


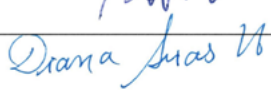





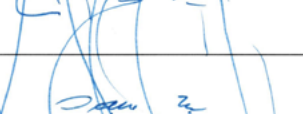








SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

2016-2019

***Plan
Estratégico
Institucional
2016-2019***

SRI
...le hace bien al país!

Rubro	Cargo	Firma	Fecha
APROBADO POR:	José Leonardo Orlando Arteaga		13/06/2016
	DIRECTOR GENERAL		
	Lorena Elizabeth Freire Guerrero		10/06/2016
	SUBDIRECTORA GENERAL DE CUMPLIMIENTO TRIBUTARIO		
	Paola Isabel Hidalgo Verdesoto		10/06/2016
	SUBDIRECTORA GENERAL DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL		
	Diana Julieta Arias Urvina		08/06/2016
	DIRECTORA NACIONAL DE PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA		
	Sebastián Carvajal Mantilla		08/06/2016
	DIRECTOR NACIONAL DE CENTRO DE ESTUDIOS FISCALES		
	Roxana Judith Caicedo Toro		08/06/2016
	DIRECTORA NACIONAL DE CONTROL TRIBUTARIO		
	Andrés Felipe Ortiz Chancay		08/06/2016
	DIRECTOR NACIONAL DE RECAUDACIÓN Y ASISTENCIA AL CIUDADANO		
	Luis Alfredo Peñaherrera Flores		08/06/2016
	DIRECTOR NACIONAL DE TECNOLOGÍA		
Carlos Alberto Vallejo Burneo		08/06/2016	
DIRECTOR NACIONAL JURÍDICO			
Richar Patricio Zumárraga Marroquín		08/06/2016	
DIRECTOR NACIONAL ADMINISTRATIVO FINANCIERO			
Eugenio Javier Romero Albán		08/06/2016	
DIRECTOR NACIONAL DE TALENTO HUMANO			
Rubro	Cargo	Firma	Fecha
REVISADO POR:	Alex Patricio Carpio Carpio		08/06/2016
	JEFE NACIONAL DEL DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL		
	Nelson Javier Jaramillo Boris		08/06/2016
	JEFE NACIONAL DEL DEPARTAMENTO DE PLANES, PROGRAMAS Y PROYECTOS		
Juan Bernard Gambarotti Rodríguez		08/06/2016	
COORDINADOR NACIONAL DE CONTROL DE GESTIÓN			
Rubro	Cargo	Firma	Fecha
ELABORADO POR:	María Gabriela Martínez Izquierdo		08/06/2016
	COORDINADORA NACIONAL DE PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL		
	Andrea Mariana Gonzaga Vallejo		08/06/2016
ESPECIALISTA DE PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL			

CONTENIDO

Carta del Director General	8
Presentación	10
1 Proceso de Planificación	11
1.1 Marco Normativo	11
1.2 Modelo de Planificación Gubernamental	16
1.3 El Servicio de Rentas Internas en el Marco del Plan Nacional para el Buen Vivir	17
1.4 Metodología de Planificación Institucional	19
1.4.1 ETAPA I: Preparación	19
1.4.2 ETAPA II: Desarrollo de Planificación Estratégica	20
1.4.3 ETAPA III: Desarrollo de Planificación Operativa	21
2 Diagnóstico Planificación Estratégica Institucional 2012-2015	22
2.1 Recaudación	22
2.2 Composición Tributaria	24
2.2.1 Impuestos Directos	24
2.2.1.1 Impuesto a la Renta:	24
2.2.1.2 Impuesto a los Vehículos Motorizados de Transporte Terrestre y de Carga	28
2.2.1.3 Impuesto a la Salida de Divisas	29
2.2.1.4 Impuesto a los Activos en el Exterior	29
2.2.1.5 Impuesto Tierras Rurales:	30
2.2.2 Impuestos Indirectos:	31
2.2.2.1 Impuesto al Valor Agregado:	31
2.2.2 Impuesto Redimible a las Botellas Plásticas no Retornables:	34
2.2.2.3 Impuesto a los Consumos Especiales (ICE)	34
2.2.2.4 Régimen Impositivo Simplificado (RISE)	36
2.3 Contribución Tributaria	37
2.4 Diagnóstico Objetivos Estratégicos	38
2.4.1 Objetivo Estratégico 1	39
2.4.1.1 Análisis de Brechas	40
2.4.1.2 Modelo de Riesgos Tributarios	42
2.4.1.3 Proceso de Cobro	45
2.4.1.4 Gestión de los Procesos de Asistencia al Contribuyente	45
2.4.1.5 Programa de quejas, sugerencias y felicitaciones	47
2.4.2 Objetivo Estratégico 2	49
2.4.3 Objetivo Estratégico 3	51
2.4.4 Objetivo Estratégico 4:	53
2.4.4.1 Modelo Integral de Gestión Estructural de Riesgos por Proceso (MIGERP)	54
2.4.4.2 Componente de Alineación Institucional (CAI)	55
2.4.4.3 Componente Integral de Aplicaciones Tecnológicas (CIAT)	55
2.4.4.4 Componente de Estructura por Procesos (CEP)	57
2.4.4.5 Gestión de la Calidad	58
2.4.4.6 Seguridad Institucional	60
2.4.4.7 Infraestructura tecnológica	62
2.4.5 Objetivo Estratégico 5	62
2.4.5.1 Ejecución Presupuestaria	63
2.4.5.2 Ejecución Inversión Infraestructura Física 2012 - 2015	63
2.4.6 Objetivo Estratégico	64
2.4.6.1 Programación y Clasificación del Talento Humano	64
2.4.6.2 Desempeño del Talento Humano	65
2.4.6.3 Formación y Capacitación del Talento Humano	66

CONTENIDO

2.4.6.4	Selección Contratación e Inducción	66
2.4.6.5	Salud Ocupacional	68
2.4.6.6	Rotación de Personal	68
2.5	Principales Proyectos e Iniciativas Cumplidos	69
3	Estrategia institucional 2016 - 2019	74
3.1	Enfoque Estratégico:	74
3.1.1	Misión	74
3.1.2	Visión	75
3.1.3	Valores Institucionales	75
3.1.4	Modelo de Gestión Institucional 2016 – 2019	77
3.1.5	Objetivos Estratégicos	78
3.1.5.1	Objetivo Estratégico N°1	78
3.1.5.2	Objetivo Estratégico N°2	79
3.1.5.3	Objetivo Estratégico N°3	79
3.1.5.4	Objetivo Estratégico N°4	80
3.1.5.5	Objetivo Estratégico N°5	80
3.1.5.6	Objetivo Estratégico N°6	80
3.2	Enfoque Táctico:	81
3.2.1	Dirección Nacional Jurídica	81
3.2.2	Dirección Nacional Centro de Estudios Fiscales	82
3.2.3	Subdirección General de Cumplimiento Tributario	83
3.2.3.1	Dirección Nacional de Recaudación y Asistencia al Ciudadano	84
3.2.3.2	Dirección Nacional de Control Tributario	85
3.2.3.3	Departamento de Fedatarios Fiscales	86
3.2.3.4	Departamento de Investigación del Fraude y Lavado de Activos	86
3.2.4	Subdirección General de Desarrollo Organizacional	87
3.2.4.1	Dirección Nacional de Planificación y Gestión Estratégica	88
3.2.4.2	Dirección Nacional de Tecnología de la Información	89
3.2.4.3	Dirección Nacional de Talento Humano	90
3.2.4.4	Dirección Nacional Administrativa - Financiera:	91
3.2.4.5	Departamento de Comunicación Institucional	92
4	Portafolio Institucional (programación anual de la política pública)	93
4.1	Programas Institucionales	94
4.1.1	Programa de Asistencia y Cultura	94
4.1.2	Programa de Control Tributario:	95
4.1.3	Programa de Recaudación y Cobro	96
4.1.4	Programa de Talento Humano	97
4.1.5	Programa de Mejora e Innovación	97
4.1.6	Programa de Infraestructura Física	98
4.1.7	Programa de Tecnología de la Información	99
1.1.1	Programa de Comunicación	99
4.1.9	Proyectos	100
4.1.10	Planes	102
5	Anexos	104
5.1	Fotografías Proyectos de Infraestructura Ejecutados Durante el Periodo 2012 – 2015.	104
5.2	Portafolio de Proyectos por Programa Institucional	105
5.3	Matrices de Programas Institucionales	116
6	Índice: Figuras, Gráficos y Tablas	118
7	Bibliografía	120

Plan Estratégico Institucional 2016 - 2019

Servicio de Rentas Internas

Elaborado por:

Dirección Nacional de Planificación y
Gestión Estratégica

Quito 2016

www.sri.gob.ec

Carta del Director General

En el Servicio de Rentas Internas trabajamos de manera sistemática y eficiente para cumplir con la finalidad de la política tributaria establecida en el Plan Nacional para el Buen Vivir: “alcanzar la redistribución de los recursos del Estado para construir una sociedad equitativa, justa y solidaria.”



Reconocemos que vivimos una época de cambios, de avances tecnológicos, de desarrollo industrial, pero también de mayor concienciación, en la que cada ciudadano debe asumir compromisos para construir el Ecuador que queremos aprovechando las oportunidades que nos brinda los cambios y las nuevas tecnologías.

Los retos que enfrentamos las instituciones públicas junto a los avances que vive la sociedad, nos obligan a responder de forma inmediata, transparente y eficiente a su demanda, con planificación y orientación a cumplir los objetivos nacionales, que se fundamentan en estrategias de desarrollo a nivel del Estado ecuatoriano.

La Administración Tributaria le da mayor relevancia al servicio eficiente y a la construcción de una institución que aporta al desarrollo social y económico del país, sin dejar de trabajar para eliminar la evasión y las malas prácticas tributarias.

Eso es lo que recogemos en el Plan Estratégico Institucional 2016-2019, que será nuestra hoja de ruta para crecer y afrontar adecuadamente los nuevos desafíos; y, para ello contamos con el mejor talento humano: eficiente, creativo, proactivo, que crece y trabaja día a día de acuerdo a la dinámica que el país demanda.

Hemos dado ya los primeros pasos para cumplir con nuestro plan, tenemos propuestas que se ejecutan con éxito como SRI & Yo en línea, alertas tempranas, turnos en línea, datos fiscales, anexo de gastos personales en línea, facturación electrónica, declaraciones en línea, entre tantos otros servicios que tienen un mismo fin: Facilitar el cumplimiento tributario voluntario de los contribuyentes.

Es un gran reto el que tenemos como SRI, pero juntos; autoridades, servidores y contribuyentes, avanzaremos en la consolidación de la verdadera cultura tributaria en el Ecuador, aquella que nos permita cumplir los desafíos planteados.

Con nuestra planificación estratégica, construimos el SRI del futuro.

Leonardo Orlando A.
DIRECTOR GENERAL SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Presentación

El Plan Nacional para el Buen Vivir es la hoja de ruta de la actuación pública para alcanzar los objetivos propuestos por el Gobierno mediante alternativas que permitan construir una sociedad más justa, superando los límites de las visiones convencionales de desarrollo, puesto que los aportes pragmáticos que plantea el plan se encuentran enfocados en los ejes de equidad, revolución cultural, territorial, urbana, agraria, del conocimiento y excelencia.

Este plan fortalece la cohesión social, los valores comunitarios y la participación activa de individuos y colectividades en las decisiones relevantes para la construcción de su propio destino y felicidad, planteando el “buen vivir” como el objetivo central de la política pública.

Ante esto, el Servicio de Rentas Internas, comprometido en contribuir a ésta política; en el presente documento describe la planificación estratégica y los elementos orientadores que guiarán la gestión institucional, con la finalidad de alcanzar el objetivo al cual se encuentra alineado dentro del Plan Nacional para el Buen Vivir.

En la sección denominada: *“Proceso de Planificación”*, se realiza un breve análisis y descripción tanto del marco normativo como del modelo de planificación gubernamental al cual se encuentra alineado el Servicio de Rentas Internas; adicionalmente se presenta el accionar de la Institución en el marco del Plan Nacional para el Buen Vivir y su alineación a los objetivos y políticas, haciendo hincapié posteriormente en la descripción de la metodología y herramientas utilizadas para definir el Plan Estratégico Institucional.

La segunda sección: *“Diagnóstico Planificación Estratégica Institucional 2012 – 2015”*, presenta los resultados obtenidos en la ejecución del Plan Estratégico Institucional 2012 – 2015; enfocados específicamente en los principales temas como: recaudación, composición y contribución tributaria, objetivos estratégicos y sus correspondientes indicadores de gestión; para finalmente presentar los principales proyectos e iniciativas cumplidas.

La siguiente sección: *“Estrategia Institucional 2016 - 2019”* expone el *“enfoque estratégico”* y *“enfoque táctico”* de la institución; considerando al primer enfoque como la parte fundamental del presente documento, puesto que contiene la descripción de los elementos orientadores para la gestión institucional 2016 – 2019 como lo son: misión, visión, objetivos estratégicos y modelo de gestión institucional; en el enfoque táctico por su parte se muestra el enlace entre el nivel estratégico y el operacional mediante la actuación de las direcciones nacionales con sus correspondientes objetivos, estrategias e indicadores.

Finalmente en la cuarta y última sección: *“Portafolio Institucional – Programación Anual de la Política Pública”* se presenta la estrategia convertida en programas, planes y proyectos; considerando los objetivos de cada programa institucional con sus iniciativas más relevantes que permitirán alcanzar los objetivos estratégicos de la institución.

1 PROCESO DE PLANIFICACIÓN



1.1 Marco Normativo

El Servicio de Rentas internas al igual que todas las instituciones y empresas públicas, se rigen a la constitución, códigos, leyes y reglamentos con la finalidad de generar todas las etapas del ciclo de planificación.

Los artículos 280 y 300 de la Constitución de la República del Ecuador¹ mencionan lo siguiente:

“Art. 280.- El Plan Nacional de Desarrollo² es el instrumento al que se sujetarán las políticas, programas y proyectos públicos; la programación y ejecución del presupuesto del Estado; y la inversión y la asignación de los recursos públicos; y coordinar las competencias exclusivas entre el Estado central y los gobiernos autónomos descentralizados. Su observancia será de carácter obligatorio para el sector público e indicativo para los demás sectores.”

“Art. 300.- El régimen tributario se regirá por los principios de generalidad, progresividad, eficiencia, simplicidad administrativa, irretroactividad, equidad, transparencia y suficiencia recaudatoria. Se priorizarán los impuestos directos y progresivos. La política tributaria promoverá la redistribución y estimulará el empleo, la producción de bienes y servicios, y conductas ecológicas, sociales y económicas responsables.”

Para cumplir con lo establecido en la constitución, el Servicio de Rentas Internas, debe alinearse a lo dispuesto en el Plan Nacional

¹ Constitución de la República del Ecuador, Registro Oficial #449, 2008.

² Plan Nacional de Desarrollo, a partir del año 2009 se denomina Plan Nacional para el Buen Vivir.

para el Buen Vivir 2013 – 2017, el mismo que está nutrido de la experiencia de los dos planes anteriores (Plan Nacional de Desarrollo 2007 – 2010 y el Plan Nacional para el Buen Vivir 2009 – 2013); adicionalmente, para viabilizar legalmente este proceso de planificación y de gestión, el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, busca “facilitar la acción del Estado como legítima expresión de la acción colectiva de la sociedad”³, indicando en sus artículos 9 y 54 lo siguiente:

“Art. 9.- Planificación del desarrollo.- La planificación del desarrollo se orienta hacia el cumplimiento de los derechos constitucionales, el régimen de desarrollo y el régimen del Buen Vivir, y garantiza el ordenamiento territorial. El ejercicio de las potestades públicas debe enmarcarse en la planificación del desarrollo que incorporará los enfoques de equidad, plurinacionalidad e interculturalidad.”

“Art. 54.- Planes institucionales.- Las instituciones sujetas al ámbito de este código, excluyendo los Gobiernos Autónomos Descentralizados, reportarán a la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo sus instrumentos de planificación institucionales, para verificar que las propuestas de acciones, programas y proyectos correspondan a las competencias institucionales y los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo.

La Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo definirá el instrumento de reporte. Mediante normativa técnica se establecerán las metodologías, procedimientos, plazos e instrumentos necesarios, que serán de obligatorio cumplimiento.”

Con la aprobación del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas se logró satisfacer una necesidad imperante respecto a los procesos de planificación, esto es sustentar en políticas de aplicación general la ejecución de la misión institucional del Servicio de Rentas Internas y de los demás organismos del sector público.

Como puntos relevantes del Código se pueden citar los siguientes:

- La articulación de la planificación nacional con el Presupuesto General del Estado.
- Articular y coordinar la planificación nacional con los distintos niveles de gobierno.
- Fortalecer y promover los procesos de participación ciudadana, de construcción de un Estado plurinacional e intercultural, la soberanía nacional, el desarrollo sustentable, así como la construcción de un sistema económico social, solidario y sostenible.
- La obligatoriedad de su aplicación a todos los niveles de gobierno, según lo dispone la Constitución.
- El Presupuesto General del Estado se sujetará a los lineamientos de planificación del desarrollo en todos los niveles de gobierno.
- Promover la sostenibilidad fiscal.
- Promover la coordinación entre las entidades rectoras de planificación y de las finanzas públicas y de estas con las demás instituciones sujetas a esta norma.
- Promover la planificación del desarrollo en consistencia con el Plan Nacional para el Buen Vivir y la Constitución de la República.
- Desarrollar una Estrategia Territorial Nacional para la armonización entre el gobierno central y los gobiernos autónomos descentralizados.
- Promover la ejecución nacional y sectorial con enfoque territorial y de manera desconcentrada.
- Instrumentalizar el Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa.

³ Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, Consideraciones, p.3.

- Regulación de la inversión pública, solo se ejecutará lo que está planificado.
- La instrumentalización del Sistema Nacional de Finanzas Públicas mediante procedimientos para la gestión presupuestaria.

Para realizar la planificación estratégica, se consideró la nueva estructura organizacional del Servicio de Rentas Internas alineada al manejo integral del riesgo y la gestión por procesos, con la finalidad de ser una organización más efectiva que responda a las demandas del gobierno y la ciudadanía.

De esta manera, mediante Oficio N° SNAP-SGGP-2014-000091-O de 4 de mayo de 2014,

la Subsecretaría General de Gestión Pública emite el dictamen favorable al Proyecto de Reforma del Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos (EOP) del Servicio de Rentas Internas.

El EOP⁴ es el instrumento que busca la alineación institucional con su misión y se sustenta en la filosofía y enfoque de productos, servicios y procesos orientados a la identificación de riesgos, con el propósito de asegurar su ordenamiento orgánico.

Estos procesos se ordenan y clasifican en función de su grado de contribución al cumplimiento de la misión institucional, de la siguiente manera:



Proceso Gobernante

Orienta la gestión institucional a través de la formulación de políticas y la expedición de normas e instrumentos para poner en funcionamiento a la organización.



Procesos que Agregan Valor

Generan, administran y controlan los productos y servicios destinados a usuarios externos y permiten cumplir con la misión institucional, denotan la especialización de la misión consagrada en la Ley y constituyen la razón de ser de la institución.



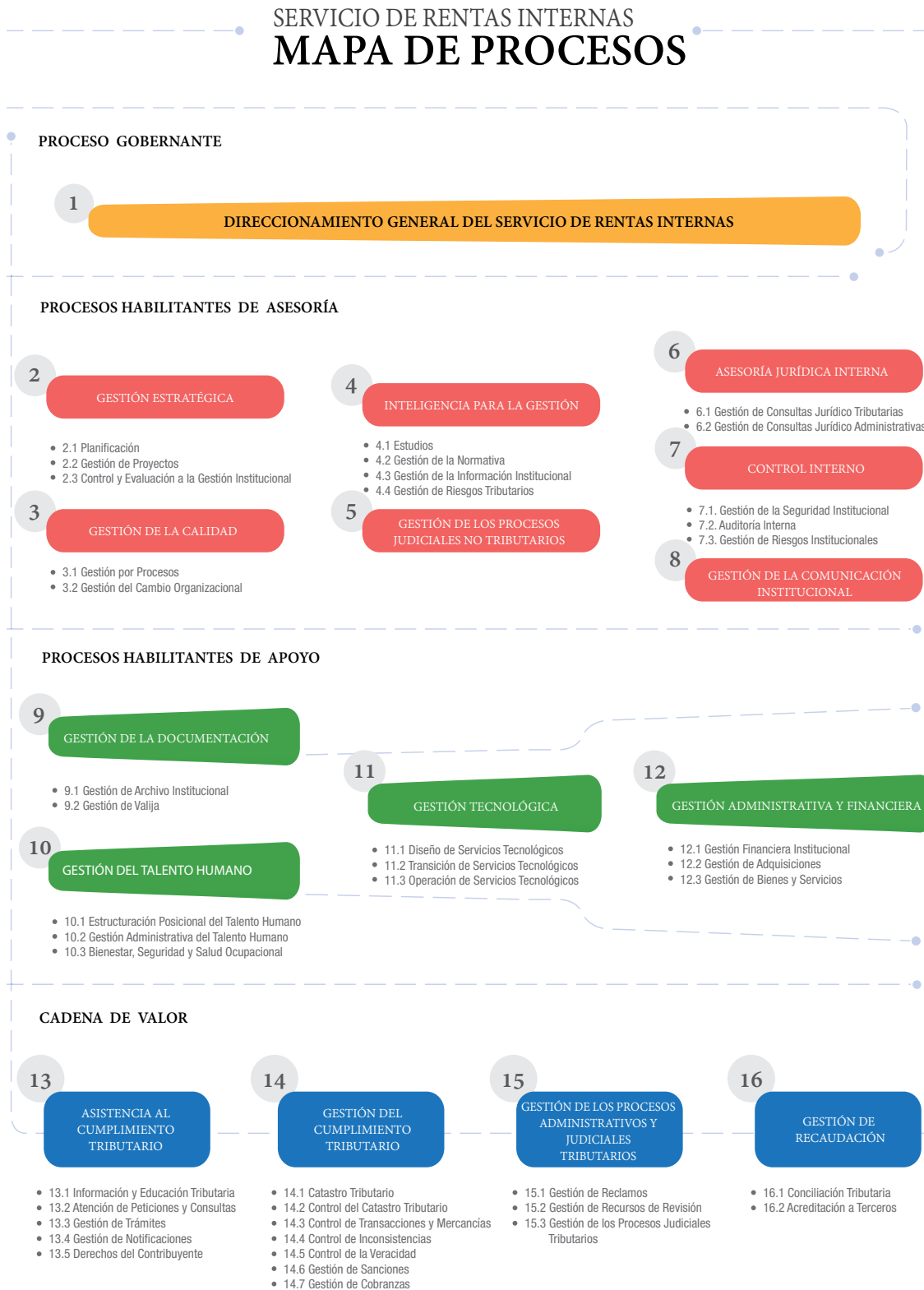
Procesos Habilitantes de Asesoría y Apoyo

Están encaminados a generar productos y servicios para los procesos gobernantes, agregadores de valor y para sí mismos, viabilizando la gestión institucional.

⁴ Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos, Edición Especial N° 134 - Registro Oficial - Viernes 30 de mayo de 2014.

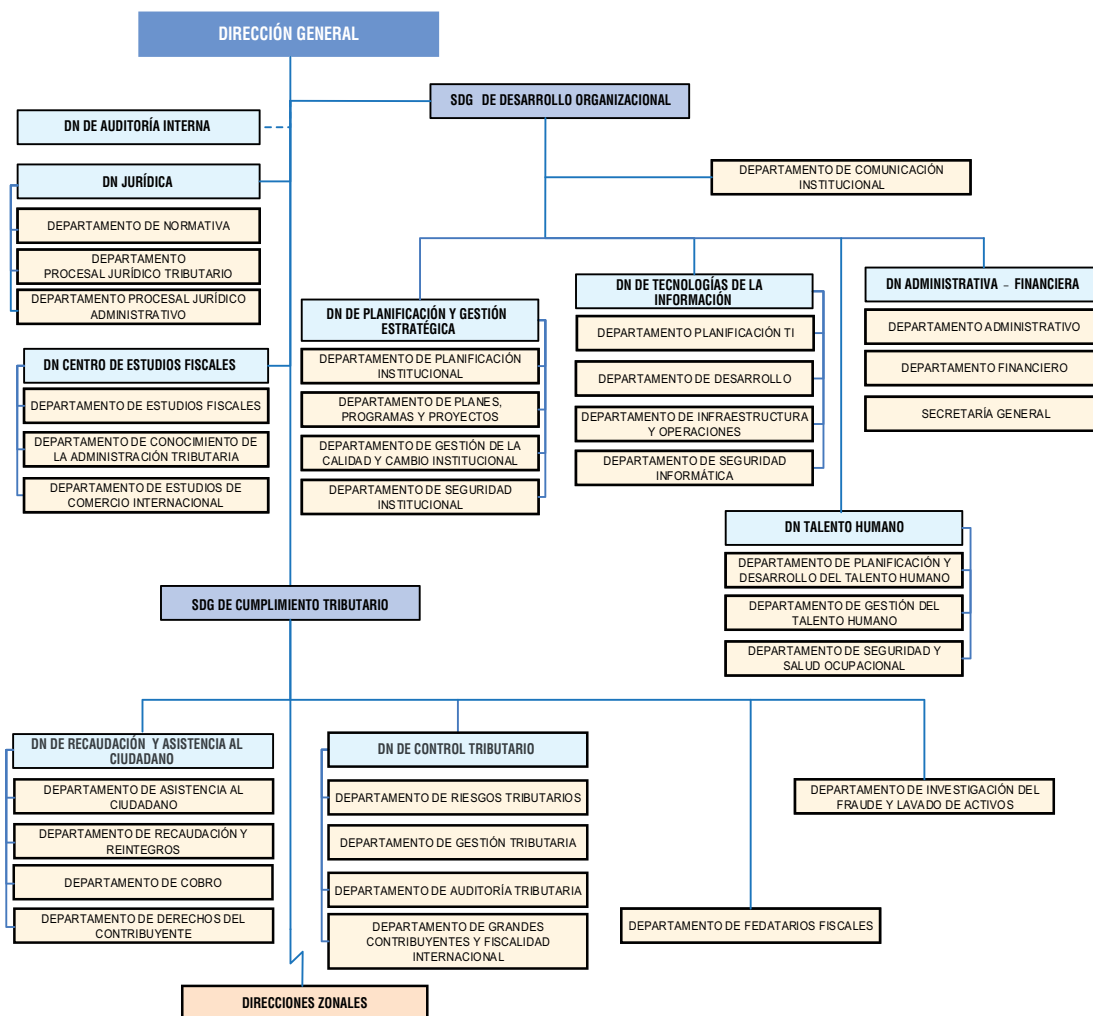
A continuación, se muestra la representación gráfica del mapa de procesos y la organización estructural:

Figura N° 1.1: Mapa de Procesos Institucionales



Fuente: Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos – EOP.
Elaborado por: Dirección Nacional de Planificación y Gestión Estratégica.

Figura N° 1. 2: Estructura Organizacional – Administración Nacional



Fuente: Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos – EOP.

Elaborado por: Dirección Nacional de Planificación y Gestión Estratégica.

La planificación debe también ajustarse a las disposiciones emitidas por la ley Orgánica de la Contraloría General del Estado⁵, mediante la cual dispone en su artículo 6 que:

“La ejecución del sistema de control, fiscalización y auditoría del Estado, se realizará por medio de:

1. *El control interno, que es de responsabilidad administrativa de cada una de las Instituciones del Estado a las que se refiere el artículo 2 de esta Ley; y, (...).”*

Adicionalmente, en el artículo 77, numeral 1, literales a) y b) del mismo cuerpo legal, dispone las siguientes atribuciones y obliga-

ciones específicas de las máximas autoridades institucionales:

a) Dirigir y asegurar la implantación, funcionamiento y actualización del sistema de control interno y de los sistemas de administración financiera, planificación, organización, información, de recursos humanos, materiales, tecnológicos, ambientales y más sistemas administrativos;

b) Disponer que los responsables de las respectivas unidades administrativas establezcan indicadores de gestión, medidas de desempeño u otros factores para evaluar el cumplimiento de fines y objetivos, la eficiencia de la gestión institucional y el rendimiento individual de los servidores.

⁵ LEY ORGÁNICA DE LA CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, Registro Oficial 595, última reforma 30-09-2015.

1.2 Modelo de Planificación Gubernamental

El Plan Nacional para el Buen Vivir brinda instrumentos de planificación subsidiarios que permitan la implementación del mismo, a través de políticas públicas sectoriales en el territorio. Estos instrumentos obedecen a una articulación entendida como la obligatoria vinculación y complementariedad que deben guardar entre sí las instancias y los instrumentos de planificación, para garantizar la coherencia de las decisiones adoptadas. Se reconocen tres tipos de articulación:

- **Sustantiva:** El contenido de los mecanismos e instrumentos de planificación y finanzas deben orientarse a las instituciones públicas en el cumplimiento obligatorio de las garantías y los derechos reconocidos en la Constitución y en los instrumentos internacionales de Derechos Humanos, en el marco de sus competencias específicas.
- **Vertical:** Es la sujeción a la jerarquía de las instancias y los instrumentos de planificación por parte de los diferentes niveles de gobierno.
- **Horizontal:** Es la sujeción a los procesos y las directrices metodológicas por parte de las entidades públicas de un mismo nivel de gobierno.

Para garantizar la articulación antes referida, el Plan Nacional para el Buen Vivir utiliza las siguientes instancias:

- **Instancia de Coordinación Territorial.**- En esta instancia el instrumento de coordinación de la planificación es la *Agenda Zonal* (permite la particularización de lo definido en el Plan Nacional para el Buen Vivir y en la Estrategia Territorial Nacional para cada una de las zonas de planificación y de los GAD, en coherencia con los objetivos y políticas nacionales).
- **Instancia de Coordinación Intersectorial.**- El instrumento correspondiente es la *Agenda de Coordinación Intersectorial*. Esta instancia vincula de forma horizontal a un conjunto específico de entidades públicas y permite articular la planificación nacional con la institucional mediante la definición de objetivos y lineamientos de coordinación intersectorial.
- **Instancia Institucional.**- Corresponde a la planificación estratégica y operativa de las instituciones públicas. En esta instancia el instrumento es la *Planificación Institucional de la Política*.⁶

En la siguiente ilustración se muestra la interacción de las instancias antes mencionadas:

Figura N° 1.3: Flujo de articulación del Sistema Nacional de Planificación Participativa



Fuente: Guía Metodológica SENPLADES

Elaborado por: Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo - SENPLADES

⁶ GUÍA METODOLÓGICA DE PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL, Senplades 2011.

1.3 El Servicio de Rentas Internas en el Marco del Plan Nacional para el Buen Vivir

La metodología de planificación institucional planteada por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (Senplades), menciona:

“A fin de que exista una verdadera articulación entre la planificación nacional, la planificación institucional y el presupuesto, la planificación institucional debe incorporar a partir de sus elementos orientadores (misión, visión y objetivos estratégicos institucionales) las directrices

provenientes de la Constitución, del Plan Nacional para el Buen Vivir, de las Agendas y Políticas Sectoriales, así como de las Agendas Zonales y las Agendas para la Igualdad.”
(Figura N° 1.4)

Figura N° 1. 4: Alineamiento del SRI a la Estrategia Gubernamental.



Fuente: Guía de Formulación de Políticas Públicas Sectoriales.

Elaborado por: Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo - SENPLADES

El Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017 define 12 objetivos, mediante los cuales se puntualiza los argumentos del gobierno para ofrecer alternativas que apalanquen la construcción de una sociedad más justa, en la que el centro de la acción pública sea el ser humano y la vida con armonía, diversidad cultural y ambiental, igualdad, equidad y solidaridad.

Ante esto, el Servicio de Rentas Internas en el contexto del Plan Nacional para el Buen

Vivir, se encuentra alineado al Objetivo N° 8 “Consolidar el sistema económico, social y solidario, de forma sostenible” y a su Política N° 8.4 “Fortalecer la progresividad y la eficiencia del Sistema Tributario”, puesto que uno de los fines de vincular la planificación institucional a los objetivos del Buen Vivir es contribuir al cumplimiento de metas nacionales a través de la gestión propia de cada entidad.

Figura N° 1. 5: Alineación al Plan Nacional para el Buen Vivir



Fuente: Plan Nacional para el Buen Vivir

Elaborado por: Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo - SENPLADES

Continuando con el proceso que interacciona de forma horizontal (numeral 1.2 del presente documento), las agendas intersectoriales constituyen instrumentos de coordinación sectorial que definen las políticas públicas,

programas y proyectos emblemáticos a mediano plazo, estableciendo el nexo con el Plan Nacional para el Buen Vivir y las políticas del Ministerio Coordinador.

El Servicio de Rentas Internas se encuentra alineado a dos objetivos de la agenda intersectorial del Ministerio Coordinador de la Política Económica, tal como se muestra a continuación:

Figura N° 1. 6: Alineación a Objetivos Agenda Intersectorial



Fuente: Agenda Intersectorial de Política Económica

Elaborado por: Dirección Nacional de Planificación y Gestión Estratégica

Las políticas sectoriales de las entidades coordinadas operan en armonía con la Constitución, la Estrategia de Largo Plazo (ELP), el Plan Nacional para el Buen Vivir (PNBV) y las Agendas Sectoriales; además que son instrumentos para la retroalimentación con la Agenda Sectorial correspondiente, en este

contexto el Servicio de Rentas Internas se encuentra alineado de la siguiente manera, tanto al objetivo, política y lineamientos del Plan Nacional para el Buen Vivir, como a los objetivos y estrategias de la Agenda Intersectorial de Política Económica:

Figura N° 1. 7: Alineación Institucional



Fuente: Metodología Gobierno por Resultados – GPR.

Elaborado por: Dirección Nacional de Planificación y Gestión Estratégica

1.4 Metodología de Planificación Institucional

La presente Planificación Estratégica se formuló considerando la normativa del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, la metodología recomendada por SENPLADES y SNAP (guía metodológica GPR).

Su desarrollo se realizó mediante tres etapas que permitieron identificar las necesidades de la institución y a su vez levantar iniciativas desde el nivel operativo, para la formulación de la alineación estratégica al Plan Nacional para el Buen Vivir.

A continuación se presenta el contenido de las etapas desarrolladas:

1.4.1 ETAPA I: Preparación

La etapa de preparación se realizó mediante tres instancias que se detallan a continuación:

Figura N° 1. 8 Etapa 1: Preparación de la Planificación Estratégica



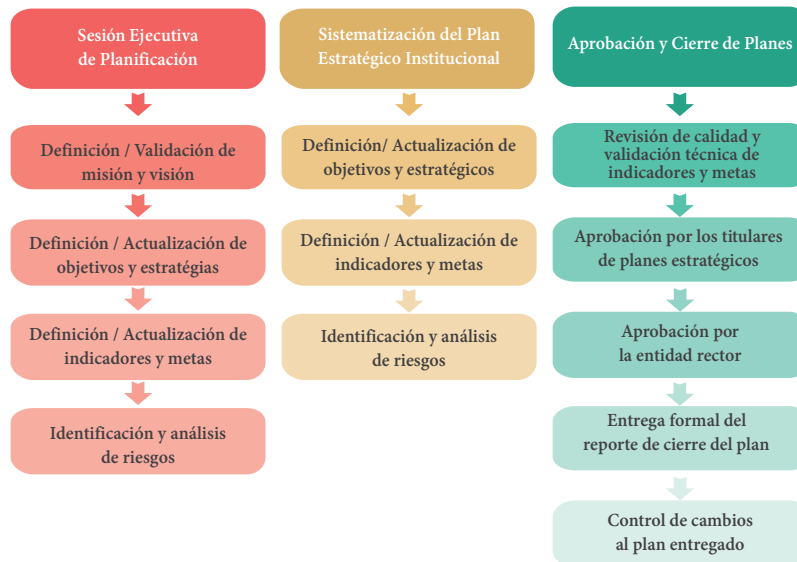
Fuente: Metodología Gobierno por Resultados – GPR.

Elaborado por: Dirección Nacional de Planificación y Gestión Estratégica

1.4.2 ETAPA II: Desarrollo de Planificación Estratégica

Esta etapa realizó mediante tres instancias que se detallan a continuación:

Figura N° 1. 9 Etapa 2: Desarrollo de Planificación Estratégica



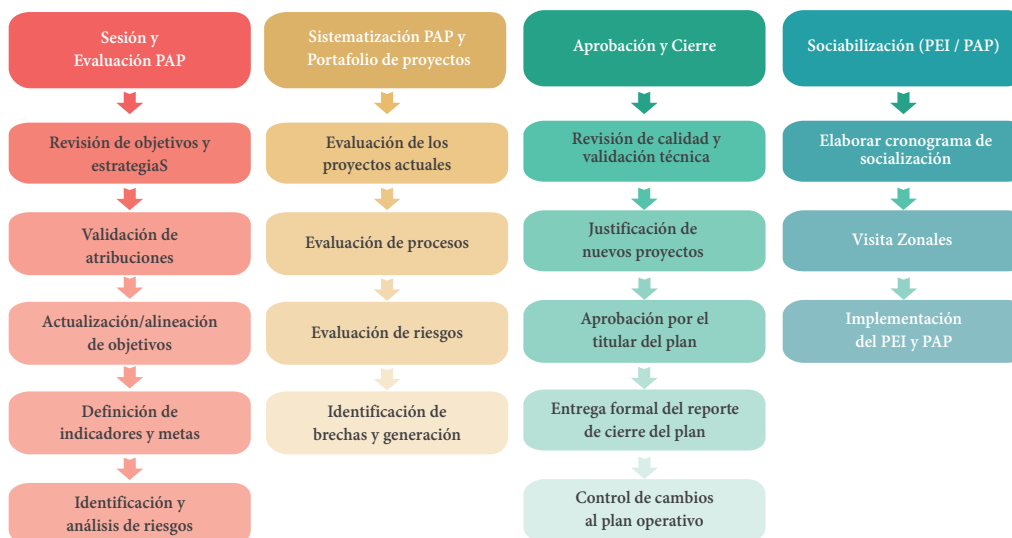
Fuente: Metodología Gobierno por Resultados – GPR.

Elaborado por: Dirección Nacional de Planificación y Gestión Estratégica

La etapa de desarrollo de la planificación operativa, se desarrolló mediante cuatro instancias que se detallan a continuación:

1.4.3 ETAPA III: Desarrollo de Planificación Operativa

Figura N° 1. 10 Etapa 3: Desarrollo de Planificación Operativa



Fuente: Metodología Gobierno por Resultados – GPR.

Elaborado por: Dirección Nacional de Planificación y Gestión Estratégica

En este contexto y de acuerdo a su naturaleza, los medios definidos para la ejecución del plan institucional se basan en la estructura del portafolio, el cual concentra programas, planes y proyectos, los cuales, según su característica, requieren de un particular modo de seguimiento. A continuación una descripción de la estructura referida.

Figura N° 1. 11 Etapa 3: Estructura del Portafolio Institucional



Fuente: Departamento de Planes, Programas y Proyectos

Elaborado por: Dirección Nacional de Planificación y Gestión Estratégica

2 DIAGNÓSTICO PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL 2012-2015



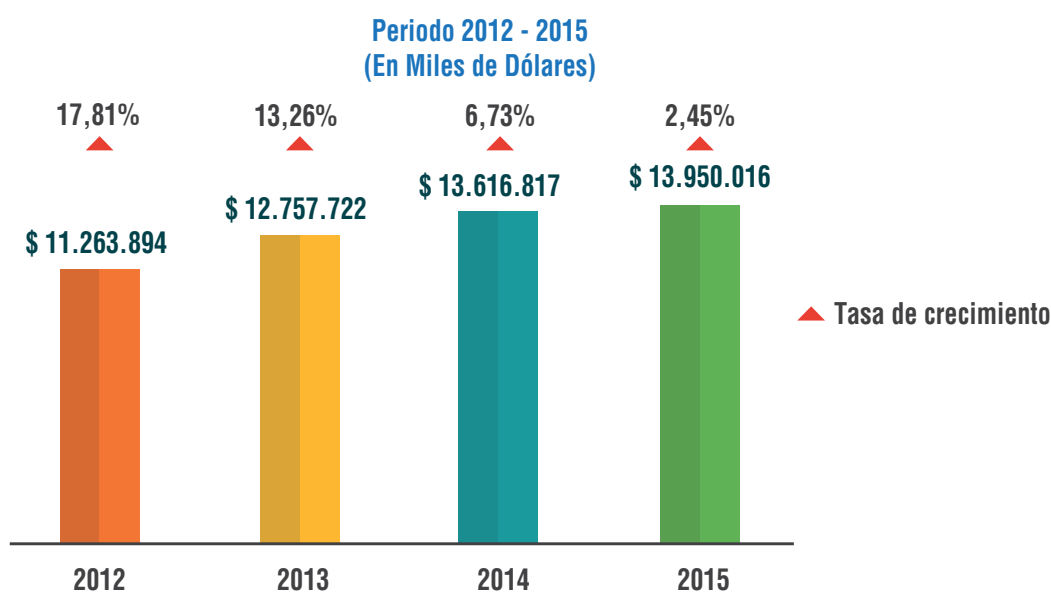
2.1 Recaudación

La Constitución del Ecuador en conjunto con el Plan Nacional para el Buen Vivir establece la construcción de un sistema tributario que promueva una redistribución solidaria y equitativa de la riqueza para todos los ecuatorianos, la misma que hace énfasis en la reducción de la pobreza y la desigualdad social.

Para lograr el objetivo planteado, el Estado ecuatoriano debe avanzar hacia un sistema tributario con un enfoque progresivo mediante el cual los impuestos directos logren una mayor recaudación que los impuestos indirectos, ya que estos últimos no distinguen la capacidad económica del individuo.

El Servicio de Rentas Internas orientó sus esfuerzos institucionales a disminuir la evasión e incrementar la cultura tributaria en la sociedad ecuatoriana, lo cual le permitió mantener una tendencia creciente y sostenida en la recaudación en los últimos años, tal como se puede observar en el siguiente gráfico:

Gráfico N° 2. 1: Crecimiento de la Recaudación



Fuente: Base de Datos SRI –Reportes Anuales de Recaudación
Elaborado por: Dirección Nacional de Planificación y Gestión Estratégica

Durante los últimos 4 años el crecimiento de la recaudación aumentó en un promedio de 10,05%; haciendo hincapié que los años 2012 y 2013 tienen un crecimiento superior, debido a que en el 2012 entró en vigencia la Ley de Fomento Ambiental y Optimización de los Ingresos del Estado, la misma que a pesar de generar mayor recaudación responde a objetivos de carácter social, ambiental y económico como son: *mejora de la calidad de combustible que se utiliza en el país, contribución al modelo económico de desarrollo, promoción de planes de reforestación, entre otros; y en el 2013, se ejecutaron planes de control y cobro institucional que lograron intervenir a grandes contribuyentes como es el caso de la Exportadora Bananera Noboa S.A., Empresa Grucam Cía. Ltda., Conecell S.A., entre otras.*

En el año 2014, el crecimiento del 7% de la recaudación fue soportado por el plan de

contingencia recaudatoria, el mismo que incluyó estrategias para cerrar los ciclos tributarios⁷ de los contribuyentes a través del cobro efectivo de las determinaciones efectuadas por la Administración Tributaria y las autodeterminaciones del contribuyente.

Para el 2015, la recaudación alcanzó los USD 13.950 millones; en este año, se aprobó la Ley de Remisión de Intereses, Multas y Recargos por deudas tributarias, con la finalidad de contar con una cartera más depurada e incluso que las personas puedan acceder de manera más fácil a microcréditos, reduzcan sus costos en litigios, multas e intereses.

Con esta Ley se benefició a 1'107.162 contribuyentes que saldaron varias de sus deudas con la Administración Tributaria.

⁷ Ciclo Tributario comprende los pasos que el contribuyente debe seguir para cumplir con lo establecido por la Administración Tributaria. Estos pasos son: 1) inscribirse en el RUC; 2) emitir comprobantes de venta; 3) llevar un registro de sus transacciones; 4) declarar sus impuestos mediante los correspondientes formularios y/o anexos; y, finalmente 5) realizar el pago de sus impuestos.

2.2 Composición Tributaria

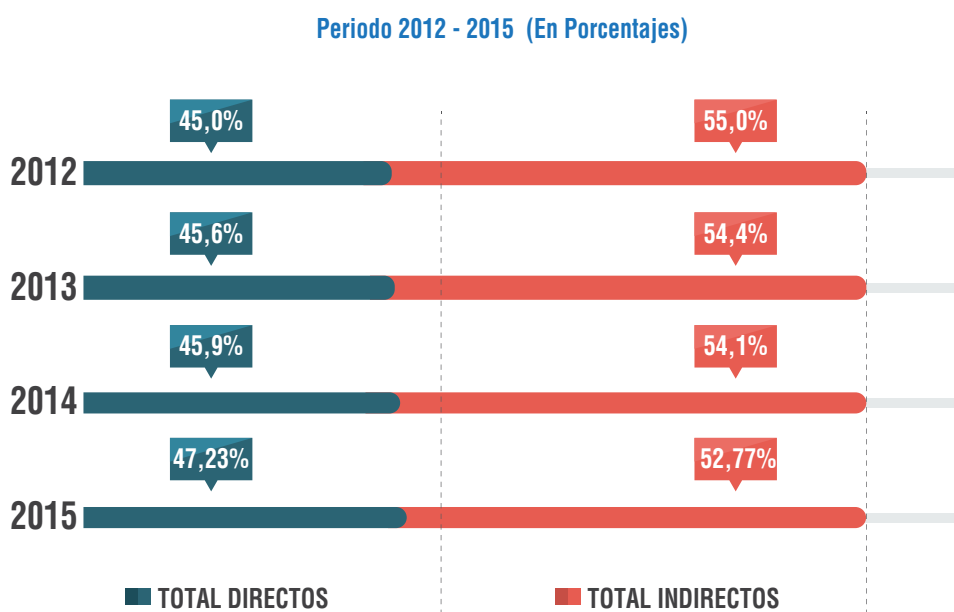
La Constitución Política del Ecuador ordena la construcción de un sistema tributario que promueva una redistribución solidaria y equitativa de la riqueza para todos los ecuatorianos, la misma que hace énfasis en la reducción de la pobreza y la desigualdad social.

En este contexto la Administración Tributaria busca fomentar el incremento de los impuestos

directos sobre los indirectos, lo que se traduce en una mejor progresividad y equidad en la distribución y redistribución de la riqueza y el cumplimiento tributario.

A continuación se presenta la composición de la recaudación durante el periodo 2012 – 2015, considerando la clasificación mencionada:

Gráfico N° 2. 2: Composición de la Recaudación por tipo de Impuesto



Fuente: Base de Datos SRI –Reportes Anuales de Recaudación
Elaborado por: Dirección Nacional de Planificación y Gestión Estratégica

Como se puede evidenciar, durante el periodo 2012 - 2015, la participación de los impuestos directos tiene al cierre del 2015 un crecimiento aproximado de dos puntos porcentuales con respecto al año 2012, lo cual es positivo para el cumplimiento de metas nacionales y sectoriales.

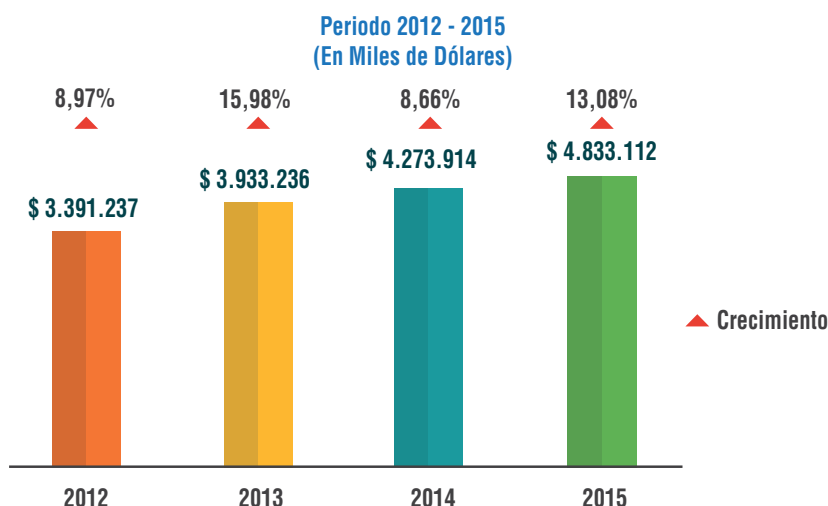
A continuación se presenta el comportamiento de los principales impuestos que administra el Servicio de Rentas Internas de acuerdo a la composición indicada:

2.2.1 Impuestos Directos

2.2.1.1 Impuesto a la Renta:

En el siguiente gráfico se muestra la evolución de la recaudación del Impuesto a la Renta durante el periodo 2012 -2015:

Gráfico N° 2. 3: Recaudación Impuesto a la Renta Global



Fuente: Base de Datos SRI –Reportes Anuales de Recaudación
Elaborado por: Dirección Nacional de Planificación y Gestión Estratégica

El comportamiento recaudatorio del Impuesto a la Renta presenta un importante crecimiento durante los últimos años, pues se mantiene en un promedio del 11,67%; lo cual significa que la aplicación de las reformas normativas y planes de recaudación efectuados, están generando efectos positivos.

Para entender mejor el comportamiento de la recaudación se requiere hacer una descripción del impuesto desde varias perspectivas; por lo que, a continuación se presenta un análisis de la recaudación por actividad económica, por clase (especiales y otros) y por tipo de contribuyente (naturales y sociedades).

Gráfico N° 2. 4: Impuesto a la Renta Global por Actividad Económica



Fuente: Base de Datos SRI –Reportes Anuales de Recaudación
Elaborado por: Dirección Nacional de Planificación y Gestión Estratégica
Nota: Impuesto a la Renta recaudado; corresponde a la fecha de recaudación (datos con corte al 07 de marzo de 2016).

Durante el periodo 2012 - 2015 existió un crecimiento importante en el sector inmobiliario, impulsado principalmente por los incentivos fiscales otorgados al consumo privado para promover el mercado de la construcción.

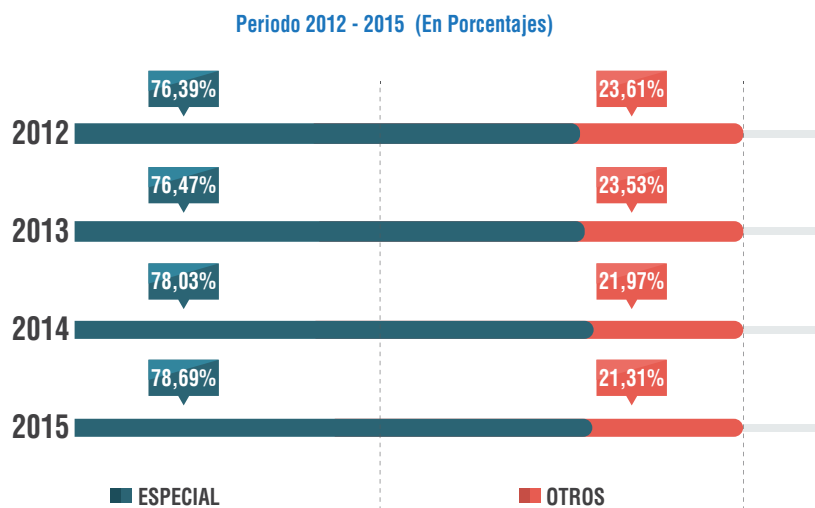
El sector constructor ecuatoriano se ha convertido en los últimos años en un gran dinamizador económico, tanto por la construcción de obras civiles, que mantienen un rubro importante dentro del presupuesto anual del gobierno, como por el mercado inmobiliario.

Los principales aliados del Servicio de Rentas Internas constituyen los mismos contribuyentes actuando en calidad de agentes de retención y percepción de los tributos.

En el caso del Impuesto a la Renta los contribuyentes especiales aportaron en promedio de recaudación el 77.39% durante el periodo 2012-2015, siendo además su principal aporte la entrega de información.

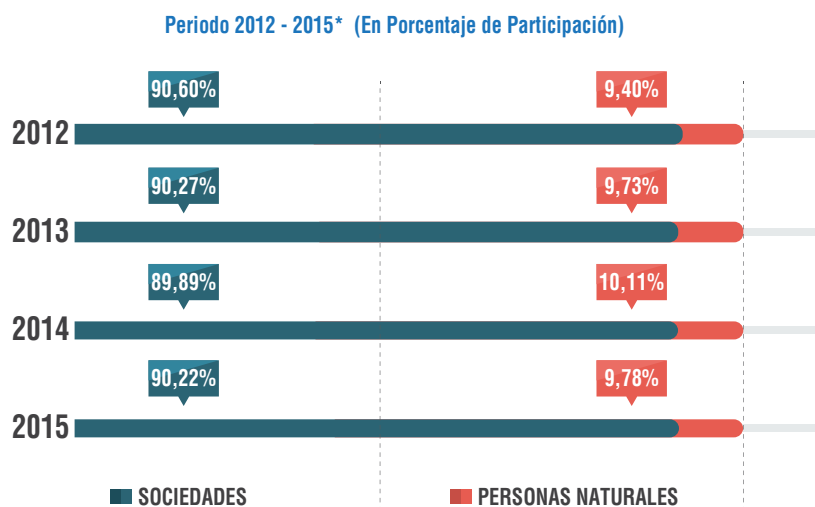
En las gráficas que se presentan a continuación se puede observar este comportamiento:

Gráfico N° 2. 5: Impuesto a la Renta Global por Clase de Contribuyente



Fuente: Base de Datos SRI –Reportes Anuales de Recaudación
Elaborado por: Dirección Nacional de Planificación y Gestión Estratégica

Gráfico N° 2. 6: Impuesto a la Renta Global por Tipo de Contribuyente



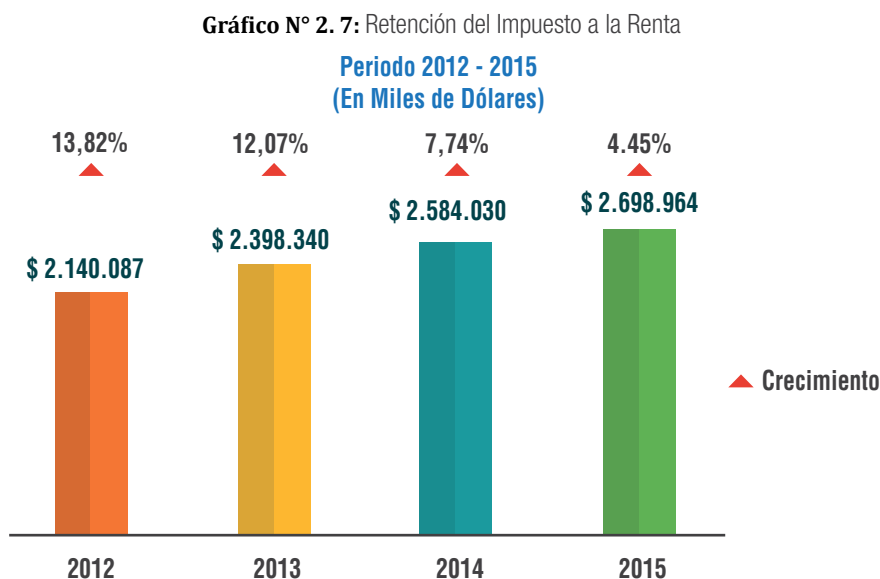
Fuente: Base de Datos SRI –Reportes Anuales de Recaudación
Elaborado por: Dirección Nacional de Planificación y Gestión Estratégica

A continuación se muestran los resultados del periodo 2012 - 2015, de los rubros que componen el Impuesto a la Renta Global:

• Retenciones del Impuesto a la Renta

Este rubro corresponde a los valores que se recaudan mediante la intervención de los agentes de retención, que de manera mensual acumulan, pagan y declaran lo retenido.

En el gráfico que se muestra a continuación se puede observar la evolución que han mantenido las retenciones de impuesto a la renta, obteniendo un promedio de crecimiento del 6,06 % durante el periodo de 2012-2015.



Fuente: Base de Datos SRI

Elaborado por: Dirección Nacional de Planificación y Gestión Estratégica

Con fecha 9 de abril de 2012, mediante la Resolución No. NAC-DGERCGC12-00144 publicada el Registro Oficial 678, se incluye en las transacciones sujetas al 2% de retención a aquellas realizadas a través de liquidaciones de compra de bienes y prestación de servicios

a personas naturales no obligadas a llevar contabilidad, ni inscritos en el Registro Único de Contribuyentes (RUC), que por su nivel cultural o rusticidad no se encuentren en posibilidad de emitir comprobantes de venta.

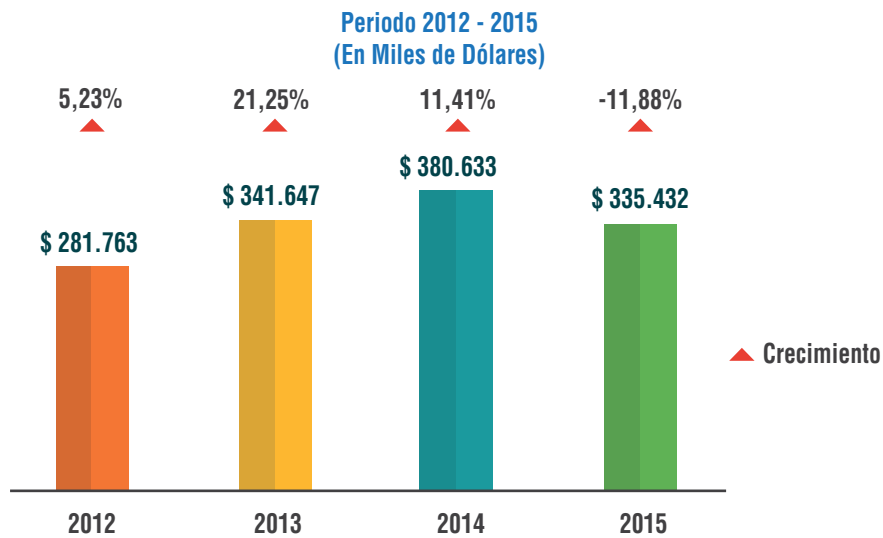
• Retenciones del Impuesto a la Renta

A partir de la expedición de la Ley de Equidad Tributaria, se cambia la fórmula de cálculo del anticipo de Impuesto a la Renta buscando reducir el número de empresas que permanentemente declaran pérdidas en sus estados contables, así como asegurar un

pago mínimo del Impuesto a la Renta, que podrá ser utilizado como crédito durante cinco años.

El resultado de estos cambios respecto al anticipo del Impuesto a la Renta se refleja en el gráfico a continuación:

Gráfico N° 2. 8: Anticipo del Impuesto a la Renta

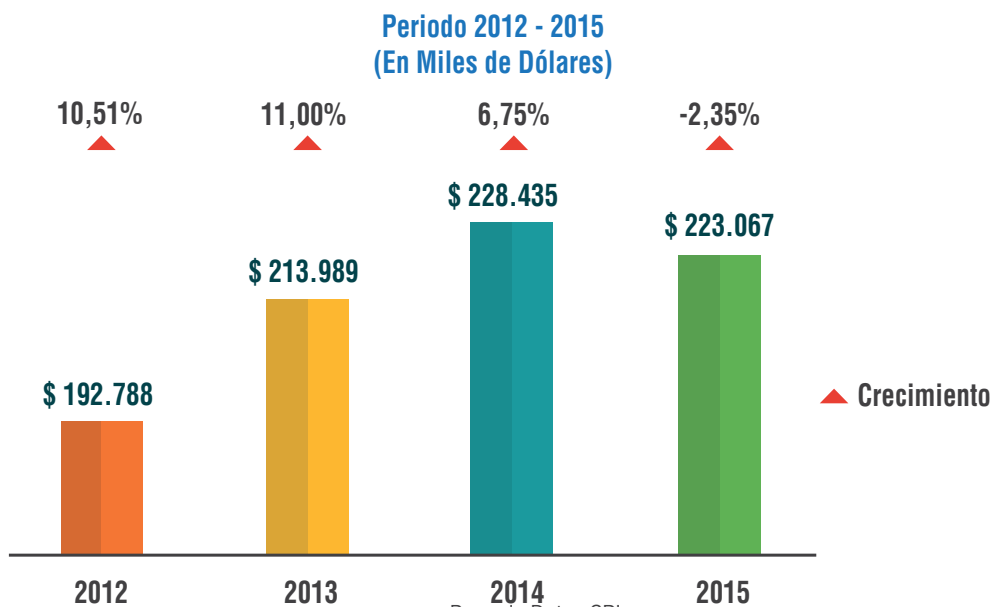


Fuente: Base de Datos SRI - Reportes Anuales de Recaudación
Elaborado por: Dirección Nacional de Planificación y Gestión Estratégica

2.2.1.2 Impuesto a los Vehículos Motorizados de Transporte Terrestre y de Carga:

A continuación se muestra la evolución de la recaudación del impuesto a los vehículos motorizados de transporte terrestre y de carga durante el periodo 2012 -2015:

Gráfico N° 2.9: Recaudación Impuesto a Vehículos Motorizados



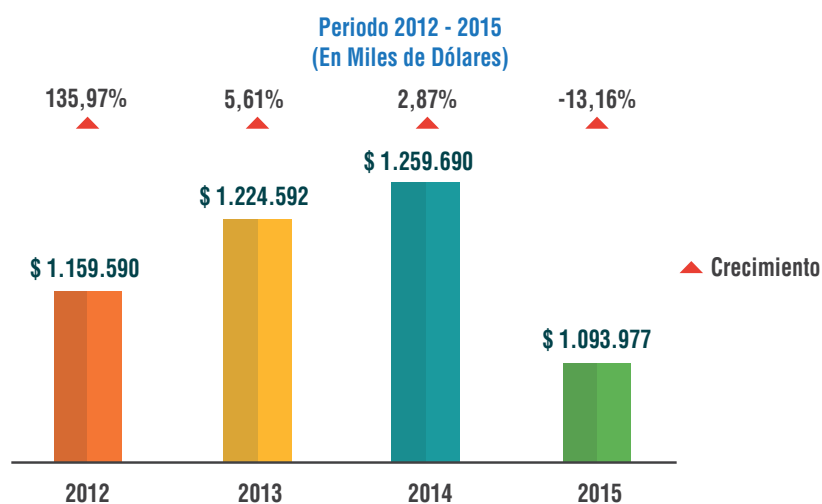
Fuente: Base de Datos SRI
Elaborado por: Dirección Nacional de Planificación y Gestión Estratégica

Conforme se puede observar en el gráfico que antecede, durante los últimos años el crecimiento de la recaudación del impuesto a los vehículos motorizados aumentó en un promedio de 6,48%, siendo el 2013 el año donde se observa mayor crecimiento.

2.2.1.3 Impuesto a la Salida de Divisas:

A continuación se muestra la evolución de la recaudación del impuesto a la salida de divisas durante el periodo 2012 -2015:

Gráfico N° 2.10: Recaudación Impuesto a la Salida de Divisas



Fuente: Base de Datos SRI

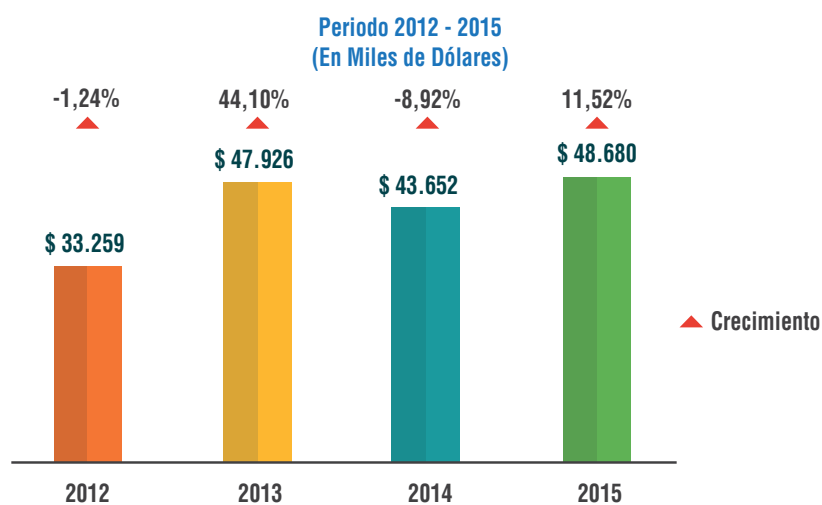
Elaborado por: Dirección Nacional de Planificación y Gestión Estratégica

En el gráfico se puede evidenciar que el 2012 es el año con mayor crecimiento de la recaudación, puesto que en el 2011 se incrementa la tarifa del 2% al 5% con el fin de captar los fondos e inversiones en el país; mientras que en el año 2015 cae la recaudación como consecuencia de la aplicación de las salvaguardas.

2.2.1.4 Impuesto a a los Activos en el Exterior

El gráfico 2.11 presenta la evolución de la recaudación del impuesto a los activos en el exterior durante el periodo 2012 -2015:

Gráfico N° 2.11: Recaudación Impuesto a los Activos en el Exterior



Fuente: Base de Datos SRI

Elaborado por: Dirección Nacional de Planificación y Gestión Estratégica

En el año 2012 mediante la Ley Orgánica de Redistribución de los Ingresos para el Gasto Social se incrementó la tarifa de este impuesto del 0,084% mensual al 0,25% que se aplica a los fondos disponibles en entidades extranjeras y de inversiones.

Para el caso de inversiones en subsidiarias domiciliadas en paraísos fiscales la tarifa es del 0,35%. Este cambio en la normativa justifica las variaciones en los años ya que buscó

cambiar el comportamiento de los agentes en la economía.

Cabe señalar que en el año 2015, la afectación positiva en la recaudación de este impuesto corresponde a la Ley de Incentivos al Sector Productivo y Prevención del fraude fiscal publicada en diciembre del 2014 que reguló las transacciones realizadas con paraísos fiscales.

2.2.1.5 Impuesto Tierras Rurales:

Este impuesto se encuentra vigente desde el año 2010; a partir del cual se dio inicio a un sinnúmero de campañas publicitarias que incentivaron la recaudación del impuesto durante el 2011; sin embargo en el 2012 y 2013 la recaudación disminuye en un 30,57% y 4,07% respectivamente; por lo que, para el año 2014 se ejecutó un plan de control integral (agosto – diciembre 2014) el cual consistió en realizar operaciones de seguimiento y cobro

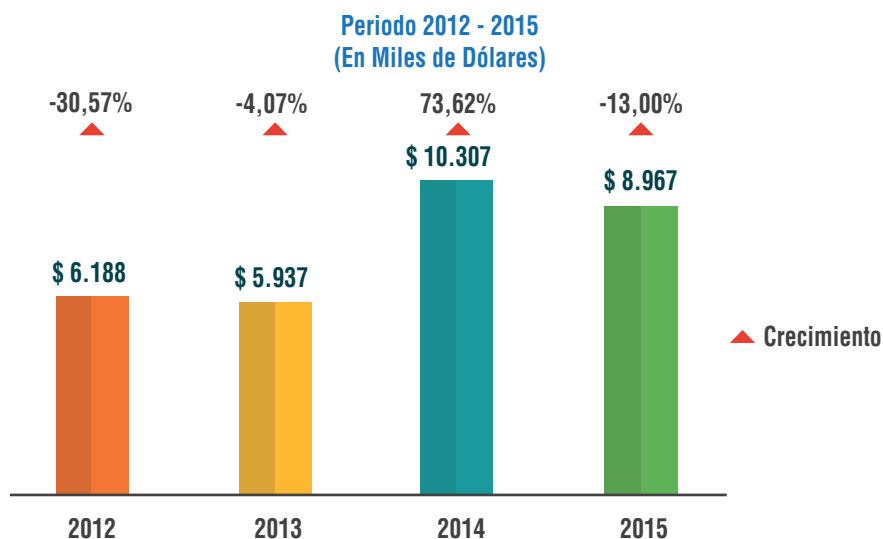
del impuesto a los sujetos pasivos que no se encontraban declarando.

De esta manera, se logró incrementar significativamente la recaudación en un 73,62% puesto que se regularizaron los pagos de la mayoría de contribuyentes omisos.

En el 2015 se denota decrecimiento con relación al año anterior debido a los controles ejecutados durante el 2014.

En el siguiente gráfico, se puede evidenciar el comportamiento del impuesto durante el periodo 2012 -2015, en base a lo antes mencionado:

Gráfico N° 2.12: Recaudación Impuesto a Tierras Rurales



Fuente: Base de Datos SRI

Elaborado por: Dirección Nacional de Planificación y Gestión Estratégica

A continuación se detalla el porcentaje de participación de cada uno de los impuestos directos, en donde se puede evidenciar que durante el periodo 2012 – 2015 se mantuvo en promedio un 46,5% de participación de los impuestos directos frente al total de la recaudación.

Tabla N° 2.1: Participación de los Impuestos Directos en la Recaudación Global

IMPUESTOS DIRECTOS				
Nombre del Impuesto	2012	2013	2014	2015
Impuesto a la Renta Recaudado	30,58%	31,43%	32,10%	34,65%
Retenciones Mensuales	19,99%	19,78%	19,98%	19,83%
Anticipos al IR	2,54%	2,73%	2,86%	2,40%
Declaraciones de Impuesto a la Renta	8,05%	8,92%	9,26%	12,41%
<i>Personas Naturales</i>	1,01%	1,29%	1,33%	1,37%
<i>Personas Jurídicas</i>	6,98%	7,56%	7,85%	10,83%
<i>Herencias, Legados y Donaciones</i>	0,05%	0,07%	0,08%	0,21%
Impuesto a la Salida de Divisas	10,46%	9,79%	9,46%	7,84%
Impuesto a los Vehículos Motorizados	1,74%	1,71%	1,72%	1,60%
Impuesto Ambiental Contaminación Vehicular	0,86%	0,92%	0,87%	0,81%
Regalías, Patentes y Utilidades de Conservación Minera	0,58%	0,23%	0,44%	0,21%
Multas Tributarias Fiscales	0,54%	0,50%	0,52%	0,28%
Intereses por Mora Tributaria	0,43%	1,27%	1,06%	0,29%
Impuesto a los Activos en el Exterior	0,30%	0,38%	0,33%	0,35%
Tierras Rurales	0,06%	0,05%	0,08%	0,06%
Otros Ingresos	0,15%	0,16%	0,33%	1,13%
TOTAL IMPUESTOS DIRECTOS	46%	46%	47%	47%

Fuente: Base de Datos SRI

Elaborado por: Dirección Nacional de Planificación y Gestión Estratégica

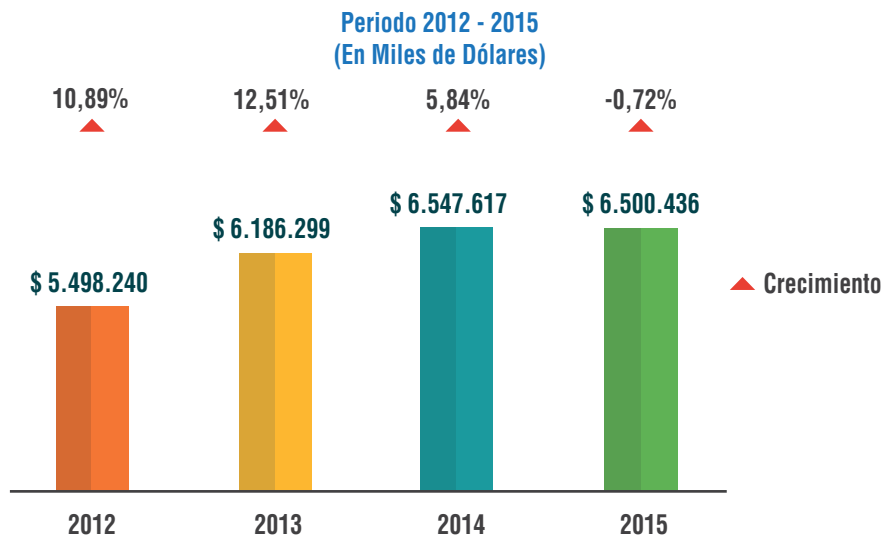
Nota: En el rubro "otros ingresos" se encuentra: RISE, Títulos del Banco Central y Contribución para la Atención Integral del Cáncer.

2.2.2.2 Impuestos Indirectos:

2.2.2.1 Impuesto al Valor Agregado:

A continuación se muestra la evolución de la recaudación del Impuesto al Valor Agregado durante el periodo 2012 -2015:

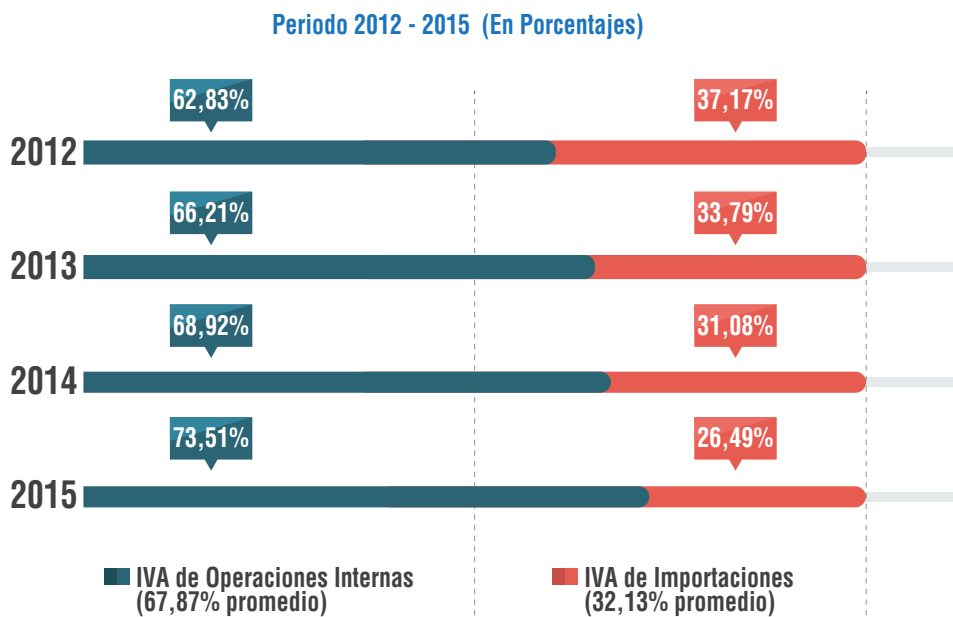
Gráfico N° 2.13: Recaudación Global del Impuesto al Valor Agregado



Fuente: Base de Recaudación
Elaborado por: Dirección Nacional de Planificación y Gestión Estratégica

En los gráficos que se detallan a continuación se observa una distribución de la recaudación diferenciando el IVA generado tanto en operaciones internas como en operaciones externas.

Gráfico N° 2.14: Recaudación del IVA por Tipo de Operación

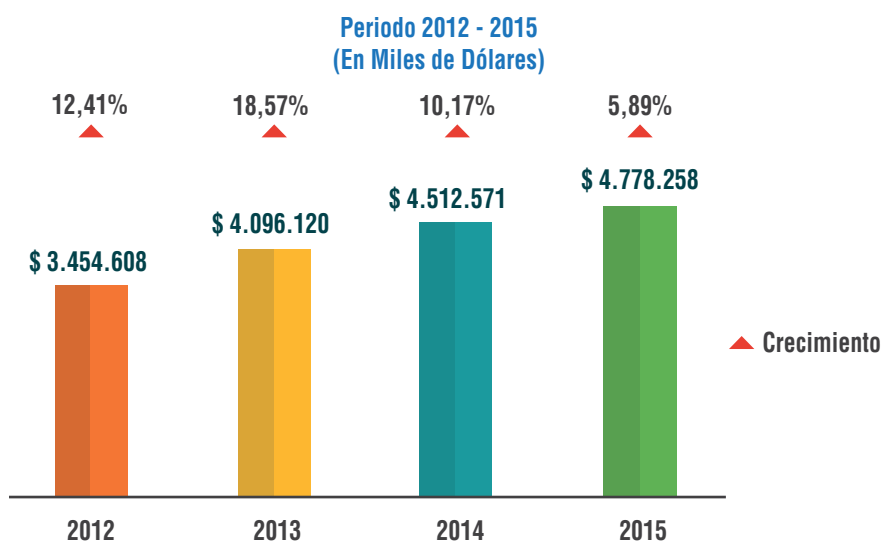


Fuente: Base de Datos SRI
Elaborado por: Dirección Nacional de Planificación y Gestión Estratégica

El IVA en operaciones internas tiene un crecimiento mayor que el IVA en importaciones, lo que indica que el consumo de bienes y servicios internos es más alto que el consumo de bienes importados, en parte debido a las

medidas de protección de la dolarización. Como se puede observar, en los últimos años el promedio de crecimiento del IVA interno es de 67,87% mientras que el IVA de importaciones es únicamente de 32,13%.

Gráfico N° 2.15: IVA de Operaciones Internas



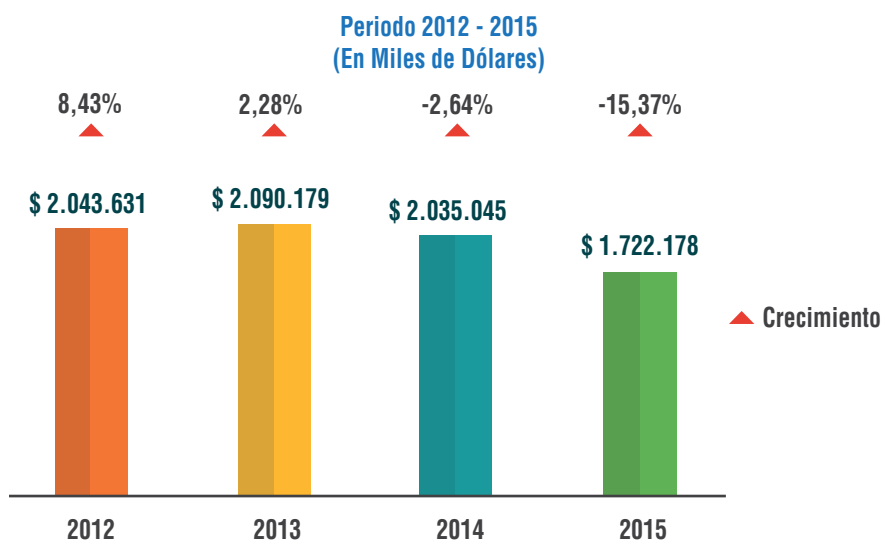
Fuente: Cubo de Recaudación

Elaborado por: Dirección Nacional de Planificación y Gestión Estratégica

El IVA de operaciones internas tuvo un comportamiento de crecimiento promedio del 11,76 %, siendo el 2013 el año de mayor crecimiento con el 18,57%, el mismo que

corresponde a una recaudación superior en el sector petrolero, debido a una mayor producción de barriles de petróleo durante este año.

Gráfico N° 2.16: IVA de Importaciones



Fuente: Cubo de Recaudación

Elaborado por: Dirección Nacional de Planificación y Gestión Estratégica

Con respecto al IVA importaciones, analizando el periodo 2012 – 2015, se tiene que en los dos primeros años crece en 8,43% y 2,28% respectivamente con relación al año inmediato anterior correspondiente; sin embargo, en los años 2014 y 2015 decrece en

2,64% y 15,37% respectivamente, situación que tiene relación a la aplicación de medidas comerciales para la protección del sistema de dolarización (salvaguardias) a partir del 11 de marzo de 2015.

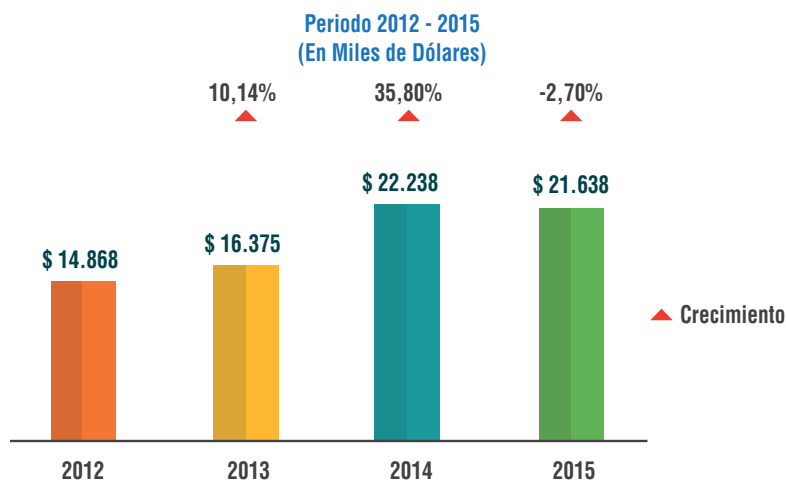
2.2.2 Impuesto Redimible a las Botellas Plásticas no Retornables:

Se creó este impuesto con la finalidad de disminuir la contaminación ambiental y estimular el proceso de reciclaje, estableciendo adicionalmente que las operaciones gravadas con dicho impuesto serán objeto de declaración dentro del mes subsiguiente al que se las efectuó.

El hecho generador de este impuesto es embotellar bebidas en botellas plásticas no retornables, pudiendo el consumidor recuperar el valor pagado por concepto de este impuesto.

En el gráfico que se muestra a continuación se puede observar el comportamiento de la recaudación de este impuesto durante el periodo 2012 -2015:

Gráfico N° 2.17: Recaudación Impuesto Redimible Botellas Plásticas no Retornables



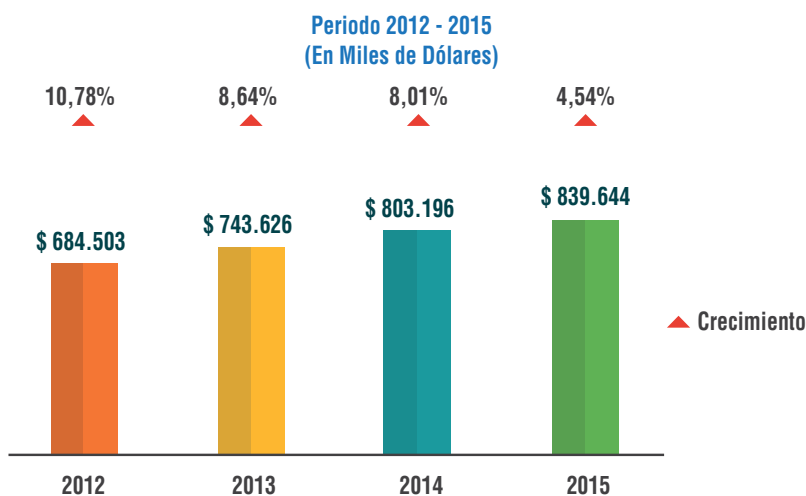
Fuente: Cubo de Recaudación

Elaborado por: Dirección Nacional de Planificación y Gestión Estratégica

2.2.2.3 Impuesto a los Consumos Especiales (ICE)

En el gráfico que se muestra a continuación se puede visualizar el comportamiento de la recaudación del Impuesto a los Consumos Especiales (ICE) durante el periodo 2012 -2015:

Gráfico N° 2.18: Recaudación Impuesto a los Consumos Especiales

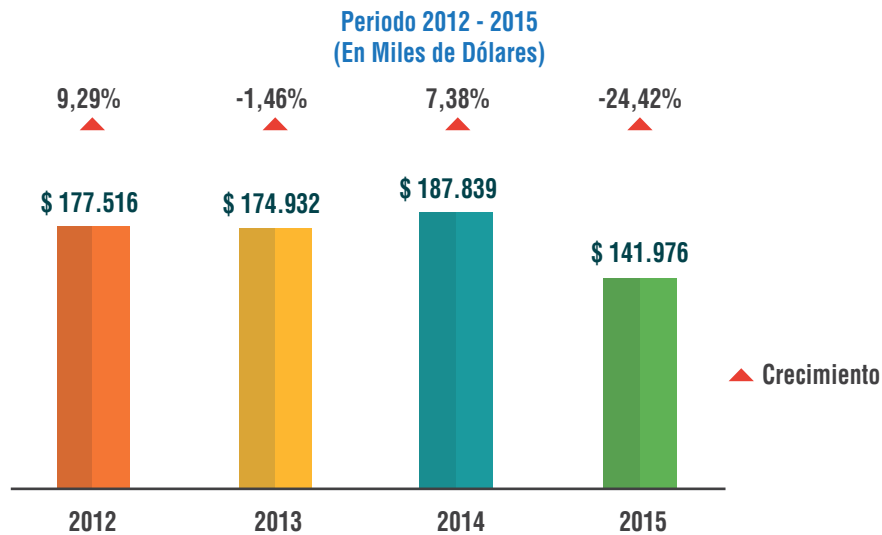


Fuente: Base de Datos SRI

Elaborado por: Dirección Nacional de Planificación y Gestión Estratégica

Las variaciones de este impuesto durante el periodo 2012 – 2015 muestran un decrecimiento respecto al ICE de Importaciones; mientras que analizando al ICE de Operaciones Internas se evidencia un crecimiento promedio del 11%; a continuación se puede observar lo mencionado:

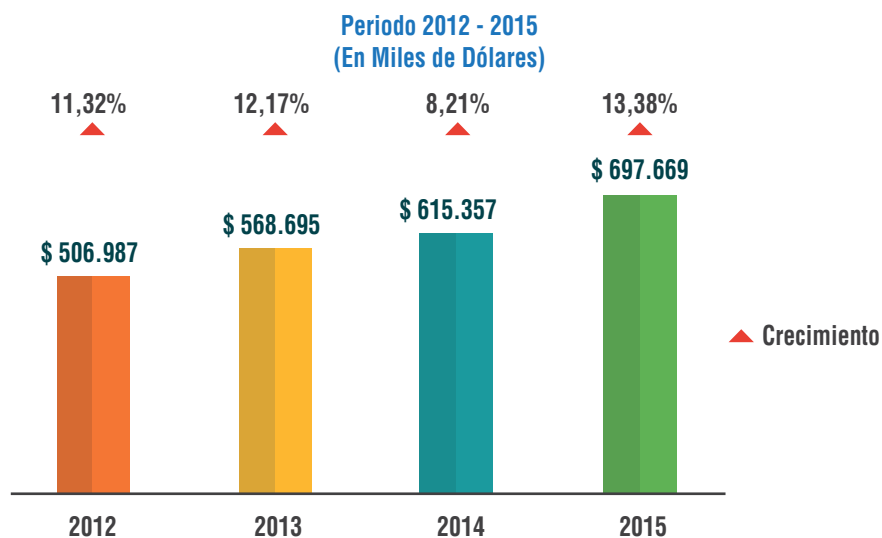
Gráfico N° 2.19: ICE de Importaciones



Fuente: Base de Datos SRI

Elaborado por: Dirección Nacional de Planificación y Gestión Estratégica

Gráfico N° 2.20: ICE de Operaciones Internas



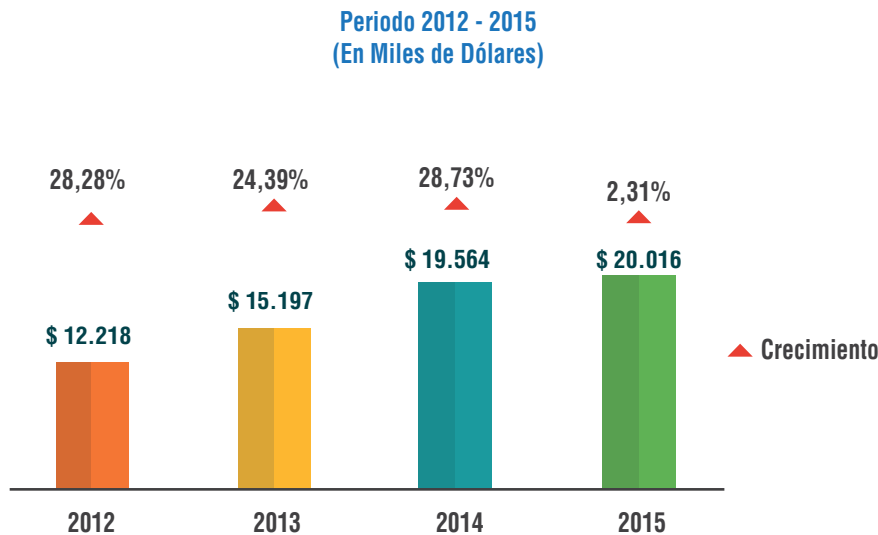
Fuente: Base de Datos SRI

Elaborado por: Dirección Nacional de Planificación y Gestión Estratégica

2.2.2.4 Régimen Impositivo Simplificado (RISE)

En el siguiente gráfico se puede observar el comportamiento de la recaudación de impuestos mediante el RISE, durante el periodo 2012 – 2015:

Gráfico N° 2.21: Recaudación Efectiva del Régimen Impositivo Simplificado



Fuente: Base de Datos SRI

Elaborado por: Dirección Nacional de Planificación y Gestión Estratégica

A continuación se detalla el porcentaje de participación de cada uno de los impuestos indirectos, en donde se puede evidenciar que durante el periodo 2012 – 2015, se mantuvo en promedio un 55% de correspondencia de los impuestos indirectos frente al total de los impuestos recaudados:

Tabla N° 2.2: Participación de los Impuestos Indirectos en la Recaudación Global

IMPUESTOS INDIRECTOS				
Nombre del Impuesto	2012	2013	2014	2015
Impuesto al Valor Agregado	49,58%	49,44%	49,18%	46,60%
IVA de Operaciones Internas	31,15%	32,73%	33,89%	34,25%
IVA Importaciones	18,43%	16,70%	15,29%	12,35%
Impuesto a los Consumos Especiales	6,17%	5,94%	6,03%	6,02%
ICE de Operaciones Internas	4,57%	4,54%	4,62%	5,00%
ICE de Importaciones	1,60%	1,40%	1,41%	1,02%
Impuesto Redimible Botellas Plásticas no Retornables	0,13%	0,13%	0,17%	0,16%
SUBTOTAL IMPUESTOS INDIRECTOS	56%	56%	55%	53%

Fuente: Base de Datos SRI

Elaborado por: Dirección Nacional de Planificación y Gestión Estratégica

De acuerdo a los datos registrados en la tabla que antecede se puede demostrar que durante el periodo 2012 – 2015 se produjo un decrecimiento en los impuestos indirectos, lo cual significa un avance en la meta de

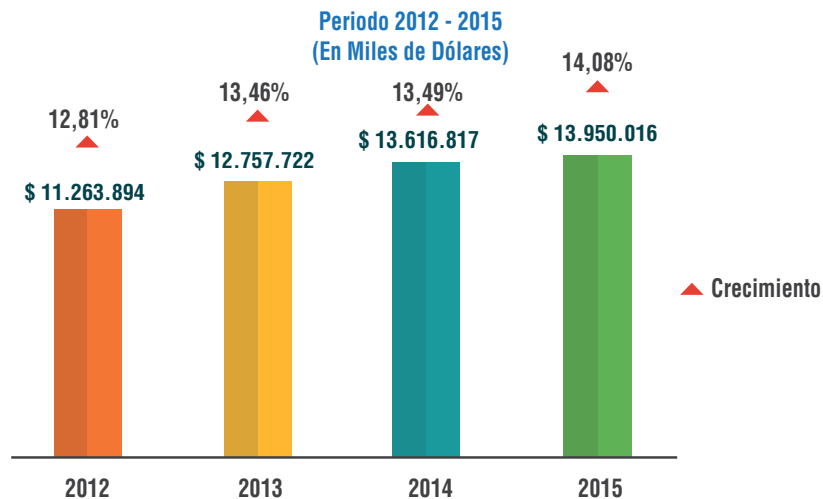
revertir la composición de la recaudación del Servicio de Rentas Internas hacia la prioridad de orientar su recaudación a impuestos directos que fomenten la progresividad y equidad recaudatoria.

2.3 Contribución Tributaria

La contribución tributaria es la relación entre la recaudación efectiva y el Producto Interno Bruto (PIB), convirtiéndose en un elemento clave para valorar el peso de los impuestos en un país y también para hacer un análisis comparativo internacional.

Conforme se observa en el siguiente gráfico, la contribución tributaria en los últimos años se incrementó, obteniendo al cierre del 2015 una contribución del 14,08%.

Gráfico N° 2.22: Contribución Tributaria



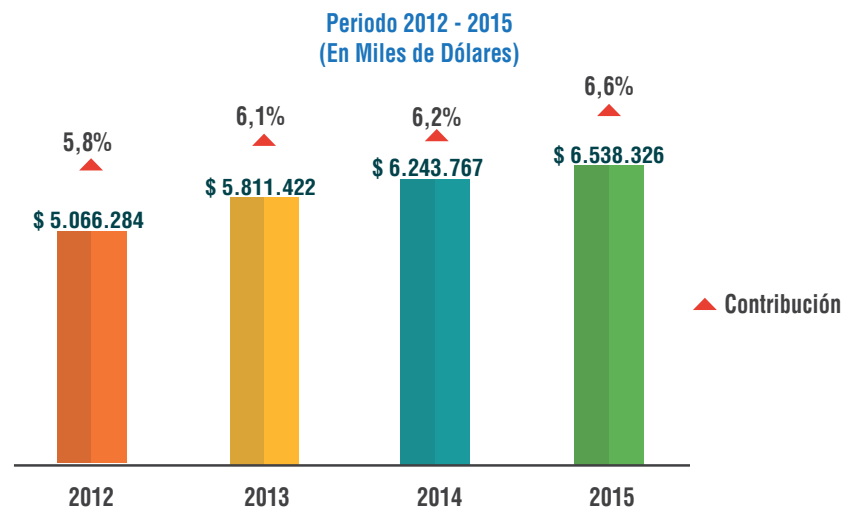
Fuente: Base de Datos SRI - Reportes Anuales de Recaudación

Elaborado por: Dirección Nacional de Planificación y Gestión Estratégica

En los gráficos a continuación, se muestra la contribución tributaria por tipo de impuestos (directos e indirectos), y se evidencia que el Servicio de Rentas Internas está avanzando en la consecución de obtener un

desarrollo económico y social planificado e igualitario; al ir incrementando cada año la contribución tributaria de los impuestos directos.

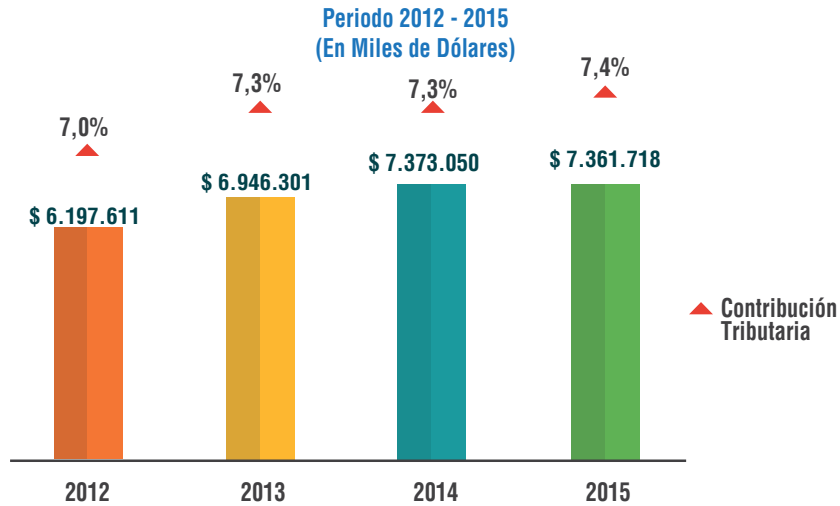
Gráfico N° 2.23: Contribución Tributaria Impuestos Directos



Fuente: Base de Datos SRI - Reportes Anuales de Recaudación

Elaborado por: Dirección Nacional de Planificación y Gestión Estratégica

Gráfico N° 2.24: Contribución Tributaria Impuestos Indirectos



Fuente: Base de Datos SRI - Reportes Anuales de Recaudación
Elaborado por: Dirección Nacional de Planificación y Gestión Estratégica

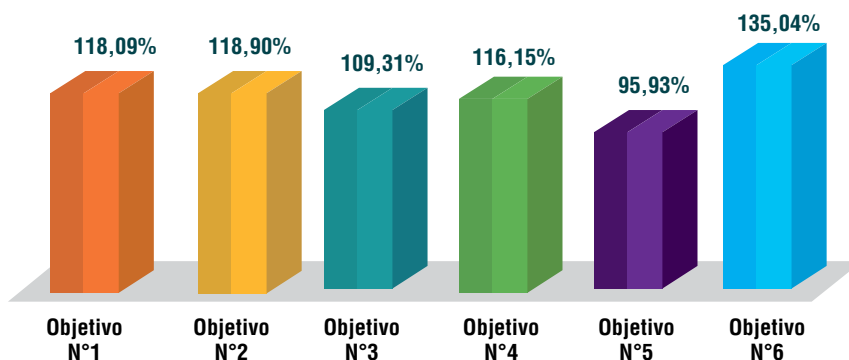
2.4 Diagnóstico Objetivos Estratégicos

Durante el periodo 2012 – 2015, el cumplimiento de los seis objetivos estratégicos institucionales se midió en base a 81 indicadores, los mismos que tuvieron un cumplimiento promedio de 117%. A continuación se presenta el resumen:

Objetivos Estratégicos 2012 – 2015:

- ① Incrementar la eficiencia y efectividad en los procesos de asistencia y control enfocados al cumplimiento tributario, sustentados en un modelo de gestión de riesgos.
- ② Incrementar la aplicación de los principios constitucionales en materia tributaria.
- ③ Incrementar la conciencia de la ciudadanía acerca de sus deberes y derechos fiscales.
- ④ Incrementar la eficiencia operacional en el SRI.
- ⑤ Incrementar el uso eficiente del presupuesto en el SRI.
- ⑥ Incrementar el desarrollo del talento humano en el SRI.

Gráfico N° 2.25: Cumplimiento Objetivos Estratégicos en el Periodo 2012 – 2015

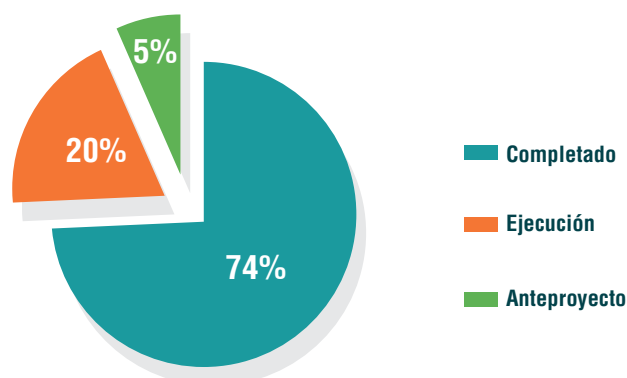


Fuente: Base de Datos Institucional. Herramienta Gestión por Resultados (GPR).
Elaborado por: Dirección Nacional de Planificación y Gestión Estratégica

Los objetivos estratégicos estuvieron integrados por 117 iniciativas, cuya definición se enfocó en la optimización de procesos, implementación y mejoramiento de herramientas tecnológicas, formularios, anexos; entre otros.

El estado de las iniciativas al cierre del año 2015, es el siguiente:

Gráfico N° 2.26: Estado Iniciativas – Objetivos Estratégicos 2012 – 2015



Fuente: Base de Datos Dpto. de Planes, Programas y Proyectos.

Elaborado por: Dirección Nacional de Planificación y Gestión Estratégica

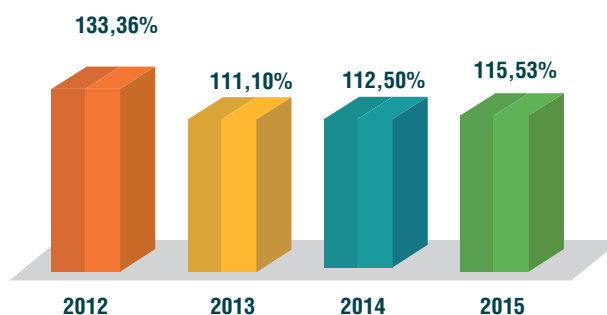
Nota: En el estado completado se encuentran incluidos los proyectos completados, cancelados, cerrados y congelados. En el estado ejecución se encuentra incluidos los proyectos en ejecución, planificación y definición.

A continuación se detalla el cumplimiento durante el periodo 2012 – 2015 de cada uno de los objetivos estratégicos.

2.4.1 Objetivo Estratégico 1: *Incrementar la eficiencia y efectividad en los procesos de asistencia y control enfocados en el cumplimiento tributario, sustentados en un modelo de gestión de riesgos*

Al presente objetivo estratégico se alinearon 27 indicadores, los mismos que tuvieron un cumplimiento promedio de 118%.

Gráfico N° 2.27: Porcentaje de Cumplimiento Objetivo Estratégico N° 1



Fuente: Base de Datos Institucional. Herramienta Gestión por Resultados (GPR).

Elaborado por: Dirección Nacional de Planificación y Gestión Estratégica

La eficiencia y efectividad de los procesos de asistencia y control tributario a nivel institucional, pueden ser visualizados mediante diferentes medios, como los son el cierre de brechas tributarias, cumplimiento de proyectos

y procesos de asistencia al contribuyente, así como el modelo de gestión de riesgos tributarios que es un pilar fundamental para obtener procesos oportunos.

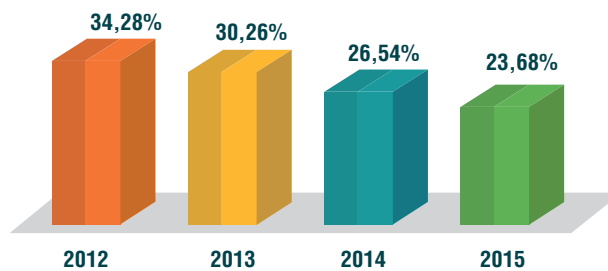
2.4.1.1 Análisis de Brechas

El modelo de gestión y medición definido por la Administración Tributaria, contempla la correcta gestión de brechas que conforman el ciclo del contribuyente, las cuales se muestran a continuación:

- Brecha de Inscripción

A continuación se muestran los resultados del cierre de la brecha de inscripción durante los periodos 2012 -2015:

Gráfico N° 2.28: Brecha de Inscripción



Fuente: Base de Datos SRI

Elaborado por: Dirección Nacional de Planificación y Gestión Estratégica

Los resultados del indicador son favorables para la Administración Tributaria; ya que en los últimos cuatro años se muestra una tendencia decreciente, logrando al cierre del 2015 reducir la brecha al 23,68%.

- Brecha de Presentación

Permanentemente se desarrollan programas de capacitación al contribuyente, controles tributarios de corto plazo, controles omisos y persuasivos, la automatización de procesos y los servicios en línea, que permiten cerrar esta brecha.

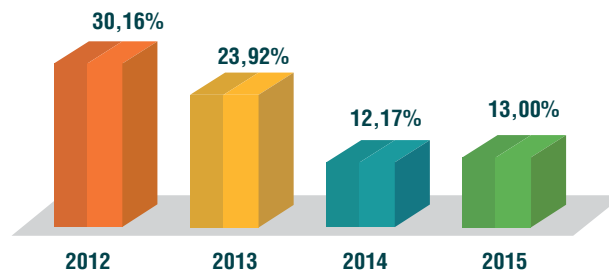
Para este análisis hemos desagregado la brecha de presentación por impuesto, tomando en cuenta los más representativos para la administración.

- Brecha de Presentación – Impuesto al Valor Agregado (IVA)

En el gráfico de resultados que se muestra a continuación podemos apreciar que esta brecha al cierre del 2015 disminuyó aproximadamente

en 17 puntos porcentuales con respecto al resultado de la brecha del 2012.

Gráfico N° 2.29: Brecha de Presentación - IVA



Fuente: Base de Datos SRI

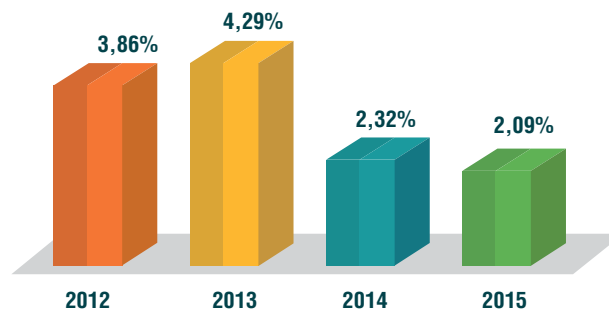
Elaborado por: Dirección Nacional de Planificación y Gestión Estratégica

- Brecha de Presentación – Impuesto a la Renta

Una de las directrices para la Administración Tributaria ecuatoriana, enmarcada en el Plan Nacional para el Buen Vivir, busca la priorización de los impuestos directos sobre los

indirectos, por este motivo, tanto el control de Impuesto a la Renta de Personas Naturales y Sociedades se convierte en uno de los ejes más importantes de la Administración Tributaria.

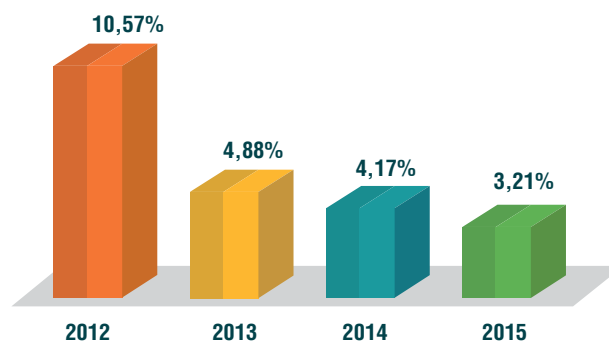
Gráfico N° 2.30: Brecha de Presentación - Impuesto a la Renta Naturales



Fuente: Base de Datos SRI

Elaborado por: Dirección Nacional de Planificación y Gestión Estratégica

Gráfico N° 2.31: Brecha de Presentación - Impuesto a la Renta Sociedades



Fuente: Base de Datos SRI

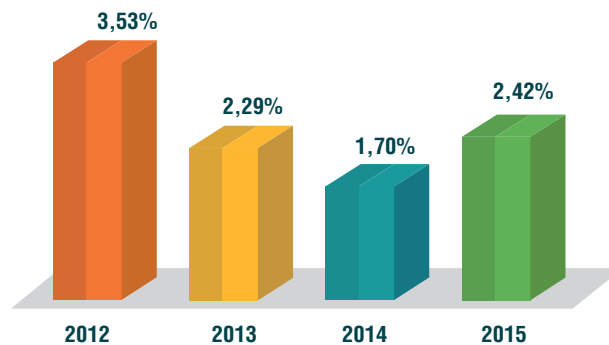
Elaborado por: Dirección Nacional de Planificación y Gestión Estratégica

El control a la omisidad del Impuesto a la Renta de Sociedades se realizó por la importancia del contribuyente en base a la transaccionalidad de los mismos, lo que permitió obtener al finalizar el año 2015 un mejor resultado en 7 puntos con respecto al resultado del año 2012.

- Brecha de Pago

A continuación se muestran los resultados del cierre de la brecha de pago durante los periodos 2012 – 2015:

Gráfico N° 2.32: Brecha de Pago



Fuente: Base de Datos SRI

Elaborado por: Dirección Nacional de Planificación y Gestión Estratégica

Al finalizar el año 2015, se registra una disminución de 1,1 puntos con respecto al año 2012, como resultado de varias acciones entre las cuales se pueden mencionar a las campañas preventivas y reactivas continuas que realiza

el SRI enfocadas a orientar y difundir todos los canales de pago puestos a disposición del contribuyente para facilitar el pago de las obligaciones tributarias.

2.4.1.2 Modelo de Riesgos Tributarios

El tratamiento de los riesgos tributarios es trascendental para el Servicio de Rentas Internas, ya que los esfuerzos están encaminados a lograr un mayor cumplimiento voluntario y veraz de las obligaciones, sin embargo el comportamiento de los contribuyentes se ve afectado por una serie de factores culturales, económicos, psicológicos y sociológicos, desarrollados en determinados entornos, que contribuyen al incumplimiento de estas normas, produciéndose elusión, evasión y fraude fiscal.

La institución viene utilizando un Modelo Integral de Gestión de Riesgos Tributarios que permite mejorar principios como los de progresividad y equidad, teniendo de esta manera una Administración Tributaria

innovadora, versátil y con una inteligencia propia, que utiliza los instrumentos más adecuados por cada contribuyente y para cada tipo de riesgo tributario identificado.

La utilización de este modelo como esquema ordenado de tratamiento de riesgos tributarios da como resultado los planes y programas anuales de control y gestión del cumplimiento tributario.

El modelo de riesgos, se fundamenta en la teoría de Matthijs H. Jacob Alink⁸, que señala que la administración de riesgos es un proceso continuo y sistemático, en donde, se despliegan personas y recursos en base al análisis de riesgos.

⁸ Tema 3.2, La función de fiscalización de la Administración Tributaria y el control de la evasión, Centro Interamericano de Administraciones Tributarias - CIAT. (2008).

La siguiente figura, explica gráficamente las fases de la administración de riesgos:

Figura N° 2.1: Fases de la Administración de Riesgos



Fuente: Dirección Nacional de Control Tributario.

Elaborado por: Dirección Nacional de Control Tributario.

Nota: A partir del Plan de Control Tributario 2015, se incorporó como eje principal del modelo, el "Entendimiento de los Impuestos y Rubros que Administra el SRI."

Para un mejor entendimiento del Modelo de Riesgos; a continuación, se describe cada una de las fases:

Fase I: Identificación y Clasificación del Riesgo Tributario

El Servicio de Rentas Internas identificó el riesgo como aquella situación opuesta al cumplimiento tributario, acompañado de las fuentes que lo pueden producir (grado de complejidad del sistema, conocimiento de la intención de los obligados); así como las causas y consecuencias de ese potencial incumplimiento tributario (riesgo).

Fase II: Reducción del Riesgo Tributario

Esta fase conlleva a disminuir o prevenir un riesgo; de tal forma que sea cubierto. Por lo tanto se requiere identificar la forma de reducir anticipadamente el riesgo; es decir, establecer las formas de prevenir la ocurrencia del riesgo.

Para ello se hace uso de la detección reactiva, concurrente y proactiva que se explicará en la siguiente fase.

Fase III: Detección del Riesgo Tributario

La función principal de esta fase es determinar si se ha producido un riesgo real o pronosticar la ocurrencia de un riesgo potencial.

La detección de riesgos puede ser realizada de las siguientes maneras:

- **Reactiva:** Una vez que se ha dado el riesgo,
- **Concurrente:** En el momento que se produce el riesgo; y
- **Proactiva:** Si predice la ocurrencia del mismo.

Dado que la Administración Tributaria busca operar concurrentemente, existen dos formas de detectar los riesgos:

- **Detección Activa:** Cuando se realiza en el campo u "observación en el sitio"; por ejemplo.- en los procesos de control de fedatarios.
- **Detección Pasiva:** Cuando se realiza en oficina, mediante cruces de información con fuentes internas y externas; por ejemplo.- Procesos de Control.

Fase IV: Selección del Riesgo Tributario

En esta fase se decide el grupo de sujetos pasivos que van a ser controlados en la siguiente fase del proceso; siendo una de las premisas fundamentales seleccionar casos que permitan combatir la evasión, elusión y fraude fiscal; y, a su vez, incrementar la percepción de riesgo en la sociedad.

La administración analiza el tipo de tratamiento que se va a dar a los sujetos pasivos a través de las diversas estrategias de cobertura:

- *Auditorías,*
- *Comunicaciones,*
- *Acercamiento amigable al contribuyente.*

Los criterios usados para la selección de casos se basan en análisis técnicos y estadísticos que permite identificar los sujetos pasivos con riesgos permitiendo incrementar la percepción de control y como consecuencia una disminución de los hallazgos detectados.

Fase VI: Evaluación del Riesgo Tributario

La fase de evaluación apunta a responder preguntas respecto a la aplicación del modelo de gestión del Riesgo Tributario, como: *¿cuál es su impacto en el riesgo? ¿Cuál es la efectividad de las actuaciones? ¿Se justi-*

Fase V: Cobertura del Riesgo Tributario

La fase de cobertura contempla un conjunto de acciones dirigidas a reducir, eliminar, evitar, compartir o prevenir riesgos tributarios, con la utilización de estrategias definidas que reflejan el grado de atención, la forma e intensidad de tratamiento para cada nivel de riesgo tributario.

Las estrategias del Servicio de Rentas Internas se enmarcan en tres líneas de tiempo para actuaciones definidas como:

- *Proactivas,*
- *Concurrentes y*
- *Reactivas.*

Las mismas que intentan cambiar el comportamiento de los contribuyentes en los diferentes impuestos y a su vez apuntan a la disminución de brechas tributarias.

ficar los costos? ¿Las actuaciones se realizan con calidad? ¿Cómo evoluciona este proceso sistemático?, para esto se utilizan básicamente los tipos de herramientas que se indican en la siguiente tabla:

Tabla N° 2.3: Herramientas para la Evaluación de Riesgos Tributarios

Tipo de Herramienta	Técnicas	Descripción	Medición y/o Ejemplo
<i>Evaluación de impacto</i>	Cuantitativa	Mide el efecto de la actuación con relación a un escenario contra actual, que se define a partir de un grupo al que se le aplica el programa y donde todo transcurre con normalidad	Diseño Experimental Diseño Cuasi-Experimental (matching o pareo, métodos de doble diferencia, métodos discontinuos, métodos de variables instrumentales)
	Semi - Cuantitativas	Logran una visualización de los impactos de las campañas de cobertura o reducción en un conjunto determinado de riesgos tributarios.	Tasas de Riesgo (probabilidad de ocurrencia) Montos de Riesgo (mediante niveles: alto, medio, bajo) Niveles de efectividad de la campaña.
	Cualitativas	Análisis explicativo – interpretativo a través de recabar criterios tributarios expertos y realizar diagnósticos (rápidos) de situaciones de riesgo, contextos, etc.	Delphi: contactos a distancia para obtener criterios. Evaluación Rápida: entrevistas métodos de muestreo no probabilístico. Estudio de casos: indagaciones extensas basadas en técnicas de investigación. Grupos Focales: sesiones con grupos expertos.
Monitoreo	Tableros de Mando	Consolidan la información de los riesgos a través de estadísticos breves y gráficas un estado general de la situación del riesgo tributario.	KPI, KRI, riesgo bruto, riesgo residual.
<i>Herramientas de Análisis</i>	Modelos Generales	Monitorear cómo evoluciona el riesgo en grupos de contribuyentes. Orientado a grupos de contribuyentes segmentados	Estiman la probabilidad de que un contribuyente no cumpla, con la correcta determinación y pago de sus impuestos
	Modelos específicos	Modelos diseñados para medir la probabilidad de ocurrencia de un hecho particular	Por ejemplo.- Estimación de la probabilidad de que los contribuyentes utilicen el IVA de sus compras respaldado en facturas falsas

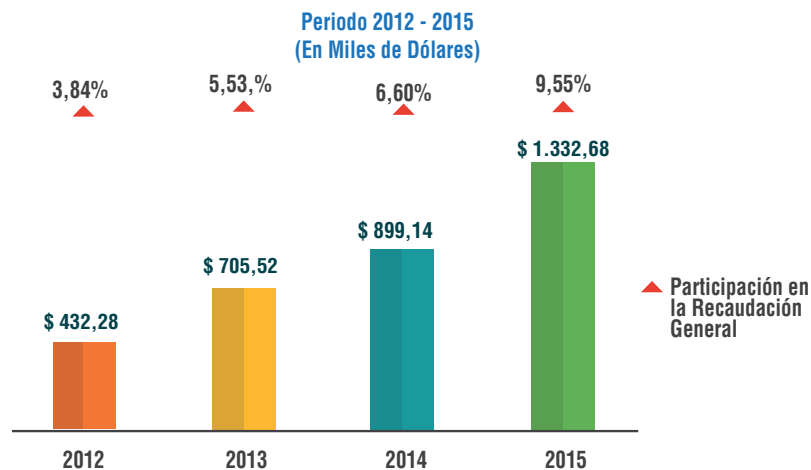
Fuente: Plan de Control periodo 2012 - 2015

Elaborado por: Dirección Nacional de Control Tributario

2.4.1.3 Proceso de Cobro

En el gráfico que se presenta a continuación, se muestra los valores de la recaudación de cobro durante los últimos cuatro años y el porcentaje de contribución en la recaudación general efectiva, en donde se puede evidenciar que en promedio la contribución fue de 6,38%, siendo el año 2015 el porcentaje de mayor contribución con un 9,55%.

Gráfico N° 2.33: Recaudación de Cobro y su Participación en la Recaudación General



Fuente: Base de Datos SRI - Departamento de Cobro

Elaborado por: Dirección Nacional de Planificación y Gestión Estratégica

Nota: La gestión de cobranzas del año 2015, incluye los pagos realizados por los contribuyentes mediante la aplicación de la Ley de Remisión de Intereses, Multas y Recargos

2.4.1.4 Gestión de los Procesos de Asistencia al Contribuyente

En este apartado, se señalan los principales procesos automatizados y servicios en línea gestionados para el cumplimiento del objetivo estratégico institucional N°1 durante el periodo 2012 - 2015:

SRI y YO en Línea: Es una herramienta que facilita el cumplimiento de las obligaciones tributarias a los contribuyentes, puesto que permite realizar el registro de ingresos y egresos, emisión y anulación de comprobantes electrónicos, registro de comprobantes físicos y la obtención de reportes automáticos de sus transacciones realizadas.

Servicios Automatizados:

Gestión del Catastro: RUC

- Suspensión de RUC por Internet para Personas Naturales.
- Actualización de RUC por Internet para Personas Naturales.
- Inscripción en Línea de Sociedades reguladas por la Superintendencia de Compañías.
- Inscripción en Línea de Sociedades regu-

Facturación Electrónica: Este servicio contempla la emisión de manera magnética de comprobantes de venta, documentos complementarios y comprobantes de retención; de tal manera que se pueda efectuar consultas de documentos a través de los servicios en línea tanto para el contribuyente como para el cliente interno.

ladas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

- Emisión de Certificados en Línea.
- Cita Previa y Turno Diario.

Gestión del Cumplimiento Tributario:

Declaraciones y Anexos:

- Recuperación de Claves de acceso en Línea.
- Resumen de Datos Fiscales para Declaración de Impuesto a la Renta (Personas Naturales).

- Código QR en Certificados en Línea (para mayor seguridad).
- Anexo de Gastos Personales en Línea.

Gestión del Catastro: Vehículos

- Consulta en Línea Subcategorías Vehiculares.

- Consulta de Vehículos por Identificación del Propietario.
- Exoneración y Rebajas de Impuestos Vehiculares Automáticas y en Línea.
- Nuevos servicios en Línea para Comercializadores.

SRI móvil: Es una aplicación que a través de dispositivos móviles permite al ciudadano acceder de forma fácil y ágil a información importante como: consultas tributarias públicas, noticias, agencias del SRI y redes sociales de la institución, complementando de esta manera los esquemas tradicionales de atención

al ciudadano y enriqueciendo nuestra imagen institucional ante la ciudadanía brindando una variedad de servicios mediante un canal innovador al cual los usuarios pueden acceder desde cualquier lugar, las 24 horas del día, los 365 días del año.

Esta aplicación posee los siguientes servicios de consulta:

Servicios Implementados en enero del 2014:

Información de:

- *Noticias relevantes:* Sobre temas actuales relacionados a la institución.
- *Agencias SRI:* Se detalla la dirección de todas las agencias del SRI a nivel nacional.
- Redes sociales institucionales.

Estado Tributario: Permite conocer si un contribuyente se encuentra al día en sus obligaciones tributarias o el detalle de sus obligaciones pendientes.

Valor de matrícula: Aquí se puede verificar el valor detallado a pagar de la matrícula del

vehículo del ciudadano.

Deudas: En esta opción la aplicación permite consultar las deudas tributarias pendientes e impugnadas que se registran en el SRI.

Validez documentos físicos: El ciudadano puede verificar la validez de comprobantes de venta, retención o documentos complementarios.

Impuesto a la Renta Causado: La opción permite consultar los valores que se han pagado por concepto de Impuesto a la Renta y Salida de Divisas.

Servicios Implementados en el 2015:

Denuncias: El ciudadano puede reportar un delito tributario a través de la opción *Denuncia Tributaria*; o utilizar la opción *Denuncia Administrativa* para reportar los malos comportamientos como actos de corrupción dentro del SRI.

Contáctenos: Esta opción permite al ciudadano expresar alguna queja, sugerencia o felicitación, según sea el caso.

Seguimiento de trámites: El ciudadano puede

verificar el estado de un trámite ingresado a la Administración Tributaria.

Calculadoras: Se puede consultar valores a pagar mediante las calculadoras tributarias, de herencias, plusvalía y bananera.

Validación códigos QR: Se puede consultar la validez de certificados tributarios y declaraciones de impuestos emitidas por la Administración Tributaria.

2.4.1.5 Programa de quejas, sugerencias y felicitaciones

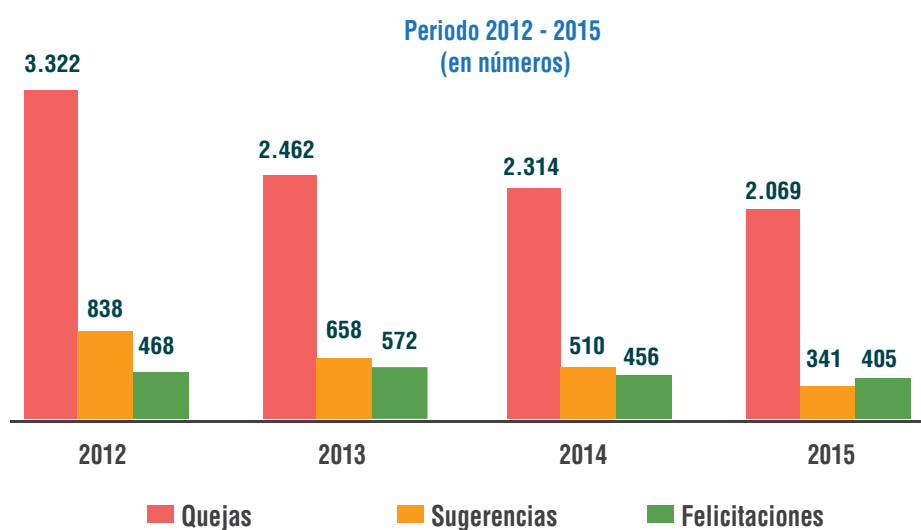
Este programa se encuentra liderado por la Secretaría de la Administración Pública (SNAP), el cual busca mediante un aplicativo tecnológico tener una mayor interacción con la ciudadanía.

Es necesario indicar que la Administración Tributaria siempre ha buscado la retroalimentación de los contribuyentes/ciudadanos

con la finalidad de mejorar sus servicios; es por ello que dentro del aplicativo SRI Móvil, se cuenta con un módulo de denuncias, así como la gestión mediante el teléfono rojo, buzones y una unidad administrativa especializada en velar por derechos de los contribuyentes.

Los gráficos a continuación describen los resultados obtenidos dentro del periodo 2012 – 2015:

Gráfico N° 2.34: Quejas, Sugerencias y Felicitaciones



Fuente: Base de Datos SRI

Elaborado por: Dpto. Derechos del Contribuyente

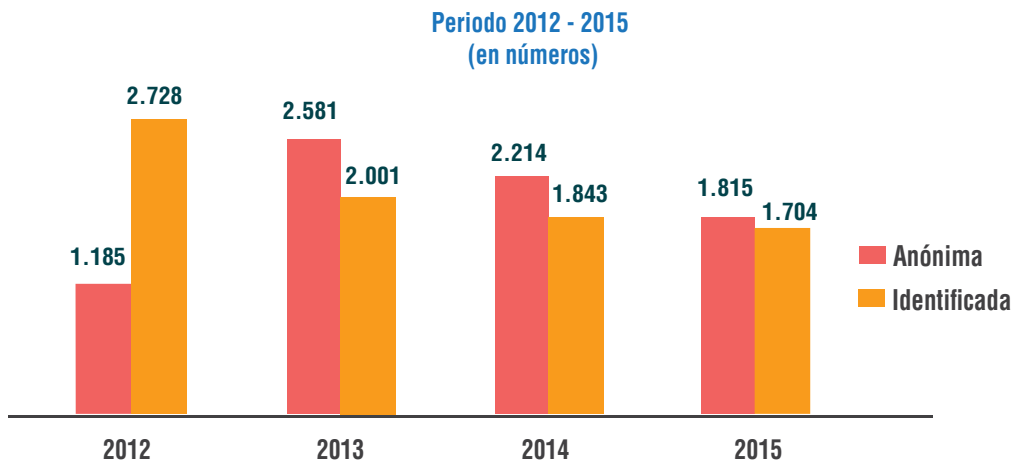
La información de quejas, sugerencias y felicitaciones, es un insumo importante para poder estimar el nivel de satisfacción del contribuyente y ciudadanos.

Un parámetro de referencia es el volumen de quejas, las cuales, desde el año 2012 mantiene una tendencia descendente y la cuales se relacionan con los diferentes servicios que la Administración Tributaria pone a disposición de la sociedad.

Las denuncias tributarias y administrativas buscan cumplir dos principios fundamentales que son la simplicidad administrativa y la eficiencia en el uso de los recursos.

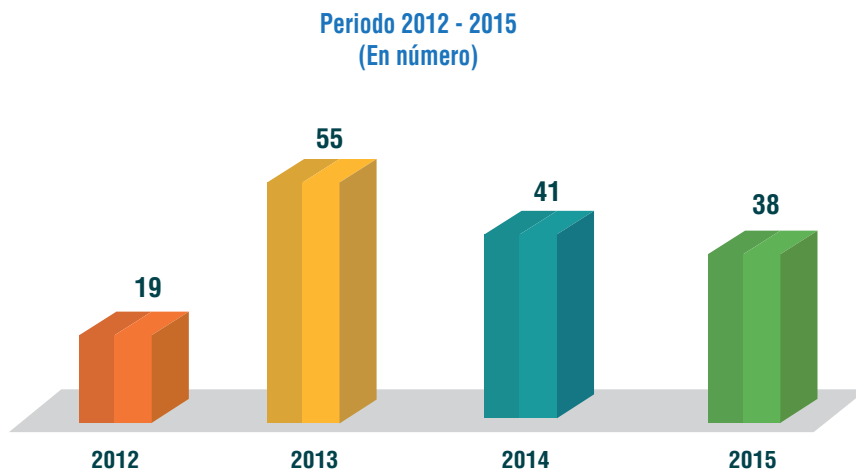
Durante el periodo 2012 – 2015, se registró la siguiente información con respecto a denuncias tributarias y administrativas:

Gráfico N° 2.35: Denuncias Tributarias



Fuente: Base de Datos SRI – Dpto. Derechos del Contribuyente
Elaborado por: Dirección Nacional de Planificación y Control de Gestión

Gráfico N° 2.36: Denuncias Administrativas



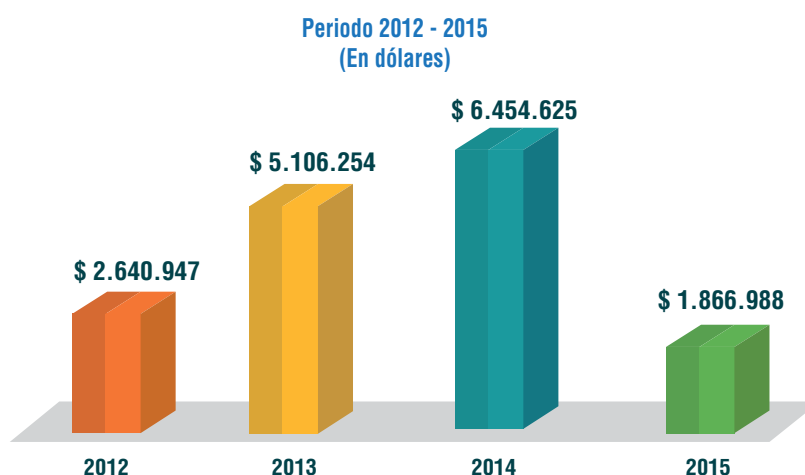
Fuente: Base de Datos SRI – Dpto. Derechos del Contribuyente
Elaborado por: Dirección Nacional de Planificación y Control de Gestión

Recaudación por Gestión Mediante Denuncias Tributarias

La recaudación es parte del componente del control, ya que éste último es un medio para poder corregir el comportamiento de los contribuyentes, en el caso de que el sujeto pasivo ejecute alguna infracción.

Los valores económicos recaudados entre el 2012 y el 2015, correspondiente a denuncias tributarias son los siguientes:

Gráfico N° 2.37: Valores Económicos Recaudados por Denuncias Tributarias



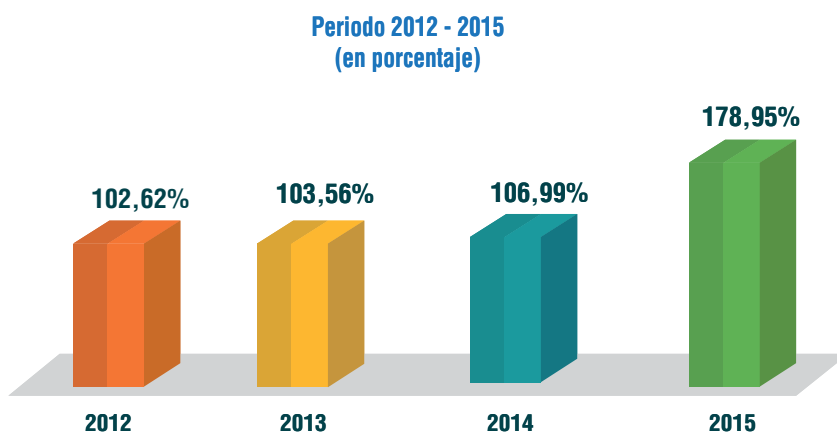
Fuente: Base de Datos SRI

Elaborado por: Dpto. Derechos del Contribuyente

2.4.2 Objetivo Estratégico 2: *Incrementar la aplicación de los principios constitucionales en materia tributaria*

Al presente objetivo estratégico durante el periodo 2012 – 2015 se alinearon 6 indicadores, los mismos que tienen un cumplimiento promedio de 123%.

Gráfico N° 2.38: Porcentaje de Cumplimiento Objetivo Estratégico N° 2



Fuente: Base de Datos SRI

Elaborado por: Dpto. Derechos del Contribuyente

Este objetivo conceptualiza una Administración Tributaria ideal a través de la aplicación coherente de la normativa tributaria y de los principios constitucionales mediante el análisis de los acontecimientos mundiales en materia de política económica, fiscal y tributaria, con el fin de realizar investigaciones de sostenibilidad fiscal en el Ecuador, análisis de las mejores prácticas tributarias y

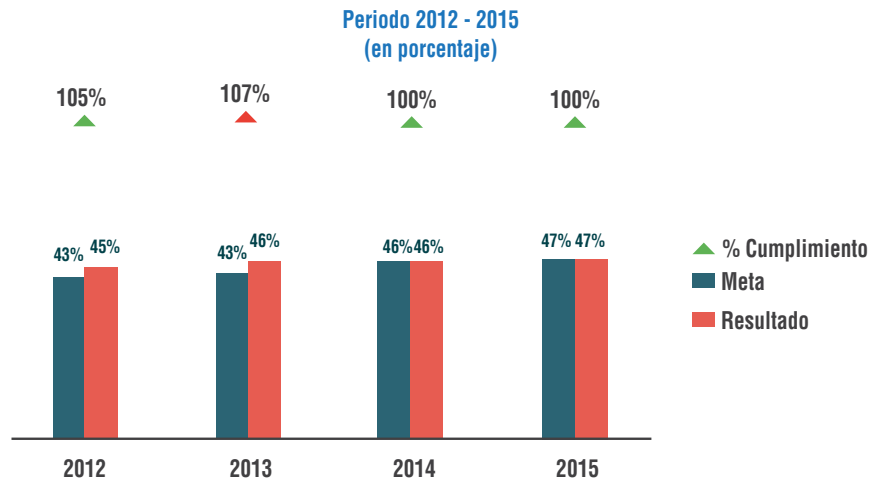
de incidencia distributiva, económica y fiscal de otros países, de tal manera que se implemente mecanismos de control orientados a mejorar la progresividad, diseñar reformas que promuevan el debate y sensibilización sobre conductas sociales responsables en pos de una mejor gestión, así como de cultura y moral tributaria, que contribuya al fortalecimiento del pacto fiscal.

Es por esto que entre las principales mediciones que permiten medir el comportamiento tributario respecto a incrementar la progresividad y el impacto en cohesión social son los siguientes:

Porcentaje de Participación en la Recaudación de los Impuestos Directos

Mide la participación de la recaudación de los impuestos directos en la recaudación total efectiva, a continuación se presenta los resultados obtenidos durante el periodo 2012 – 2015:

Gráfico N° 2.39: Porcentaje de Participación de los Impuestos Directos en la Recaudación



Fuente: Plan Anual Terminado – GPR

Elaborado por: Dirección Nacional de Planificación y Control de Gestión

Gasto Tributario

En la siguiente tabla y gráfico se puede observar la composición del gasto tributario del periodo 2012 – 2014 y sus resultados:

Tabla N° 2.4: Gasto Tributario por Impuesto

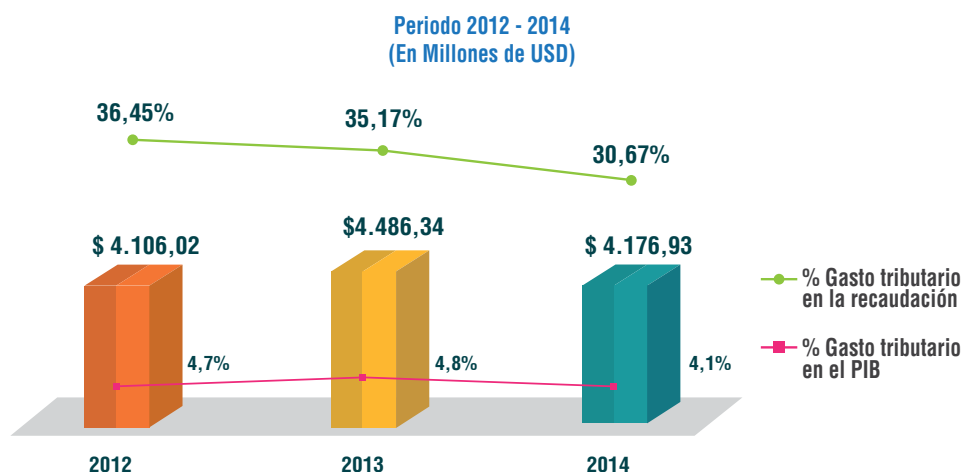
NOMBRE IMPUESTO	Gasto Tributario (Millones de USD)		
	2012	2013	2014
IMPUESTO AL VALOR AGREGADO	\$ 1.763,47	\$ 1.875,68	\$ 2.146,49
Bienes	\$ 966,79	\$ 966,78	\$ 1.269,68
Servicios	\$ 670,28	\$ 666,51	\$ 733,45
Decreto N° 1232 (maquinarias e insumos agrícolas)	\$ 65,90	\$ 179,76	\$ 0,15
Devoluciones	\$ 60,50	\$ 62,62	\$ 143,20
OTROS	\$ 1,70	\$ 67,09	\$ 76,54
Devolución del impuesto a las botellas plásticas		\$ 23,28	\$ 28,03
Impuesto a la Propiedad de Vehículos Motorizados. Tercera edad		\$ 22,64	\$ 21,84
Impuesto Ambiental a la Contaminación Vehicular. Tercera edad		\$ 14,99	\$ 19,95
Impuesto a las Tierras Rurales. Tercera Edad		\$ 0,23	\$ 0,23
Exoneración ISD COPCI	\$ 1,70	\$ 5,95	\$ 6,49
IMPUESTO A LA RENTA	\$ 2.340,85	\$ 2.543,57	\$ 1.953,90
Sociedades	\$ 1.952,00	\$ 1.903,39	\$ 1.267,88
Personas naturales con actividad económica	\$ 39,05	\$ 320,27	\$ 345,82
Relación de dependencia	\$ 349,80	\$ 319,91	\$ 340,20
GASTO TRIBUTARIO TOTAL	\$ 4.106,02	\$ 4.486,34	\$ 4.176,93

Fuente: Base de Datos. CEF

Elaborado por: Dirección Nacional de Planificación y Control de Gestión.

Nota: La información correspondiente al 2015 no pudo ser considerada en esta tabla, debido que es necesario contar con las declaraciones del IR de personas naturales y sociedades, las mismas que son realizadas en marzo y abril del 2016.

Gráfico N° 2.40: Gasto Tributario



Fuente: Base de datos CEF

Elaborado por: Dirección Nacional de Planificación y Control de Gestión

Nota: La información correspondiente al 2015 no pudo ser considerada en esta tabla, debido que es necesario contar con las declaraciones del IR de personas naturales y sociedades, las mismas que son realizadas en marzo y abril del 2016.

El gasto tributario se clasifica en beneficios e incentivos, los mismos que son medidas legales que suponen la exoneración o una minoración del impuesto a pagar; cuya finalidad en el caso de los beneficios es dispensar un trato más favorable a determinados contribuyentes (causas subjetivas) o consumos (causas objetivas); mientras que en el caso de los incentivos tributarios es promover determinados objetivos relacionados con políticas

productivas como inversiones, generación de empleo estable y de calidad, priorizar la producción nacional y determinados consumos, contención de precios finales, etc.

La tabla que se presenta a continuación, detalla el aporte que han tenido los beneficios e incentivos en el gasto tributario durante el periodo 2012 – 2014.

Tabla N° 2.5: Beneficios e Incentivos Tributarios

Clasificación	2012		2013		2014	
	Millones USD	% Gasto Tributario Total	Millones USD	% Gasto Tributario Total	Millones USD	% Gasto Tributario Total
Beneficio	\$ 1.187,4	28,9%	\$ 1.542,63	34,4%	\$ 2.926,00	70,1%
Incentivo	\$ 1.025,9	25,0%	\$ 1.067,63	23,8%	\$ 1.251,00	29,9%
Beneficio e Incentivo	\$ 1.892,6	46,1%	\$ 1.876,08	41,8%	-	-
Gasto Tributario Total	\$ 4.106	100%	\$ 4.486,34	100%	\$ 4.177,00	100%

Fuente: Base de Datos. CEF

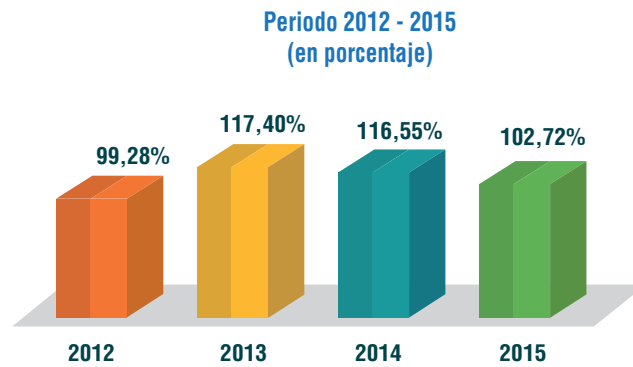
Elaborado por: Dirección Nacional de Planificación y Control de Gestión.

Nota: La información correspondiente al 2015 no pudo ser considerada en esta tabla, debido que es necesario contar con las declaraciones del IR de personas naturales y sociedades, las mismas que son realizadas en marzo y abril del 2016.

2.4.3 Objetivo Estratégico 3: Incrementar las capacidades y conocimientos de la ciudadanía acerca de sus deberes y derechos fiscales

Durante el periodo 2012 - 2015, se alinearon un total de 4 indicadores a nivel estratégico y táctico, obteniendo un resultado de cumplimiento promedio del 109%.

Gráfico N° 2.41: Porcentaje de Cumplimiento Objetivo Estratégico N° 3



Fuente: Base de Datos Institucional. Herramienta (GPR)

Elaborado por: Dirección Nacional de Planificación y Gestión Estratégica

Con el fin de verificar la aplicación del marco teórico de los deberes y derechos fiscales en la ciudadanía, se presentan las siguientes mediciones para la sostenibilidad fiscal en el Ecuador.

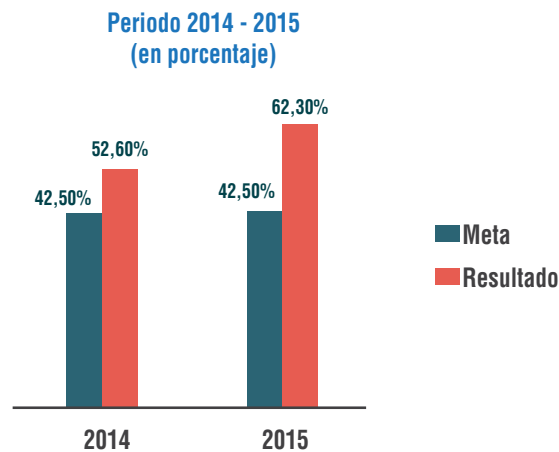
A partir del año 2014, de acuerdo a la alineación de la agenda intersectorial, el Ministerio Coordinador de la Política Económica solicitó la medición de los siguientes indicadores que se detallan a continuación:

Índice de Concentración de los Incentivos Gastos Personales (relación 10% más rico/10% más pobre) - Personas Naturales

Mide la concentración en la aplicación de los incentivos (gastos personales) por deciles de ingresos.

A continuación, se indica los resultados del indicador, durante el periodo 2014 – 2015.

Gráfico N° 2.42: Índice de Concentración de los Incentivos Gastos Personales



Fuente: Plan Anual Terminado – GPR.

Elaborado por: Dirección Nacional de Planificación y Control de Gestión

Concentración del Impuesto a la Renta (relación 10% más rico/10% más pobre) - Sociedades

Esta medición compara el total del impuesto causado del 10% de la población de mayores ingresos para el 10% de la población de menores ingresos, por año fiscal; para el universo de sociedades especiales activas.

En el año 2014 se obtuvo un resultado de 2,84%, mientras que para el 2015 el 40,62%, debido a la reclasificación del grupo de contribuyentes denominados “sociedades especiales activas”, de 4.839 a 3.613.

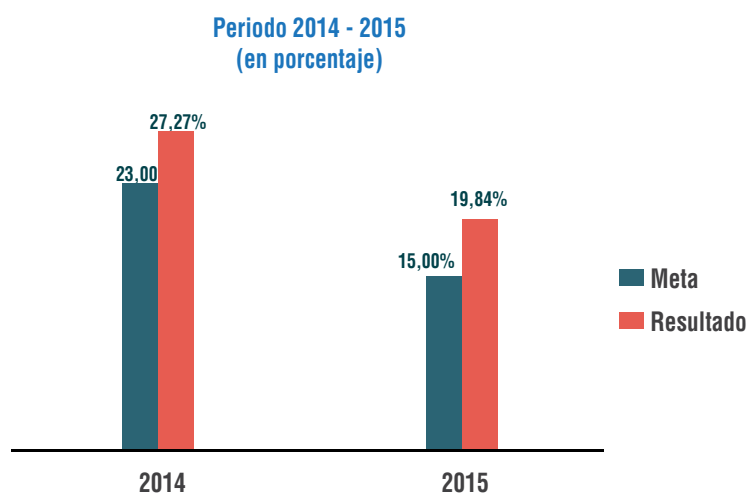
Índice de Concentración del Gasto Tributario por COPCI (relación 10% más rico/10% más pobre) - Sociedades

Mide la concentración en la aplicación de los incentivos del Código Orgánico de Producción, Comercio e Inversiones (COPCI) por deciles de ingresos de las sociedades; es decir, mide el total del gasto tributario (ingreso que deja de percibir el Estado por concepto de incen-

tivos y beneficios del COPCI) del 10% de la población de mayores ingresos con respecto al gasto tributario del 10% de la población de menores ingresos, para el universo de sociedades activas.

A continuación, se muestra los resultados del indicador, durante el periodo 2014 – 2015:

Gráfico N° 2.43: Índice de Concentración de los Incentivos COPCI



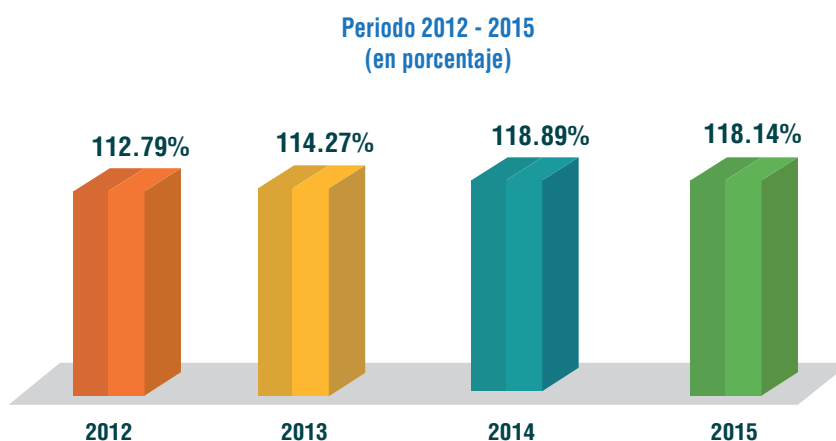
Fuente: Plan Anual Terminado – GPR.

Elaborado por: Dirección Nacional de Planificación y Control de Gestión

2.4.4 Objetivo Estratégico 4: Incrementar la Eficiencia Operacional

Durante el periodo 2012 – 2015, a nivel estratégico – táctico, se encuentran alineados 32 indicadores que tienen como promedio de cumplimiento el 116%:

Gráfico N° 2.44: Porcentaje de Cumplimiento Objetivo Estratégico N°4



Fuente: Base de Datos Institucional. Herramienta (GPR)

Elaborado por: Dirección Nacional de Planificación y Gestión Estratégica

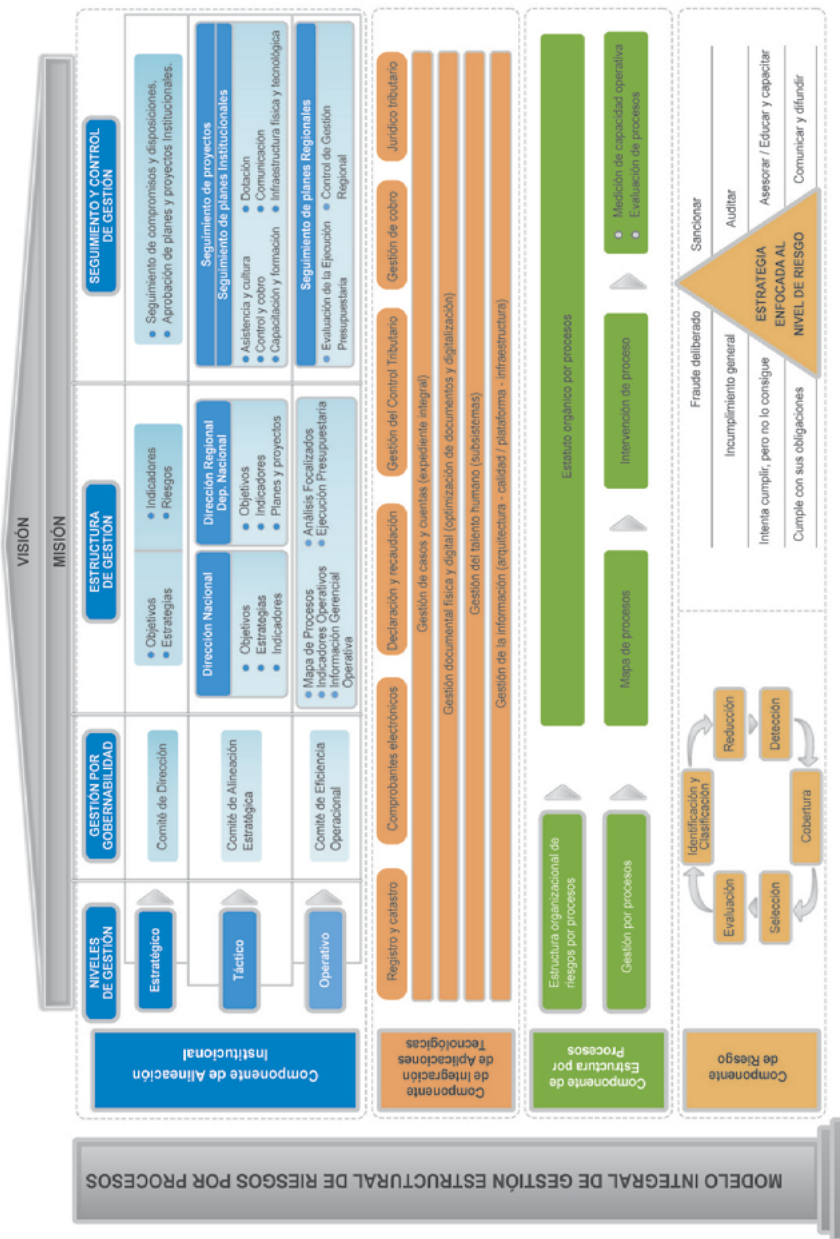
A continuación se detalla, los principales componentes implementados por la Administración Tributaria que han contribuido para el logro del presente objetivo estratégico.

2.4.4.1 Modelo Integral de Gestión Estructural de Riesgos por Proceso (MIGERP)

La administración tributaria es un pilar fundamental en el sector de la política económica por lo que en la Planificación Estratégica 2012 - 2015, se planteó este modelo como base fundamental para la gestión institucional.

La siguiente figura describe los cuatro componentes que conforman el Modelo Integral de Gestión Estructural de Riesgos por Proceso, siendo una estructura balanceada de estrategia, procesos, tecnología y administración organizacional, con acciones claras, integrables y realizables.

Figura N° 2.2: Esquema del MIGERP



Fuente: Departamento de Gestión de la Calidad y Cambio Institucional.
Elaborado por: Dirección Nacional de Planificación y Gestión Estratégica

2.4.4.2 Componente de Alineación Institucional (CAI)

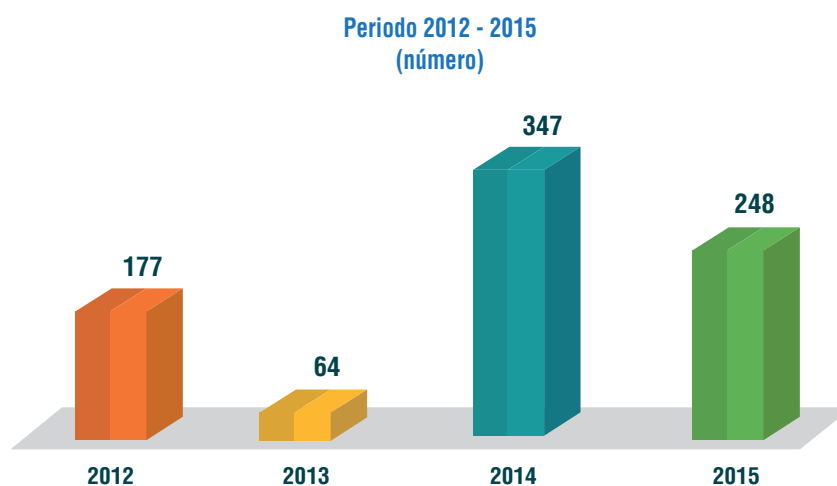
Sistema de Seguimiento de Compromisos y Disposiciones Institucionales (SECODI)

Sistema parametrizado para el Servicio de Rentas Internas, a partir del módulo de seguimiento de compromisos presidenciales, CEGE. Permite el monitoreo frente al cumplimiento de disposiciones o compromisos suscritos a solicitud de la máxima autoridad de la Institución. El sistema de Seguimiento

de Compromisos y Disposiciones Institucionales tiene por objetivo mejorar el accionar de la institución por medio de facilitar el flujo de comunicación entre las direcciones y unidades administrativas, ya que permite un funcionamiento en red entre los servidores de la institución.

Durante el periodo 2012 - 2015, se generaron un total de 836 disposiciones de la Dirección General, un resumen se muestra a continuación:

Gráfico N° 2.45: Compromisos y Disposiciones - Dirección General



Fuente: Dirección Nacional de Planificación y Gestión Estratégica
Elaborado por: Dirección Nacional de Planificación y Gestión Estratégica

2.4.4.3 Componente Integral de Aplicaciones Tecnológicas (CIAT)

EL Programa CIAT, se creó con la finalidad de impulsar el fortalecimiento institucional mediante el mejoramiento de los procesos claves, innovación, integralidad e información oportuna que permita estar a la vanguardia de los avances y las mejores prácticas organizacionales.

El “Componente Integral de Aplicaciones Tecnológicas” inició internamente el 5 de julio de 2012 y cuenta con financiamiento del Banco Interamericano de Desarrollo desde el 5 de febrero de 2015, fecha en la que se firmó el convenio de préstamo.

Logros alcanzados

A continuación un breve resumen de los entregables generados en cada uno de los componentes que comprenden el alcance del

programa, previo a la solicitud del primer desembolso.

Componente 1:

• Diagramas de flujo de procesos claves actualizado

- Nuevo mapa de procesos del SRI.
- Rediseño de los procesos de la cadena de valor a cuarto nivel.
- Identificación de reglas de negocio a primer nivel.
- Nueva arquitectura tecnológica empresarial del SRI.

• Información necesaria identificada, depurada, migrada e integrada a la nueva solución tecnológica

- Se ha concluido el análisis de los datos de depuración de Catastro – RUC, Catastro - Vector Fiscal y Matriz Global, Catastro - Persona, Devoluciones Sector Público.
- Identificación y análisis para depuración: Catastro - Estado Tributario, Catastro – Devoluciones, Trámites – Grupo 3, Formularios Grupo 2 y Grupo 3.
- Inicio de la obtención de la línea base de inteligencia de negocios para la OLA 1.
- Análisis de contenido y condiciones de aceptación de datos externos OLA 1 (114 catálogos externos identificados).

• Nuevo Catastro de Contribuyentes (RUC) Automatizado (Fase 1)

Componente 2:

• Gestión del Cambio Implementado

- Metodología para la gestión de interesados e involucrados.
- Plan Comunicacional del Programa para el 2015.

Componente 3:

• Servicios en línea disponibles para el contribuyente

- Salida a producción de la consulta de alertas de vencimiento, la cual se encuentra disponible en la página web del SRI desde febrero de 2015.
- Salida a producción de la consulta de seguimiento de trámites, la cual se encuentra disponible en la página web del SRI desde abril de 2015.
- Definición del producto “turnos en línea”. Inicio del desarrollo de la Cuenta Tributaria fase 1 (orientado al cliente interno).

• Estudio de costos e impactos indirectos de cumplimiento de obligaciones tributarias desarrollado

- Solicitud de propuesta para la consultoría de medición del costo indirecto de cumplimiento tributario.

Componente 4:

• Gestión del Proyecto

- Preparación y gestión de condiciones previas al primer desembolso del BID.
- Selección, inducción, retroalimentación del desempeño, capacitación y desarrollo del personal del Programa.
- Adjudicación de la consultoría para el desarrollo e implementación de la primera ola de la solución tecnológica integral.
- Definición de “servicios” conforme a la nueva arquitectura empresarial.
- Refinamiento de historias de usuario e identificación de reglas de negocio.
- Ejecución de la depuración de datos necesarios para el desarrollo de la Ola 1 para los procesos a ser automatizados en la Ola 1.

Productos 2015:

Alertas de Vencimiento:



Envía alertas tempranas informando la fecha de vencimiento al ingresar al portal de servicios en línea.

Fecha de Implementación: marzo 2015.

Beneficio: evita multas, intereses y recargos.
Logro alcanzado: más de 1 millón de alertas enviadas desde su lanzamiento

Cita Previa:



Permite consultar previamente los requisitos de los trámites.

Fecha de Implementación: diciembre 2015.

Beneficio: evita filas y tiempos de espera; permite elección de fecha, hora y lugar de cita.

Seguimiento de trámites



Permite consultar el estado de los trámites ingresados al SRI.

Fecha de Implementación: abril 2015.

Beneficio: disponible las 24 horas al día, los 365 días del año.
Logro alcanzado: desde su lanzamiento más de 200.000 consultas han sido realizadas.

Cuenta Tributaria:



Es un visor único del estado tributario de los contribuyentes.

Fecha de Implementación: diciembre 2015.

Beneficio: incrementa el control y la gestión tributaria, ofrece detalles de saldos, tipo de obligación y periodo fiscal.

2.4.4.4 Componente de Estructura por Procesos (CEP)

El plan estratégico 2012 – 2015, consideró la orientación a los procesos como el pilar principal, que permita obtener mayor productividad y niveles de satisfacción de los

contribuyentes y servidores, para lo que se implementó el Programa de Excelencia y Conocimiento Organizacional (GECKO).

Figura N° 2.3: Ciclo de Gestión de Calidad



El ciclo de gestión de calidad está directamente relacionado al nivel de madurez de los procesos, permitiendo cuantificar y monitorear el grado de implementación y evolución

de la gestión dentro de la Administración Tributaria, mediante el cual se definirán los parámetros más óptimos, basados en su estandarización, medición y mejora.

Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos

El Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos fue publicado en la Edición Especial N° 134 del Registro Oficial de 30 de mayo de 2014 e implementado en la

institución el 1 de noviembre del 2014. Este estatuto contiene 690 productos y 98 unidades administrativas.

A continuación se muestran los factores importantes durante la implementación del estatuto:

Figura N° 2.4: Implementación del Estatuto Orgánico por Procesos



Fuente: Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos (EOP)
Elaborado por: Dirección Nacional de Planificación y Gestión Estratégica

2.4.4.5 Gestión de la Calidad

En la siguiente tabla se muestra el resumen de resultados obtenidos, luego de la aplicación y/o desarrollo de los principales compo-

nentes implementados por la Administración Tributaria que han contribuido para el logro del objetivo estratégico.

Tabla N° 2.6: Resultados Obtenidos por Gestión de Calidad.

	2012	2013	2014	2015
Nivel de Madurez	40%	34%	46%	53%
Documentos Emitidos	115	52	30	46
Informes de Capacidad Operativa	7	11	8	12
Análisis de Solicitudes de Contratos Ocasionales	46	218	21	98

Fuente: Base de Datos SRI - Departamento de Gestión de la Calidad

Elaborado por: Dirección Nacional de Planificación y Gestión Estratégica.

La cantidad de documentos vigentes en el año 2014 fue de 205, mientras que en el 2015 fueron 223; los mismos que sustentan el nivel de madurez; adicionalmente enfocados en el mejoramiento continuo de los procesos

institucionales, durante el año 2015 se mejoraron 12 procesos distribuidos en el mapa de procesos de la siguiente manera:

• Cadena de Valor (10 procesos):

1. Información y Educación Tributaria.
2. Atención de Peticiones y Consultas,
3. Gestión de Notificaciones,
4. Derechos del Contribuyente,
5. Catastro Tributario,
6. Control de Transacciones y Mercancías,
7. Gestión de Sanciones,
8. Gestión de Reclamos,
9. Gestión de los Procesos Judiciales Tributarios
10. Conciliación Tributaria

• Habilitantes (2 procesos):

1. Estructuración Posicional de Talento Humano.
2. Gestión Administrativa de Talento Humano

Calidad de Servicio

El portafolio de servicios institucionales acorde a los lineamientos otorgados por la Secretaría Nacional de la Administración Pública (SNAP), comprende: 14 servicios, 58 casos y 296 trámites identificados.

Durante el año 2014, el gobierno central a través de la SNAP implementó el portal "Tramitón", que es una herramienta para terminar con los trámites innecesarios en las instituciones públicas; mediante una denuncia la ciudadana puede lograr mayor agilidad en la atención

y excelencia en los servicios, además este canal le posibilita a la ciudadanía plantear soluciones.

El Servicio de Rentas Internas recibió 273 quejas, las mismas que fueron atendidas, mediante el Programa de Mejoras Rápidas Externas (PMRAT), el cual tuvo como directriz, analizar la información proporcionada por la ciudadanía y aplicar acciones de mejora a los respectivos procesos internos, para lo cual se aplicaron las siguientes actividades:

- Simplificación de requisitos.
- Capacitación a servidores respecto a procesos, productos y atención al cliente.
- Traslado de atención de trámites a Front office ⁹.
- Virtualización de trámites.

Entre los principales servicios mejorados se encuentran:

- Actualización de RUC por Internet para Personas Naturales.
- Simplificación de requisitos en ventanillas.
- Inscripción en línea de sociedades reguladas
- Reducción del tiempo de atención de los siguientes trámites:
 - *Devolución de IVA Tercera Edad, de 4 a 2 días*
 - *Devolución de IVA personas con discapacidad, de 9 a 2 días*
 - *Prescripción de herencias, de 14 días a 2 horas*
 - *Prescripción legados, de 14 días a 1 hora*
 - *Exoneración vehículos, de 8 días a 35 minutos*
- por la Superintendencia de Compañías.
- Recuperación de claves de acceso en línea.
- Registro de cuenta para débito bancario en línea.

2.4.4.6 Seguridad Institucional

Con el fin de generar un ambiente de protección y confianza en la gestión de los activos claves de la institución; el Servicio de Rentas Internas cuenta con el Sistema de Gestión

de Seguridad Institucional que involucra los ámbitos de Seguridad de las Personas, Seguridad Física, Seguridad de la Información, Seguridad Operacional y Seguridad Informática.

Figura N° 2.5: Modelo de Gestión de Seguridad Institucional



Fuente: Plan Anual de Seguridad Institucional Consolidado 2016.

Elaborado por: Departamento de Seguridad Institucional.

Esquema Gubernamental de Seguridad Institucional (EGSI)

La Secretaría Nacional de la Administración Pública emitió los Acuerdos Ministeriales N° 804, 837 y 166 de 29/07/2011, 19/08/2011 y 19/09/2013 respectivamente, mediante los cuales estableció la Comisión para la Segu-

ridad Informática y de las Tecnologías de la Comunicación, al tiempo que dispuso la aplicación de las Normas Técnicas Ecuatorianas NTE INEN-ISO/IEC 27000 para la Gestión de Seguridad de la Información en las entidades de la Función Ejecutiva.

⁹ Front Office: es la parte de la empresa que tiene contacto con el cliente

En este contexto y con el propósito de preservar la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información que se genera y administra en el Servicio de Rentas Internas,

se implementó el Esquema Gubernamental de Seguridad Institucional, el cual comprende la siguiente representación:

