. RENDIMIENTO MEDIO DE UNA AUDITORÍA

Tabla 3.3.3

Fórmula:	Valor total de las auditorías / Número de auditorías realizadas en el período.
Objetivo:	Establecer estándares para contar con un primer acercamiento para la medición del rendimiento bruto de este tipo de controles. Este resultado nos permitirá efectuar futuras comparaciones.
Fuente:	El sistema de cobranzas brinda la información del valor total de las auditorías y se solicitará a las áreas el número de auditorías realizadas en el período. Cuando se implemente el módulo de determinación, se automatizará el cálculo de este indicador.
Responsables:	Regional - Auditoría Tributaria. Nacional - Apoyo y Supervisión Auditoría Tributaria.
Medición:	Promedio.
Frecuencia:	Semestral.
Tipo:	Informativo. Posteriormente y cuando se establezcan las metas será evaluativo.

Fuente: SRI

Elaborado por: SRI

3.3.4. COBERTURA DE LA AUDITORÍA DE TRIBUTOS INTERNOS

Tabla 3.3.4

Fórmula:	Número de auditados según el segmento / Número total de contribuyentes registrados según el segmento
Objetivo:	Monitorear que la cobertura del control sea correctamente realizada según las categorías de contribuyentes, con la finalidad de que los controles sean equilibrados y no exista ningún sector abandonado. Se determinará estándares que permitan fijar la meta para el próximo año.
Fuente:	Vínculo del RUC con el sistema de cobranzas para generar el reporte que incluya el cálculo de este indicador.
Responsables:	Regional - Auditoría Tributaria. Nacional - Apoyo y Supervisión Auditoría Tributaria.
Medición:	Promedio.
Frecuencia:	Anual.
Tipo:	Informativo. Posteriormente y cuando se establezcan las metas será evaluativo.

Fuente: SRI

Elaborado por: SRI

3.3.5. PORCENTAJE DE CONCRECIÓN DE LAS AUDITORÍAS PROGRAMADAS

Tabla 3.3.5

Fórmula:	Número de auditorías cerradas / Número de las auditorías programadas a ser cerradas
Objetivo:	Asegurar que los controles programados se realizan eficazmente. Este indicador tendrá validez a partir del próximo

	año cuando se cuente con el Plan de Control.
Fuente:	Se solicitará la información del número de auditorías cerradas y del número de auditorías programadas a ser cerradas para determinar estándares. Para el 2011 el Plan de Control indicará el número de auditorías programadas y el módulo de determinaciones brindará el número de auditorías cerradas.
Responsables:	Regional - Auditoría Tributaria. Nacional - Apoyo y Supervisión Auditoría Tributaria.
Medición:	Acumulada.
Frecuencia:	Anual.
Tipo:	Informativo. Posteriormente y cuando se establezcan las metas será evaluativo.

Fuente: SRI

Elaborado por: SRI

CAPÍTULO 4

APLICACIÓN DE LA PROPUESTA

4.1. PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN

Los programas de control masivos e intensivos ejecutados por el departamento de Auditoría Tributaria en los últimos años, aportan directamente con una recaudación forzosa de alrededor del 3% de la recaudación total; por lo tanto, al planificar y evaluar los resultados de este proceso, se priorizan objetivos tales como la reducción de la evasión en determinados segmentos y los resultados indirectos en la recaudación, provenientes del riesgo generado en los contribuyentes vinculado con la capacidad del departamento de Auditoría Tributaria para identificar su evasión o fraude fiscal.

Los ejes sobre los cuales se sustentó la acción del departamento de Auditoría Tributaria, se basan en personal calificado y el uso de la tecnología de información. Se planteó como objetivo convertirse en un departamento técnico con enfoque de servicio al ciudadano de manera general y al contribuyente de manera objetiva.

En este contexto, se delineó una forma de gestión para el departamento de Auditoría Tributaria y se estableció un modelo de indicadores de gestión; privilegiando la capacidad gerencial para la toma de decisiones y manteniendo la flexibilidad requerida en el proceso de aplicación de indicadores de gestión. La asignación de recursos y responsabilidades en este nuevo modelo responden a la necesidad de obtención de resultados (servicios y productos) en plazos determinados.

Otros factores que se consideraron dentro de la estrategia de aplicación de indicadores de gestión fue fundamentar el control tributario en la información y externalizar los servicios que forman parte de la actividad principal del departamento de Auditoría Tributaria. Con estas definiciones, se delinearon indicadores de gestión que le permitan al departamento alcanzar los resultados y objetivos prioritarios a corto plazo.

Partiendo de estos requerimientos, se considera eminente la aplicación de indicadores de gestión que definan el trabajo efectivo que realiza el departamento de Auditoría Tributaria, por lo tanto a continuación se presentan los indicadores

propuestos para la gestión del departamento de Auditoría Tributaria de la Dirección Regional Norte, los mismos que han sido clasificados de acuerdo a su relevancia:

- Indicadores por Área y Equipo en procesos determinativos.
- Indicadores de la Planificación Estratégica Departamental.
- Indicadores de Cumplimiento Departamental.

4.1.1. INDICADORES POR ÁREA Y EQUIPO EN PROCESOS DETERMINATIVOS

Los indicadores propuestos para el cumplimiento de la planificación de cada área y equipo, entraron en vigencia a partir del 1 de enero de 2011. La periodicidad de todos los indicadores es mensual y la meta que debe cumplir cada equipo es del 100% de las actividades planificadas.

- Cumplimiento de apertura de controles intensivos:

Órdenes notificadas en el mes
Órdenes notificadas programadas en el mes

- Cumplimiento en entrega de memorandos de planificación:

Memorandos de planificación entregados en el mes
Memorandos de planificación entregados programados en el mes

- Cumplimiento en lecturas de actas borrador:

Actas borrador leídas en el mes
Actas borrador leídas programadas en el mes

- Cumplimiento en notificación de actas definitivas:

Actas definitivas notificadas en el mes
Actas definitivas notificadas programadas en el mes

- Cumplimiento en entrega de expedientes:

Expedientes entregados en el mes
Expedientes entregados programados en el mes

- Casos por auditor:

Procesos de control abiertos por equipo
No. de auditores por equipo

4.1.2. INDICADORES DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEPARTAMENTAL

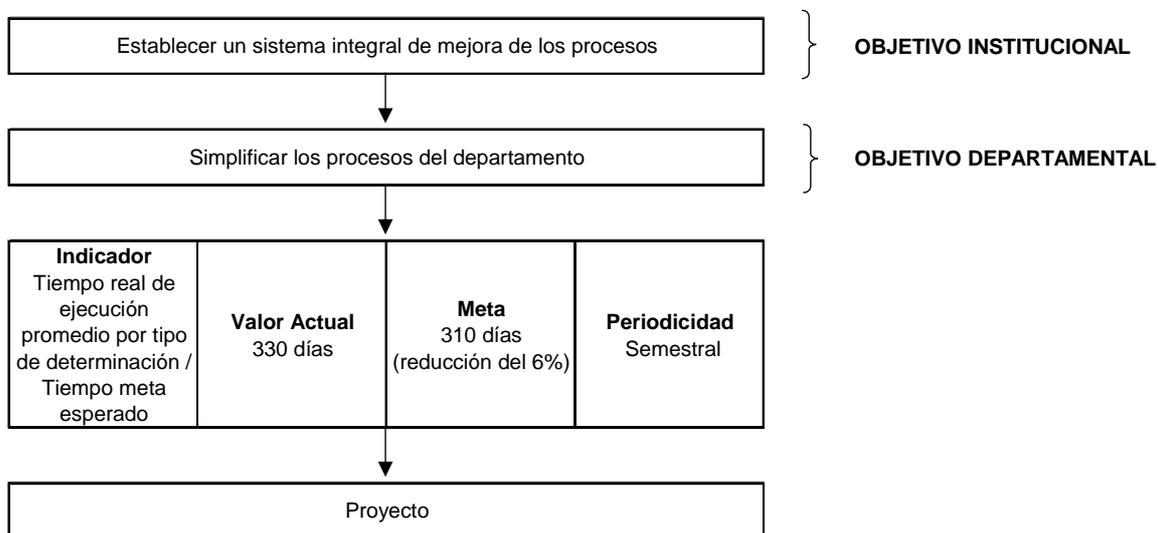
Para el logro de los objetivos estratégicos institucionales, se definió un plan estratégico, el que abarca un conjunto de objetivos, medidas, metas y medios o proyectos, entre los que se incluyen nuevos aplicativos informáticos, rediseño de procesos y procedimientos, elaboración de manuales y estudios, entre otros.

Partiendo de los requerimientos del departamento de Auditoría Tributaria, fue necesario la priorización de los indicadores para los objetivos estratégicos, por lo que a continuación se detallan los principales indicadores que evaluaron el cumplimiento de los objetivos estratégicos departamentales; este estudio se enfoca en 4 objetivos estratégicos y 5 indicadores, seleccionados según el factor de ponderación del mismo:

1. **Objetivo:** Simplificar los procesos del departamento.

Indicador: Tiempo real de ejecución promedio por tipo de determinación /
Tiempo meta esperado

Figura 4.1.2.a



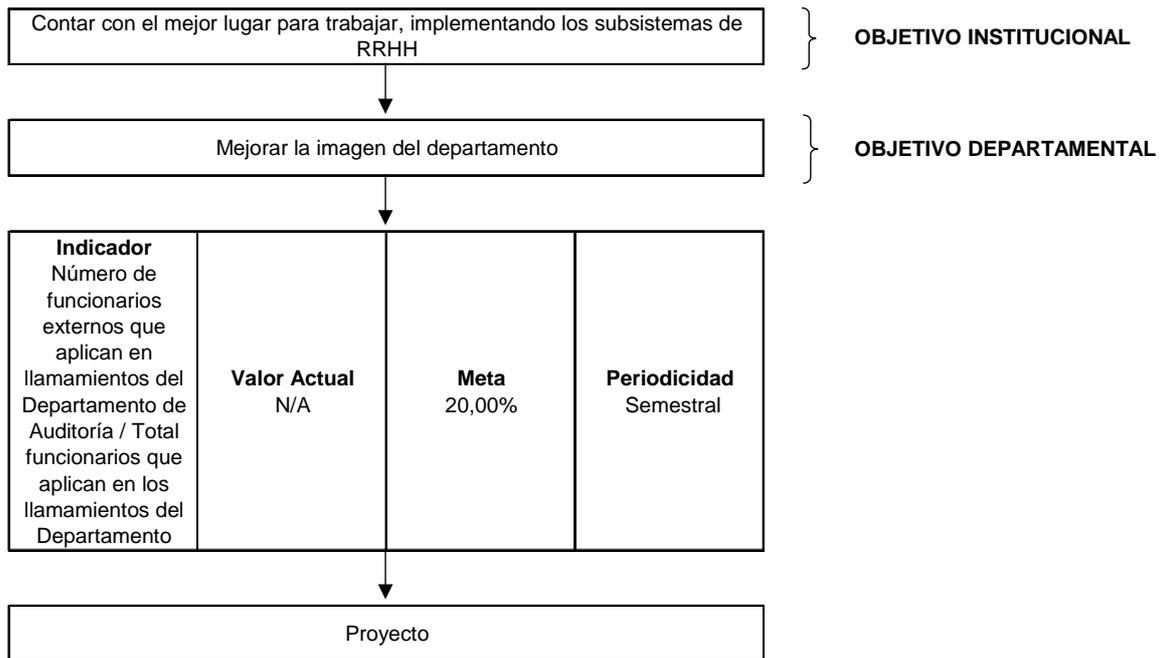
Fuente: SRI

Elaborado por: La autora

2. **Objetivo:** Mejorar la imagen del departamento.

Indicador: Número de funcionarios externos que aplican en llamamientos del Departamento de Auditoría / Total funcionarios que aplican en los llamamientos del Departamento

Figura 4.1.2.b



Fuente: SRI

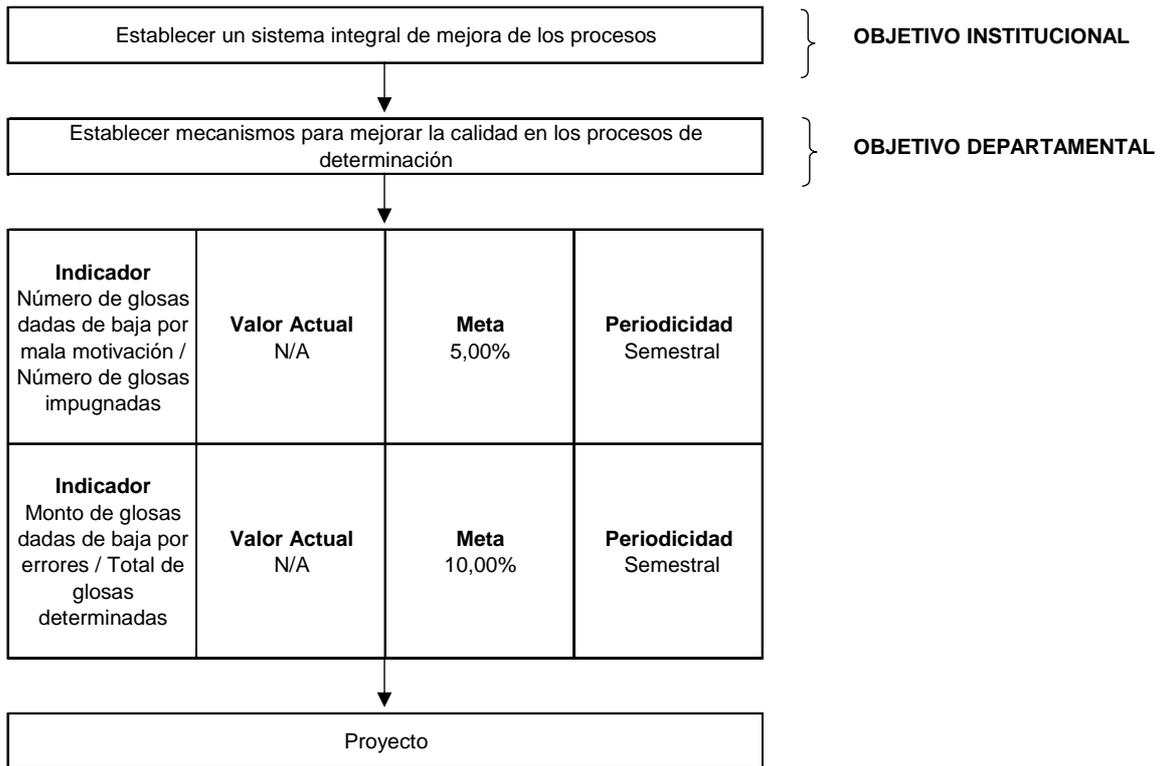
Elaborado por: La autora

3. **Objetivo:** Establecer mecanismos para mejorar la calidad en los procesos de determinación.

Indicadores: Número de glosas dadas de baja por mala motivación / Número de glosas impugnadas

Monto de glosas dadas de baja por errores / Total de glosas determinadas

Figura 4.1.2.c



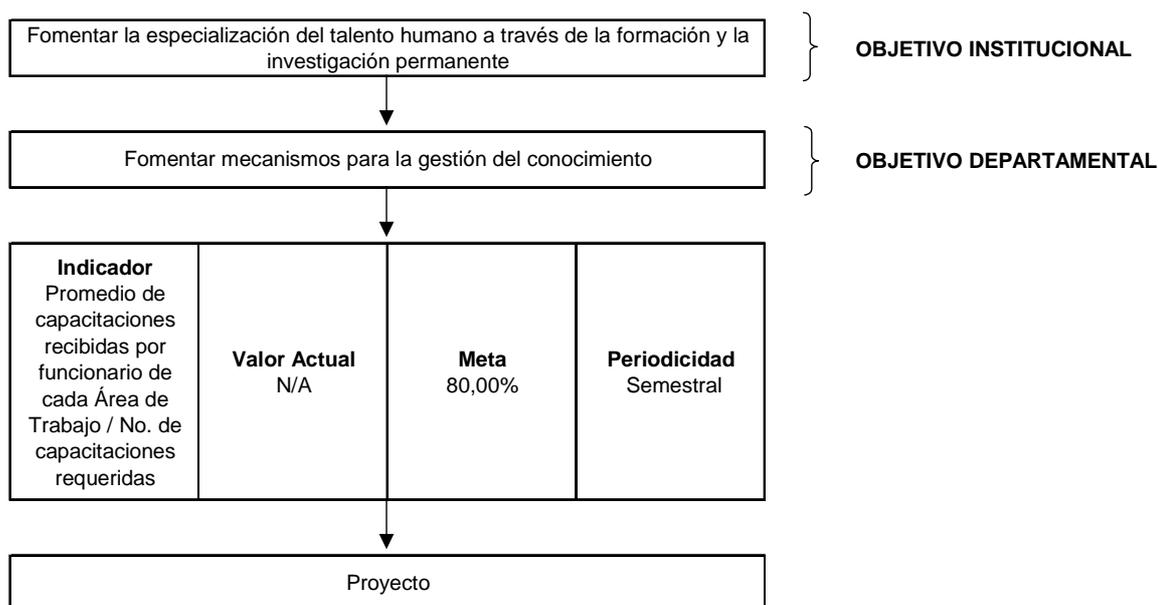
Fuente: SRI

Elaborado por: La autora

4. **Objetivo:** Fomentar mecanismos para la gestión del conocimiento.

Indicador: Promedio de capacitaciones recibidas por funcionario de cada Área de Trabajo / No. de capacitaciones requeridas

Figura 4.1.2.d



Fuente: SRI

Elaborado por: La autora

4.1.3. INDICADORES DE CUMPLIMIENTO DEPARTAMENTAL

El departamento de Auditoría Tributaria lleva a cabo una labor de mejora que ha sido continua, pero es necesario seguir transformando su trabajo mediante un modelo de gestión de calidad que permita innovar, mejorar, simplificar y mantener los procesos y procedimientos logrando en el mediano plazo, mayor productividad y niveles de satisfacción de los contribuyentes y funcionarios, para esto se ha considerado necesario evaluar el trabajo mediante indicadores que midan el cumplimiento departamental, como se presenta a continuación:

- Nivel de cumplimiento de plan tributario – Controles Intensivos:

$$\frac{\text{Órdenes notificadas en el mes} + \text{actas definitivas notificadas en el mes}}{\text{Órdenes notificadas programadas en el mes} + \text{actas definitivas notificadas programadas en el mes}}$$

- Casos por funcionario en Auditoría

$$\frac{\text{Actas definitivas notificadas}}{\text{Funcionarios de Auditoría (auditores)}}$$

- Rendimiento de procesos de control:

$$\frac{\text{Deuda generada en Auditoría} + \text{monto generado en Gestión} + \text{recaudación por Cobranzas}}{10\% \text{ de la Recaudación de Gestión del mes de la Regional Norte}}$$

4.2. RESULTADOS EN EL 2011

La elaboración de los indicadores de gestión ha sido desarrollada en relación con la misión, visión, valores y objetivos estratégicos departamentales y a efectos de efectuar un control permanente de su cumplimiento, se han obtenido resultados evidentes gracias al apoyo incondicional de todas las jefaturas y sus equipos de trabajo.

A continuación se presentan los resultados y metas del departamento de Auditoría Tributaria de la Dirección Regional Norte de enero a marzo de 2011:

INDICADORES	RESULTADO	META
NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE PLAN TRIBUTARIO – CONTROLES INTENSIVOS	108,76%	95%
CASOS POR FUNCIONARIO EN AUDITORÍA	0,03	3,00
RENDIMIENTO DE PROCESOS DE CONTROL	3,65%	10%

* Datos obtenidos del Dashboard Institucional con fecha 31 de marzo de 2011

Para evaluar los resultados conseguidos en el departamento de Auditoría Tributaria de la Dirección Regional Norte del Servicio de Rentas Internas, debemos reseñar que se diseñó un Sistema de Indicadores de Gestión, que es un grupo de métricas que permiten evaluar el cumplimiento de los objetivos departamentales establecidos en la Planificación Estratégica del Departamento de Auditoría Tributaria – Dirección Regional Norte 2011. La aplicación de estos indicadores ha permitido definir y estandarizar los procesos relacionados con la gestión de proyectos, es decir ha sido una fuente de documentación y direccionamiento, llegando a establecer los lineamientos básicos para la ejecución y regulación del trabajo que se realiza en el departamento de Auditoría Tributaria.

En la misma línea de implementar el control de gestión del departamento, se programaron reuniones periódicas para el seguimiento y monitoreo de las principales

acciones ejecutadas por las Jefaturas de Áreas, con la finalidad de alcanzar el cumplimiento de los objetivos departamentales.

La tendencia de los indicadores en el primer trimestre del año 2011, demuestra en su mayoría una mejora de los resultados, pero sobre todo una perspectiva integral del desenvolvimiento del departamento de Auditoría Tributaria, convirtiéndose en una herramienta de evaluación, seguimiento, análisis, retroalimentación y corrección de las acciones a ejecutar; sin dejar de establecer puntos en donde se debe suministrar o renovar estrategias con el propósito de alcanzar mayores metas departamentales.

Los indicadores de gestión están asociados con un objetivo estratégico, son medibles, en cuanto a su cantidad, calidad y tiempo, agregan valor al proceso de toma de decisiones y deben ser monitoreados en el tiempo.

Podemos decir que se ha realizado un esfuerzo importante y se ha invertido muchos recursos para implementar y mantener estos indicadores. El monitoreo constante y el análisis de los resultados conlleva el esfuerzo de un gran número de funcionarios en cada una de las áreas y equipos de auditoría donde se llevan a cabo los procesos. Gracias al trabajo conjunto y a la coordinación de todos se ha podido obtener resultados favorables.

Si bien es cierto el departamento de Auditoría Tributaria de la Dirección Regional Norte, ha acogido los indicadores de gestión propuestos en esta investigación, es necesario que se continúe trabajando para la actualización constante y mejora de los mismos.

Conforme la experiencia obtenida en el primer trimestre del año 2011, en la aplicación de los indicadores de gestión en el departamento de Auditoría Tributaria de la Dirección Regional Norte y en base a las sugerencias de los funcionarios operativos que ejecutan los procesos evaluados por dichos indicadores, se han seleccionado los siguientes objetivos estratégicos para proponer mejoras conforme a un plan de acción establecido para cada uno de ellos:

- Simplificar los procesos del departamento.
- Mejorar la imagen del departamento.
- Establecer mecanismos para mejorar la calidad en los procesos de determinación.
- Fomentar mecanismos para la gestión del conocimiento.

4.3. PLAN DE ACCIÓN

Un plan de acción es un tipo de plan que prioriza las iniciativas más importantes para cumplir con ciertos objetivos y metas. De esta manera, un plan de acción se constituye en una guía que brinda un marco o una estructura al momento de llevar a cabo un proyecto.

Por esta razón a continuación se detallan las actividades más relevantes para alcanzar con la meta de los indicadores de la planificación estratégica departamental:

Tabla 4.3.a

Objetivo:

Simplificar los procesos del departamento

Planificación del objetivo:

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	RECURSOS	FECHA DE INICIO	FECHA DE FINALIZACIÓN	RESULTADO ESPERADO	FORMA DE MEDIR
Impulsar programas de capacitación interna con el objetivo de compartir las mejores prácticas	Gerente de proyecto Capacitadores	Sala de reuniones Capacitadores Laptop Infocus Material didáctico	Abril	Diciembre	Conocimiento general de las mejores prácticas de auditoría de todos los funcionarios del departamento	Certificados de capacitación
Sistematización y aprovechamiento de la generación de conocimiento	Gerente de proyecto Auditores informáticos	Computadores Sistemas informáticos	Marzo	Abril	Aplicación de la plataforma tecnológica Alfresco	Encuestas

Elaborado por: La autora

Tabla 4.3.b

Objetivo:

Mejorar la imagen del departamento

Planificación del objetivo:

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	RECURSOS	FECHA DE INICIO	FECHA DE FINALIZACIÓN	RESULTADO ESPERADO	FORMA DE MEDIR
Realizar jornadas tributarias para unificar criterios y dar a conocer los hallazgos detectados en los procesos de determinación	Gerente de proyecto Jefes de áreas Supervisores de equipo	Sala de reuniones Capacitadores Laptop Infocus Material didáctico	Abril	Agosto	Incentivar a los funcionarios del departamento y de los departamentos afines a trabajar en equipo	Certificados de capacitación Encuestas a los departamentos de Reclamos y Procuración
Medición del nivel de compromiso y sentimiento de pertinencia	Gerente de proyecto Supervisores de equipo	Computadores Internet Impresora Materiales	Junio	Julio	Conocer el criterio de todos los funcionarios y sus expectativas de crecimiento dentro del departamento	Encuestas de clima laboral

Elaborado por: La autora

Tabla 4.3.c

Objetivo:

Establecer mecanismos para mejorar la calidad en los procesos de determinación

Planificación del objetivo:

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	RECURSOS	FECHA DE INICIO	FECHA DE FINALIZACIÓN	RESULTADO ESPERADO	FORMA DE MEDIR
Puesta en marcha del proyecto de niveles de supervisión	Gerente de proyecto Jefes de áreas Supervisores de equipo	Sala de reuniones Responsables Laptop Infocus Material didáctico	Marzo	Diciembre	Aplicación de los formatos establecidos para controlar la calidad de la información que se genera en el departamento	Checklist Flujogramas Encuestas al departamento de reclamos
Desarrollar proyectos para mejorar la calidad de los procesos de determinación	Gerente de proyecto Jefes de áreas Supervisores de equipo	Sala de reuniones Responsables Laptop Infocus Material didáctico	Marzo	Abril	Identificar las causas de los problemas de calidad en procesos de determinación	Checklist Flujogramas Encuestas

Elaborado por: La autora

Tabla 4.3.d

Objetivo:

Fomentar mecanismos para la gestión del conocimiento

Planificación del objetivo:

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	RECURSOS	FECHA DE INICIO	FECHA DE FINALIZACIÓN	RESULTADO ESPERADO	FORMA DE MEDIR
Retomar el proyecto de capacitación especializada por cada perfil	Jefe del departamento Gerente de proyecto	Sala de reuniones Capacitadores Laptop Infocus Material didáctico	Junio	Diciembre	Todos los funcionarios estén capacitados de acuerdo a su perfil y rol que desempeñan dentro del departamento	Certificados de capacitación
Organizar capacitaciones avaladas por el Centro de Estudios Fiscales del SRI	Jefe del departamento Gerente de proyecto Capacitadores del CEF	Correo electrónico Salas de capacitación del CEF Materiales didácticos	Marzo	Octubre	Incentivar al personal a capacitación y actualización de conocimientos continua	Certificados de capacitación

Elaborado por: La autora

CAPÍTULO 5

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- La implementación de indicadores de gestión debe estar asociada con un objetivo estratégico departamental, debe ser medible, en cuanto a su cantidad, calidad y tiempo, debe agregar valor al proceso de toma de decisiones y debe ser monitoreada en el tiempo.
- El principal objetivo de estos tres tipos indicadores de gestión, es evaluar el desempeño del departamento de Auditoría Tributaria de la Dirección Regional Norte de acuerdo a su planificación estratégica, mediante parámetros establecidos en relación con las metas.
- Tomando en cuenta que estos indicadores han permitido observar la tendencia de los resultados en un lapso relativamente corto, han brindando información oportuna, además de disponer de argumentos cuantitativos para analizar, evaluar y tomar decisiones respecto al trabajo que se realiza en el departamento de Auditoría Tributaria.
- El cumplimiento de los indicadores de gestión ha permitido una sólida conexión y adecuado trabajo en equipo, el que está directamente relacionado con la capacidad operativa de las diferentes áreas ya que para la ejecución de nuevos proyectos o mayores coberturas es necesario que se conozcan las incidencias que se podrían tener en todo el departamento de Auditoría Tributaria.
- Gracias a la infraestructura del departamento de Auditoría Tributaria de la Dirección Regional Norte y la aplicación de indicadores de gestión propuestos, ha permitido el continuo proceso de evaluación, permitiendo un sólido crecimiento y una rápida implementación de nuevos indicadores de gestión.
- Nuestro análisis se basó en la aplicación de indicadores de gestión que evaluarán el cumplimiento de los objetivos departamentales durante el año 2011. El estudio está enfocado en tres tipos de indicadores:

- Los Indicadores por Área y Equipo en procesos determinativos, permiten monitorear los principales procesos del departamento de Auditoría Tributaria.
- Los Indicadores de la Planificación Estratégica Departamental definidos, son los que le permiten a las jefaturas del departamento monitorear el cumplimiento de las metas acorde con los objetivos del Plan Estratégico del departamento de Auditoría Tributaria.
- Y finalmente, los Indicadores de Cumplimiento Departamental, son los indicadores que permiten evaluar el desempeño de los funcionarios.

El principal objetivo de estos tres tipos indicadores de gestión, es evaluar el desempeño del departamento de Auditoría Tributaria de la Dirección Regional Norte del Servicio de Rentas Internas, de acuerdo a su planificación estratégica, mediante parámetros establecidos en relación con las metas.

El monitoreo constante y el análisis de los resultados conlleva el esfuerzo de un gran número de funcionarios en cada una de las áreas y equipos donde se llevan a cabo los procesos. Gracias al trabajo conjunto y a la coordinación de todos se ha podido obtener resultados favorables.

- Como resultado de la aplicación de indicadores de gestión en el departamento de Auditoría Tributaria se incrementó la cobertura de control e incorporó nuevos mecanismos de supervisión-control en función del perfil de riesgo e importancia fiscal del contribuyente.
- Se alcanzó un mayor nivel de eficiencia en el manejo del personal, fomentando la especialización del talento humano a través de la formación y la investigación permanente; y le eficacia en la consecución de los objetivos departamentales a través del control de los procesos determinativos.

5.2. RECOMENDACIONES

- Considerando la importancia de la implementación de indicadores de gestión, es imprescindible que se trabaje por el mejoramiento de los indicadores de gestión actuales, se deben realizar estudios permanentes a cada uno de los procesos que se ejecutan en el departamento de Auditoría Tributaria, con el propósito de optimizarlos y proponer nuevos indicadores que ayuden a la identificación y control de falencias.
- El primer paso para la implementación de indicadores de gestión en el departamento de Auditoría Tributaria de la Dirección Regional Norte, ha sido muy satisfactorio, adicionalmente, dentro de esta investigación se recomienda el mejoramiento de 4 indicadores para lo que se presentan 4 planes de acción, en base a las sugerencias de los funcionarios del departamento que ejecutan los procesos evaluados por dichos indicadores.
- Se recomienda promover un sentimiento de pertenencia de los funcionarios hacia el departamento, mediante la difusión periódica de los logros del departamento, tanto en sus proyectos como en los procesos de determinación.
- Sería importante realizar reuniones trimestrales con el Director Regional Norte, para presentar el avance del trabajo que se realiza en el departamento de Auditoría Tributaria y el cumplimiento eficiente de los indicadores de gestión.
- El departamento de Auditoría Tributaria de la Dirección Regional Norte debe realizar una evaluación permanente de todos los Indicadores de Gestión con los que cuenta en la actualidad, para afinarlos y así alcanzar los mejores resultados.
- Es recomendable que todos los niveles de supervisión tengan participación en el desarrollo, sustentación, formalización y monitoreo de los indicadores de gestión aplicados en el departamento de Auditoría Tributaria, para confirmar su campo de acción; y su adecuada y oportuna aplicación.

- Debido a que los indicadores de gestión son una herramienta objetiva y necesaria que permite comparar y valorar las actividades que se realizan en el departamento de Auditoría Tributaria, se recomienda que se fijen estándares necesarios en el ámbito de las jefaturas y altos cargos con el fin de poder medir y comparar el desempeño de sus actividades dentro del departamento.
- Si bien es cierto los resultados obtenidos de la aplicación de los indicadores de gestión en el departamento de Auditoría Tributaria durante el primer trimestre no generaron estímulos o sanciones, se propone la aplicación de estos parámetros aunque sea sólo administrativamente de acuerdo a resultados, que permitan valorar el Recurso Humano por su conocimiento, capacidad y habilidades en el desempeño de sus funciones, lo que generará capacidad competitiva en el corto y largo plazo.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Acta Borrador.- Documento que se emite una vez concluido el proceso de verificación, cruce de información, análisis de las declaraciones, informes, sistemas, procesos y demás documentos, en el cual, en forma motivada, se establecerán los hechos que dan lugar a la determinación de valores a favor del Fisco por concepto de impuestos, intereses, multas y recargos aplicables, o de valores a favor del sujeto pasivo.

Acta Definitiva.- Documento suscrito por el Director General, Director Regional o Director Provincial, en su caso, que será notificado al sujeto pasivo, sentándose en el mismo la razón de la notificación, en el que el funcionario responsable realizará el análisis pertinente de la información y documentación presentada por el sujeto pasivo, transcurrido el plazo de 20 días desde la fecha de notificación del acta borrador.

Asignación.- Designación de responsabilidades respecto de los casos de determinación derivados de la programación anual de control tributario.

Auditoría Tributaria.- Examen objetivo, sistemático y técnico del cumplimiento de las obligaciones tributarias que deben satisfacer los contribuyentes. Es el proceso sistemático de obtener evidencia, a través de procedimientos lógicos y organizados que realiza el auditor, con una actitud de independencia mental y neutral. Se puede clasificar en:

Por su alcance:

- Auditorías Integrales.- Son aquellas orientadas al examen integral de las operaciones y obligaciones tributarias del contribuyente.
- Auditorías focalizadas / temáticas.- Aquellas orientadas al examen de aspectos específicos de riesgo tributario.

Por su modalidad:

- Auditoría de Escritorio.- A través de requerimientos y cruces de información.

- Auditoría de Campo.- A través de la revisión de las operaciones, registros y demás información con la que cuente el contribuyente en su domicilio fiscal.

Archivo permanente.- Parte del expediente de la determinación tributaria que contiene los documentos que muestran poco o ningún cambio referente a datos de naturaleza histórica o continua del contribuyente. Gran parte de esta información es recopilada durante la primera auditoría. Ej.: Escritura de constitución, estatutos, contratos legales, convenios, acuerdos, etc., y puede servir como base para auditorías posteriores.

Archivo corriente.- Parte del expediente de la determinación tributaria que contiene los papeles de trabajo de análisis del auditor; Por ejemplo: balances de comprobación, revisiones analíticas, revisión de procesos, etc.

Archivo de análisis.- Parte del expediente de la determinación tributaria que contiene los papeles de trabajo desarrollados dentro de la etapa de determinación, de forma previa y luego de la determinación.

Dashboard.- Es una interfaz gráfica de usuario, que se encuentra en el sistema operativo. Es una interfaz donde el usuario puede administrar el equipo y/o software.

Expediente de la determinación tributaria.- Toda la evidencia documentada del proceso. Esta se puede clasificar en 3 tipos de archivo: 1. Archivo permanente, archivo corriente, archivo de análisis.

Memorando de Planificación.- Es un documento preparado por el auditor responsable del trabajo y esencialmente resumirá la información y las decisiones tomadas en la etapa de planificación, así como ordenará sistemáticamente los papeles de trabajo preparados en esta etapa de la auditoría. Su extensión dependerá del tipo de determinación y de sus circunstancias.

Orden de Determinación.- Documento mediante el cual se interrumpe el plazo de caducidad de la facultad determinadora de la Administración Tributaria y es el punto de partida del proceso de determinación de las obligaciones tributarias de los contribuyentes seleccionados para ser auditados.

BIBLIOGRAFÍA

TEXTOS:

- **BURGWAL**, Gerrit, **CUÉLLAR**, Juan Carlos, Planificación Estratégica y Operativa aplicada a gobiernos locales, Quito, Abya Yala, 1999.
- **GARCÍA**, Evelyn, “Indicadores de Gestión”, www.regionjunin.gob.pe/indicadores_de_gestion
- **GOODSTEIN**, Leonard, **NOLAN**, Timothy y **PFEIFFER**, J. William, “Planeación Estratégica Aplicada”, Colombia, McGraw-Hill, 1998.
- **KAPLAN**, Robert, y **NORTON**, David P. (2001) “Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral”, Barcelona, Ediciones Gestión 2000, S.A.
- **KAPLAN**, Robert, y **NORTON**, David P. (2007) “La organización localizada en la estrategia”, Barcelona, Ediciones Gestión 2000, S.A.
- **MARTÍNEZ**, Pablo, “Guía Didáctica Especialidad en Auditoría de Gestión de la Calidad: Introducción al Diseño de Indicadores”, Módulo IV. UTPL, 2010.
- **NIETO**, Denis, “Guía Didáctica Especialidad en Auditoría de Gestión de la Calidad: Los Sistemas de Gestión de Calidad”, Módulo I. UTPL, 2010.
- **REGISTRO OFICIAL**, “Reglamento para la Aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno”, Quito, Decreto N°. 374, 2010.
- **RICO**, Rubén Roberto, “Calidad Estratégica Total: Total Quality Management”, Córdova, Ediciones Macchi, 2001.
- **SRI**, Servicio de Rentas Internas, “Guía de Procedimientos: DETERMINACIÓN TRIBUTARIA PARA CONTROLES INTENSIVOS”
- **SRI**, Servicio de Rentas Internas, “Plan Estratégico SRI 2007 – 2011”.
- **SRI**, Servicio de Rentas Internas, “Plan Operativo SRI 2009”.
- **SRI**, Servicio de Rentas Internas, “Planificación Estratégica del Departamento de Auditoría Tributaria – Dirección Regional Norte 2010”.

PÁGINAS DE INTERNET:

- www.geocities.com
- www.gestion2000.com
- www.regionjunin.gob.pe/indicadores_de_gestion
- www.sri.gov.ec
- www.sri.gov.ec/sri/documentos/compartido/gen--016964.pdf

ANEXOS

INDICADORES POR ÁREA Y EQUIPO EN PROCESOS DETERMINATIVOS

Anexo 1: Indicador 1.- Cumplimiento de apertura de controles intensivos

Mínimo: 100%

Órdenes notificadas en el mes
Órdenes notificadas programadas en el mes

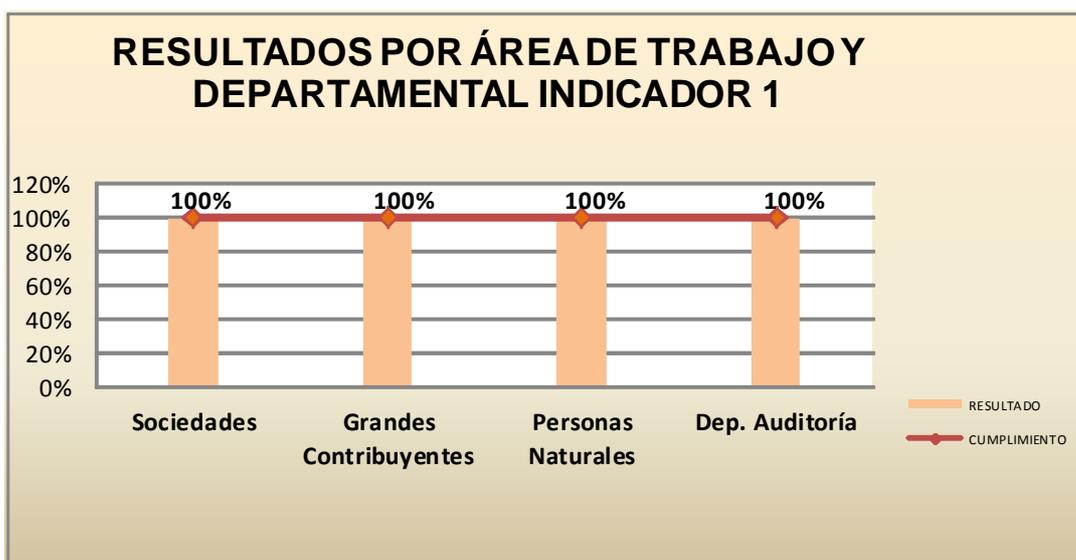
INDICADOR 1 POR EQUIPOS DE TRABAJO

Equipo Comercio	$\frac{1}{1}$		100%
Equipo ICE Comercial	$\frac{5}{5}$		100%
Equipo Industria	$\frac{3}{3}$		100%
Equipo Personas Naturales	$\frac{9}{9}$		100%
Equipo Petroleras Upstream	$\frac{3}{3}$		100%
Equipo Construcción	$\frac{3}{3}$		100%
Equipo Servicios	$\frac{3}{3}$		100%
Equipo Financiero	$\frac{2}{2}$		100%



INDICADOR 1 POR ÁREAS DE TRABAJO

Área de Sociedades	10	10		100%
Área de Grandes Contribuyentes	10	10		100%
Área de Personas Naturales	9	9		100%
Departamento de Auditoría Tributaria	29	29		100%



Anexo 2: Indicador 2.- Cumplimiento en entrega de memorandos de planificación Mínimo: 100%

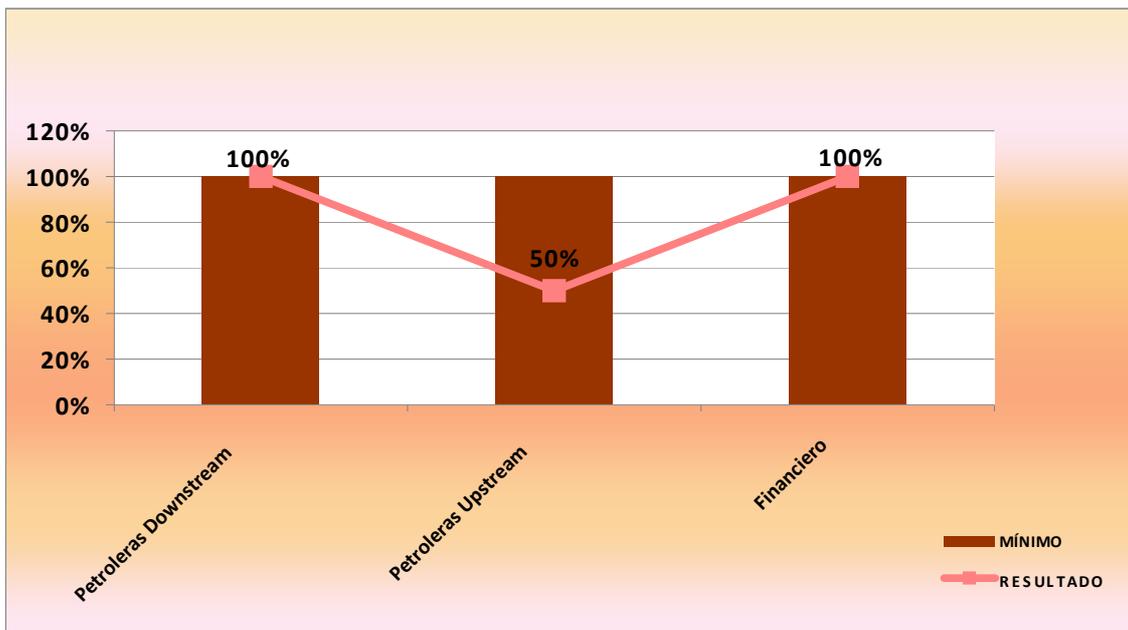
Memorandos de planificación entregados en el mes
Memorandos de planificación entregados programados en el mes

INDICADOR 2 POR EQUIPOS DE TRABAJO

Equipo Petroleras Downstream	3	➔	100%
	3		

Equipo Petroleras Upstream	1	➔	50%
	2		

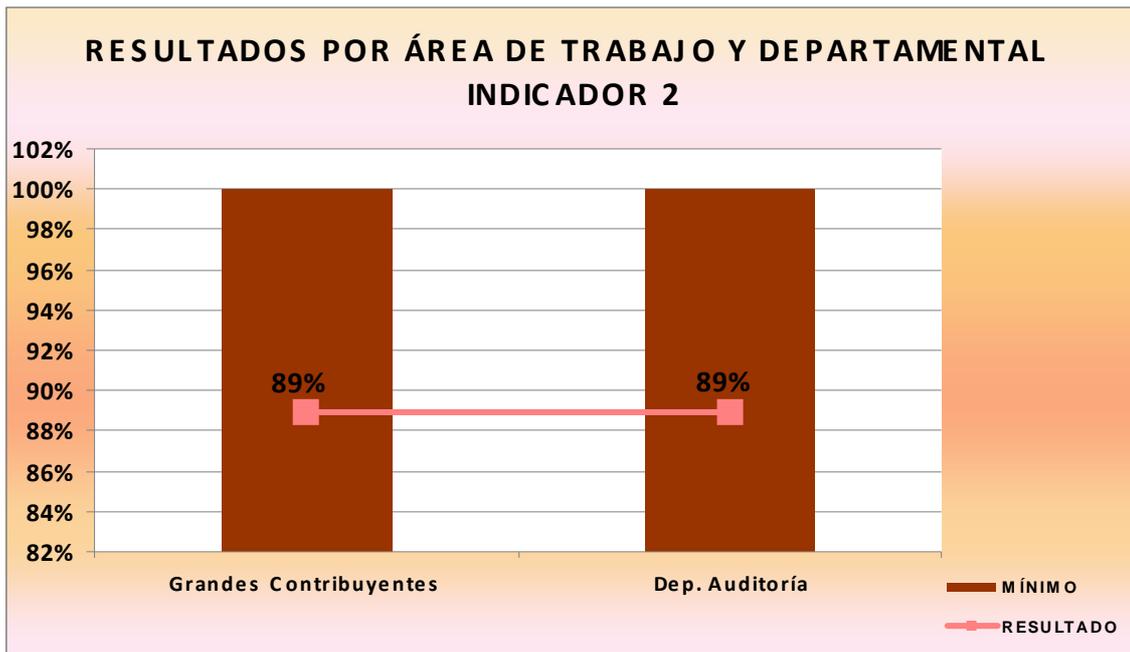
Equipo Financiero	4	➔	100%
	4		



INDICADOR 2 POR ÁREAS DE TRABAJO

Área de Grandes Contribuyentes	8	9	→	89%
--------------------------------	---	---	---	-----

Departamento de Auditoría Tributaria	8	9	→	89%
--------------------------------------	---	---	---	-----

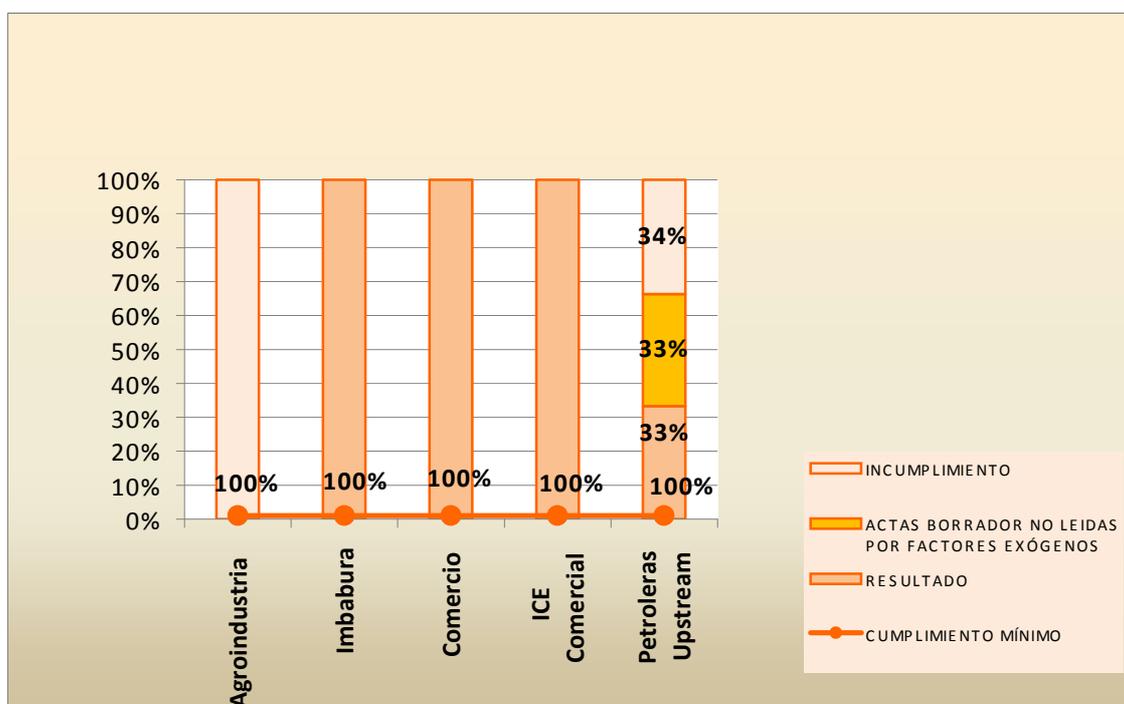


Anexo 3: Indicador 3.- Cumplimiento en lecturas de actas borrador
Mínimo: 100%

Actas borrador leídas en el mes
Actas borrador leídas programadas en el mes

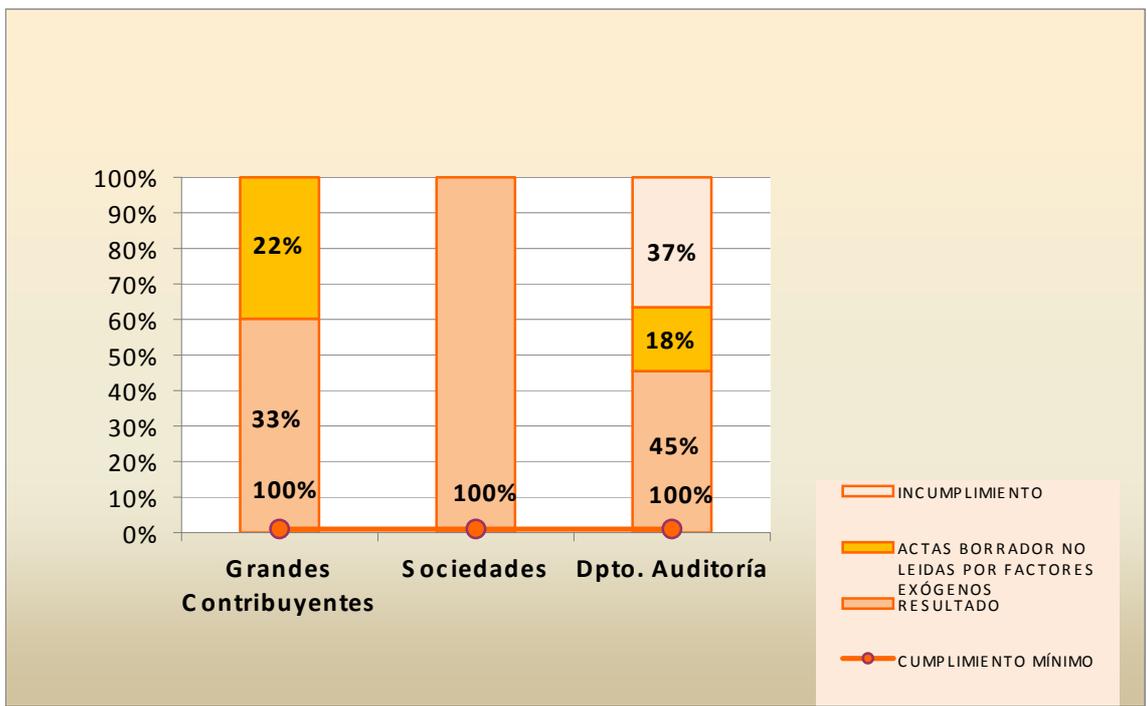
INDICADOR 3 POR EQUIPOS DE TRABAJO

Equipo Agroindustria	$\frac{0}{2}$	➔	0%
Equipo Imbabura	$\frac{1}{1}$	➔	100%
Equipo Comercio	$\frac{1}{1}$	➔	100%
Equipo ICE Comercial	$\frac{1}{1}$	➔	100%
Equipo Petroleras Upstream	$\frac{2}{6}$	➔	33%



INDICADOR 3 POR ÁREAS DE TRABAJO

Área de Grandes Contribuyentes	$\frac{3}{9}$	➔	33%
Área de Sociedades	$\frac{2}{2}$	➔	100%
Departamento de Auditoría Tributaria	$\frac{5}{11}$	➔	45%

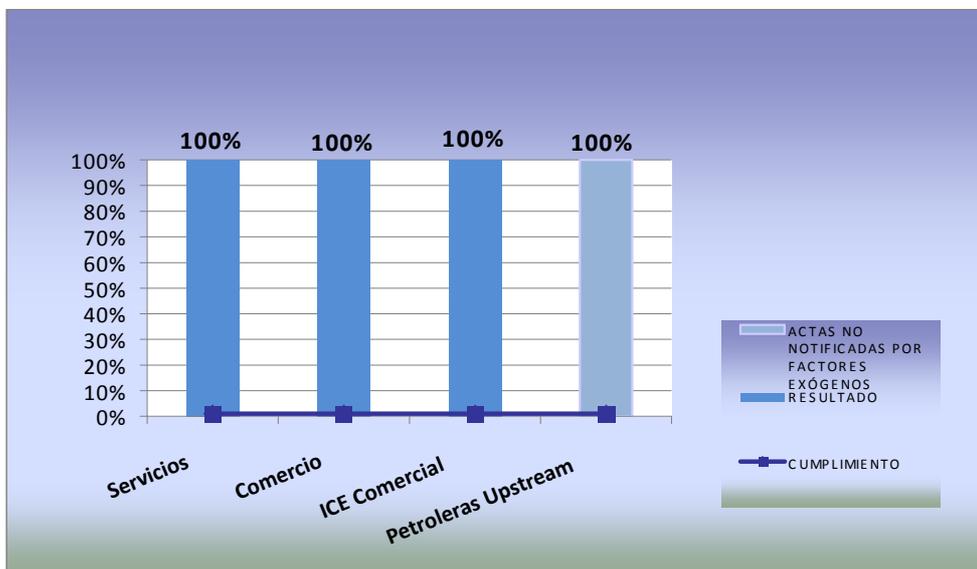


Anexo 4: Indicador 4.- Cumplimiento en notificación de actas definitivas
Mínimo: 100%

Actas definitivas notificadas en el mes
Actas definitivas notificadas programadas en el mes

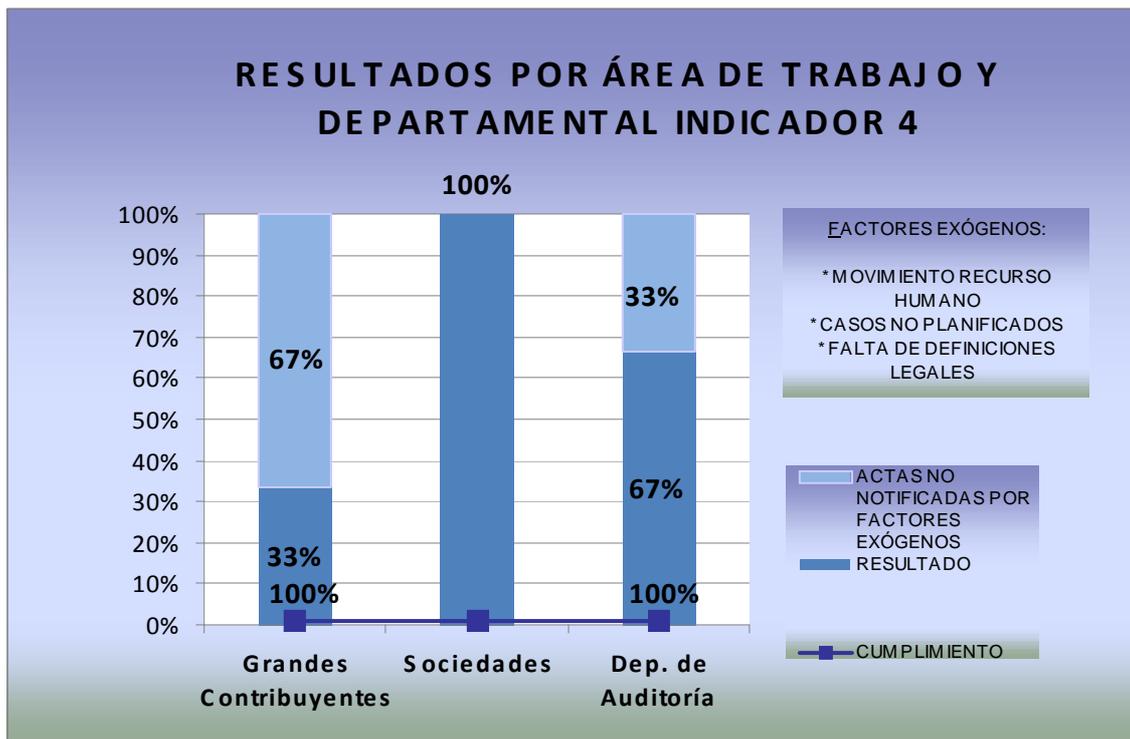
INDICADOR 4 POR EQUIPOS DE TRABAJO

Equipo Servicios	2	→	100%
	2		
Equipo Comercio	1	→	100%
	1		
Equipo ICE Comercial	1	→	100%
	1		
Equipo Petroleras Upstream	0	→	0%
	2		



INDICADOR 4 POR ÁREAS DE TRABAJO

Área de Grandes Contribuyentes	1	→	33%
	3		
Área de Sociedades	3	→	100%
	3		
Departamento de Auditoría Tributaria	4	→	67%
	6		



Anexo 5: Indicador 5.- Cumplimiento en entrega de expedientes
Mínimo: 100%

Expedientes entregados en el mes
Expedientes entregados programados en el mes

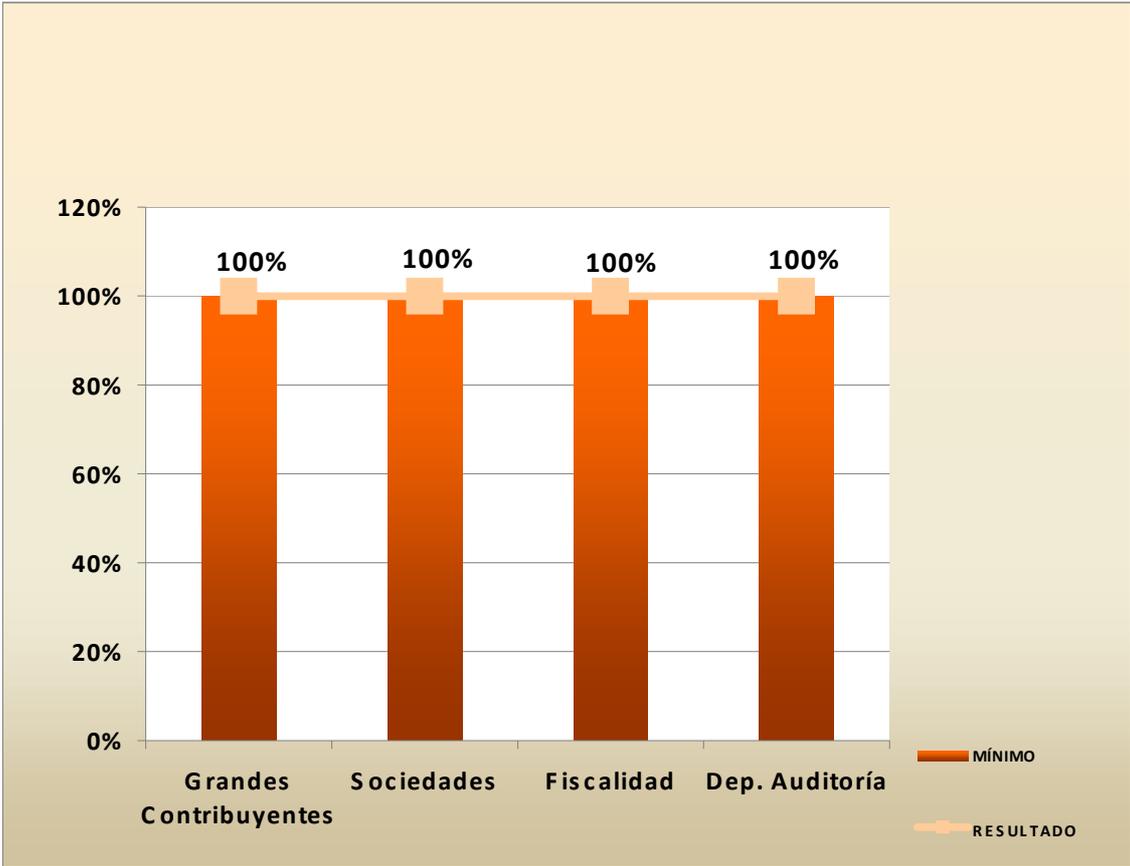
INDICADOR 5 POR EQUIPOS DE TRABAJO

Equipo Industria	$\frac{2}{2}$		100%
Equipo Comercio	$\frac{2}{2}$		100%
Equipo Petroleras Downstream	$\frac{1}{1}$		100%
Equipo Servicios	$\frac{4}{4}$		100%
Equipo Personas Naturales	$\frac{5}{5}$		100%



INDICADOR 5 POR ÁREAS DE TRABAJO

Área de Grandes Contribuyentes	1	1	➔	100%
Área de Sociedades	8	8	➔	100%
Área de Personas Naturales	5	5	➔	100%
Departamento de Auditoría Tributaria	14	14	➔	100%



Anexo 6: Indicador 6.- Casos por auditor**Mínimo: 3,00**

Procesos de control abiertos por equipo
No. de auditores por equipo

INDICADOR 6 POR EQUIPOS DE TRABAJO

Equipo Financiero	16,50		2,36
	7,00		

*Se incluyen 2 monitoreos

Equipo Ibarra	11		4,14
	2,66		

Equipo Petroleras Upstream	31,00		5,48 *
	5,66		

*Se incluye 1 monitoreo

Equipo Agroindustria	13,00		2,30 *
	5,66		

Equipo Comercio	16,0		2,67
	5,99		

Equipo Petroleras Downstream	13,5		2,70 *
	5,00		

*Se incluye 1 monitoreo

Equipo Industria	12,50		2,89
	4,32		

Equipo Tulcán	9		4,50
	2		

Equipo Construcción	16	➔	2,83 *
	5,66		

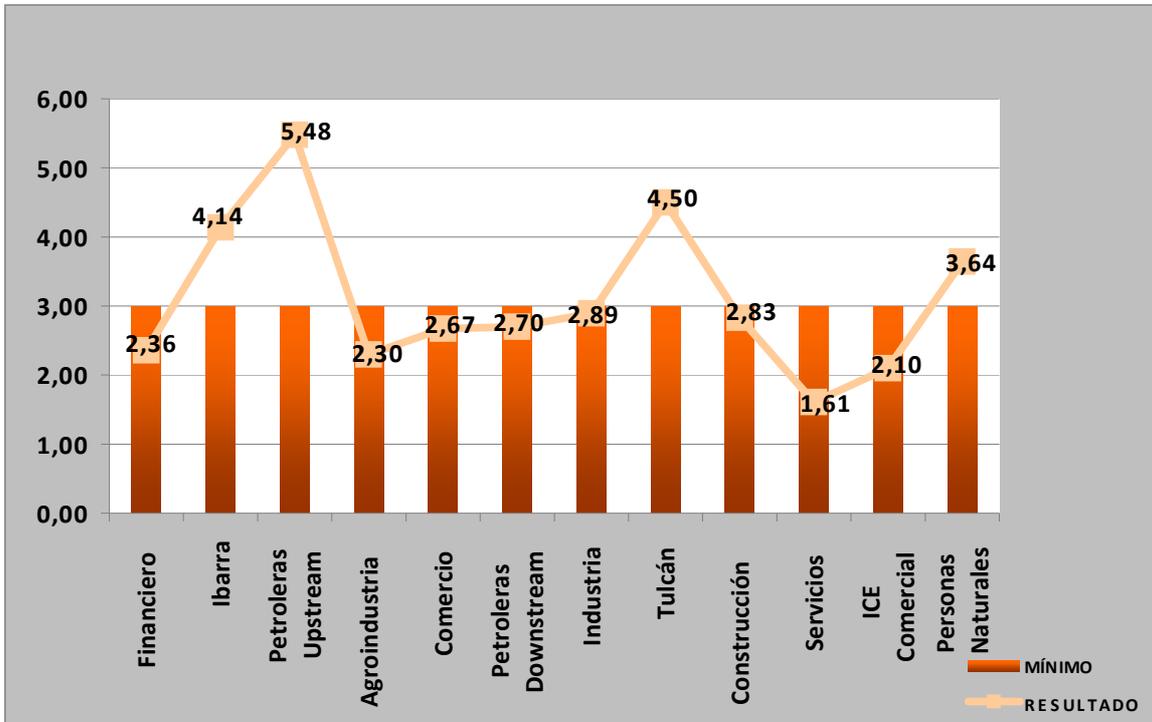
*Se incluyen 2 monitoreos

Equipo Servicios	7,50	➔	1,61
	4,66		

Equipo ICE Comercial	10,5	➔	2,10
	5		

*Se incluye 1 monitoreo

Equipo Personas Naturales	34	➔	3,64
	9,33		



INDICADOR 6 POR ÁREAS DE TRABAJO

Área de Grandes Contribuyentes	80,00		3,00
	26,66		

Área de Sociedades	62,00		2,66
	23,29		

Área de Personas Naturales	49		3,77
	12,99		

Área de Fiscalidad Internacional	10,00		2,00 *
	5		

*Se incluyen: 4 procesos determinativos, 4 apoyos a equipo y 5 proyectos

Departamento de Auditoría Tributaria	201,00		2,96
	68		

PROCESOS FINALIZADOS POR ÁREAS

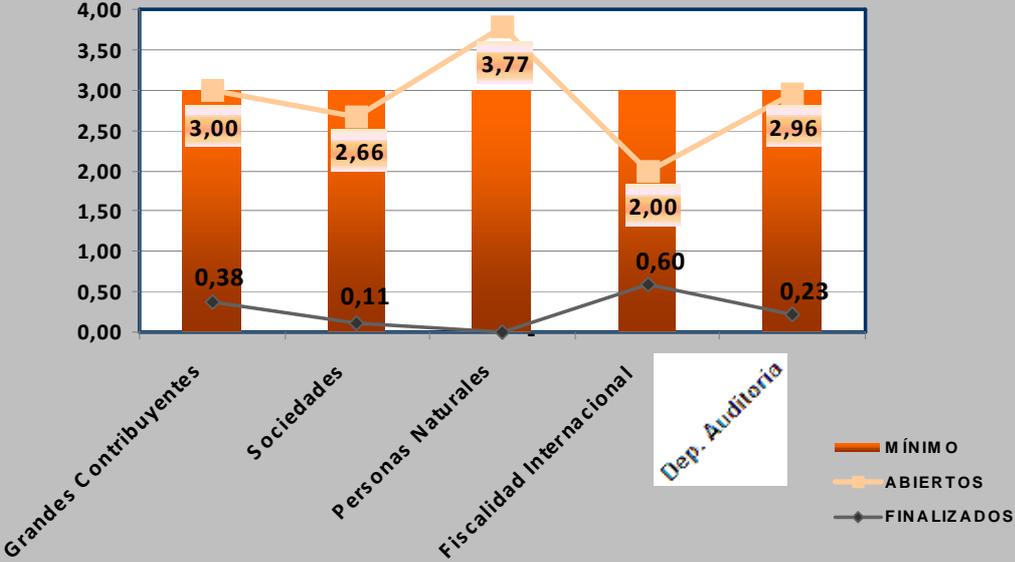
Área de Grandes Contribuyentes	10,00		0,38
	26,66		

Área de Sociedades	2,50		0,11
	23,29		

Área de Fiscalidad Internacional	3,00		0,60
	5		

Departamento de Auditoría Tributaria	15,50		0,23
	68		

RESULTADOS POR ÁREA DE TRABAJO Y DEPARTAMENTAL INDICADOR 6



INDICADORES DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEPARTAMENTAL

Anexo 7: Indicador 7.- Tiempo promedio de ejecución

Actas notificadas en el mes de marzo

Meta: 95%

Tiempo real de ejecución promedio por tipo de determinación
Tiempo meta esperado

	Incumplimiento de tiempo
	Dentro del tiempo establecido
	Meta

INDICADOR 7 PROMEDIO POR EQUIPO DE TRABAJO

*** PROCESOS DE DETERMINACIÓN INTEGRAL - TIEMPO META ESPERADO: 310 DÍAS
(TIEMPO MÁXIMO PLANIFICADO: 330 DÍAS)**

Equipo Industria	$\frac{337 \text{ días}}{310 \text{ días}}$		108,71%
Equipo Comercio	$\frac{324 \text{ días}}{310 \text{ días}}$		104,52%
Equipo ICE Comercial	$\frac{307 \text{ días}}{310 \text{ días}}$		99,03%
Equipo Servicios	$\frac{341 \text{ días}}{310 \text{ días}}$		110,00%

INDICADOR 7 PROMEDIO POR ÁREA DE TRABAJO

* PROCESOS DE DETERMINACIÓN INTEGRAL - TIEMPO META ESPERADO: 310 DÍAS
(TIEMPO MÁXIMO PLANIFICADO: 330 DÍAS)

Área de Grandes Contribuyentes	$\frac{307 \text{ días}}{310 \text{ días}}$		99,03%
Área de Sociedades	$\frac{336 \text{ días}}{310 \text{ días}}$		108,39%
Área de Fiscalidad Internacional	$\frac{323 \text{ días}}{310 \text{ días}}$		104,19%
Departamento de Auditoría Tributaria	$\frac{329 \text{ días}}{310 \text{ días}}$		106,13%

Anexo 8: Indicador 8.- Imagen del Departamento

Mínimo: 20%

Número de funcionarios externos que aplican en llamamientos del Departamento de Auditoría
Total de funcionarios que aplican en los llamamientos del Departamento

En el mes de marzo no se incorporaron nuevos funcionarios al Departamento de Auditoría Tributaria

Anexo 9: Indicador 9.- Calidad de procesos (Cantidad de glosas)

Máximo: 5,00%

Número de glosas dadas de baja por mala motivación
Número de glosas impugnadas

INDICADOR 9 POR EQUIPOS DE TRABAJO

Equipo Personas Naturales	$\frac{2}{13}$		15,38%
---------------------------	----------------	--	--------

Equipo Industria	$\frac{0}{5}$		0,00%
------------------	---------------	--	-------

Equipo Agroindustria	$\frac{3}{28}$		10,71%
----------------------	----------------	--	--------

Equipo Petroleras Downstream	$\frac{0}{9}$		0,00%
---------------------------------	---------------	--	-------

INDICADOR 9 POR ÁREAS DE TRABAJO

Área de Grandes Contribuyentes	$\frac{3}{37}$		8,11%
-----------------------------------	----------------	--	-------

Área de Sociedades	$\frac{0}{5}$		0,00%
--------------------	---------------	--	-------

Área de Personas Naturales	$\frac{2}{13}$		15,38%
----------------------------	----------------	--	--------

Departamento de Auditoría Tributaria	$\frac{5}{55}$		9,09%
---	----------------	--	-------

Anexo 10: Indicador 10.- Calidad de procesos (USD glosas)**Máximo: 10,00%**

Monto de glosas dadas de baja por errores
Total de glosas determinadas

INDICADOR 10 POR EQUIPOS DE TRABAJO

Equipo Personas Naturales	$\frac{7.506,86}{509.174,93}$		1,47%
---------------------------	-------------------------------	--	-------

Equipo Agroindustria	$\frac{469.713,12}{4.436.145,53}$		10,59%
----------------------	-----------------------------------	--	--------

Equipo Industria	$\frac{0,00}{1.542.489,88}$		0,00%
------------------	-----------------------------	--	-------

Equipo Petroleras Downstream	$\frac{0}{18.310.382,27}$		0,00%
------------------------------	---------------------------	--	-------

INDICADOR 10 POR ÁREAS DE TRABAJO

Área de Grandes Contribuyentes	$\frac{469.713,12}{23.638.278,99}$		1,99%
--------------------------------	------------------------------------	--	-------

Área de Sociedades	$\frac{0,00}{650.738,69}$		0,00%
--------------------	---------------------------	--	-------

Área de Personas Naturales	$\frac{7.506,86}{509.174,93}$		1,47%
----------------------------	-------------------------------	--	-------

Departamento de Auditoría Tributaria	$\frac{477.219,98}{24.798.192,61}$		1,92%
--------------------------------------	------------------------------------	--	-------

Anexo 11: Indicador 11.- Capacitaciones recibidas por funcionarios de cada Área (Tipo de capacitación y horas recibidas)
Máximo: 10,00%

CAPACITACIONES RECIBIDAS (Anual)

Mínimo: 100%, equivalente a 8 capacitaciones

Promedio de capacitaciones recibidas por funcionario de cada Área de Trabajo
Número de capacitaciones requeridas

Área de Grandes Contribuyentes	$\frac{1,10}{8}$		13,75%
Área de Sociedades	$\frac{1,64}{8}$		20,50%
Área de Personas Naturales	$\frac{2,18}{8}$		27,25%
Área de Fiscalidad Internacional	$\frac{1,50}{8}$		18,75%
Área Administrativa	$\frac{0,50}{8}$		6,25%
Departamento de Auditoría Tributaria	$\frac{1,36}{8}$		17,00%

HORAS DE CAPACITACIÓN RECIBIDAS (Anual)

Mínimo: 100%, equivalente a 64 horas de capacitación

Promedio de horas de capacitación recibidas por funcionario de cada Área de Trabajo
Número horas de capacitación requeridas

Área de Grandes Contribuyentes	$\frac{18,27}{64}$		28,55%
--------------------------------	--------------------	---	--------

Área de Sociedades	$\frac{25,07}{64}$		39,17%
--------------------	--------------------	---	--------

Área de Personas Naturales	$\frac{30,27}{64}$		47,30%
----------------------------	--------------------	---	--------

Área de Fiscalidad Internacional	$\frac{28,13}{64}$		43,95%
----------------------------------	--------------------	---	--------

Área Administrativa	$\frac{6,50}{64}$		10,16%
---------------------	-------------------	---	--------

Departamento de Auditoría Tributaria	$\frac{21,19}{64}$		33,11%
--------------------------------------	--------------------	---	--------

INDICADORES DE CUMPLIMIENTO DEPARTAMENTAL

Anexo 12: Indicador 12.- Nivel de cumplimiento de plan tributario – Controles Intensivos

Mínimo: 95%

Órdenes notificadas en el mes+ actas definitivas notificadas en el mes
Órdenes notificadas programadas en el mes+ actas definitivas notificadas programadas en el mes

INDICADORES	RESULTADO	META
NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE PLAN TRIBUTARIO – CONTROLES INTENSIVOS	108,76%	95%

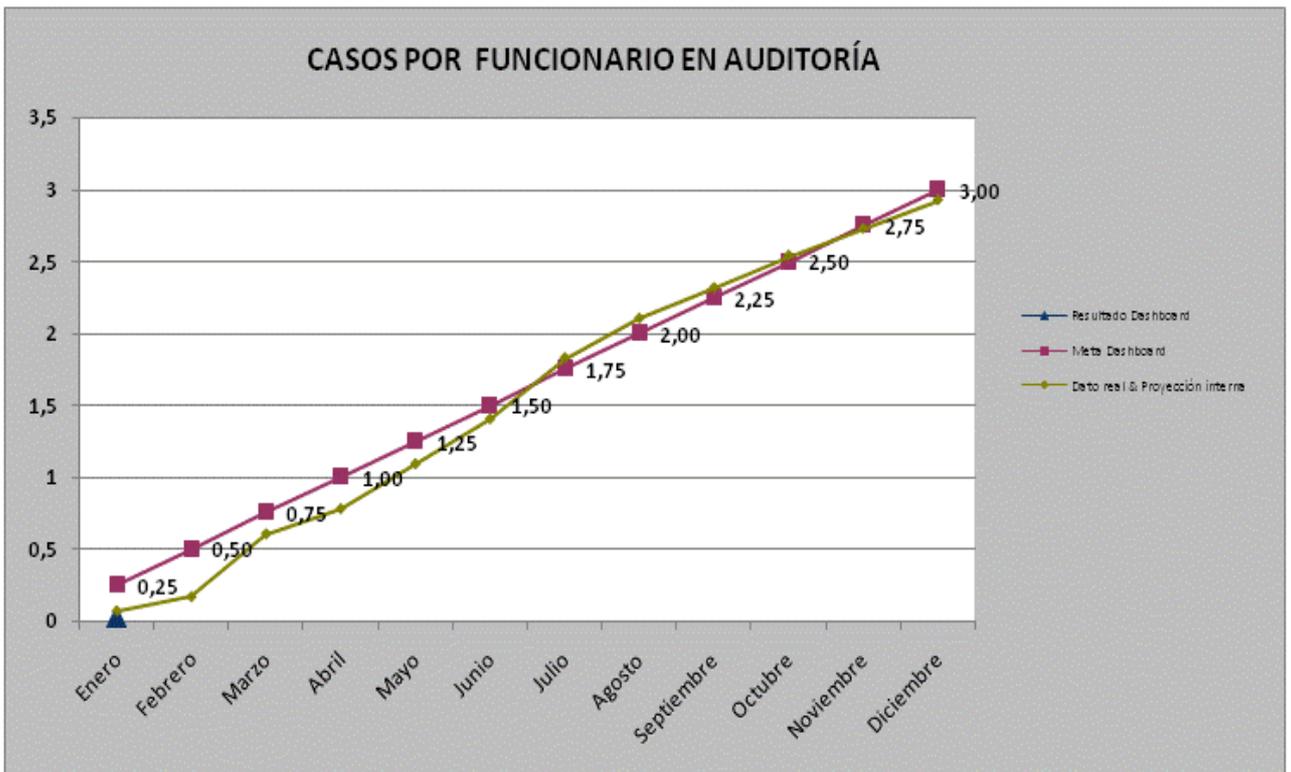
*Dato obtenido del Dashboard Institucional con fecha 31 de marzo de 2011

Anexo 13: Indicador 13.- Casos por funcionario en Auditoría

Mínimo: 3,00

Actas definitivas notificadas
Funcionarios de Auditoría (auditores)

INDICADORES	RESULTADO	META
CASOS POR FUNCIONARIO EN AUDITORÍA	0,03	3,00



Anexo 14: Indicador 14.- Rendimiento de procesos de control

Mínimo: 10%

Actas definitivas notificadas
Funcionarios de Auditoría (auditores)

Deuda generada en Auditoría + monto generado en Gestión + recaudación por Cobranzas
10% de la Recaudación de Gestión del mes de la Regional Norte

INDICADORES	RESULTADO	META
RENDIMIENTO DE PROCESOS DE CONTROL	3,65%	10% *

*Dato obtenido del Dashboard Institucional con fecha 31 de marzo de 2011

Además se presenta a continuación los valores únicamente de la Deuda Generada en el Departamento de Auditoría Tributaria:

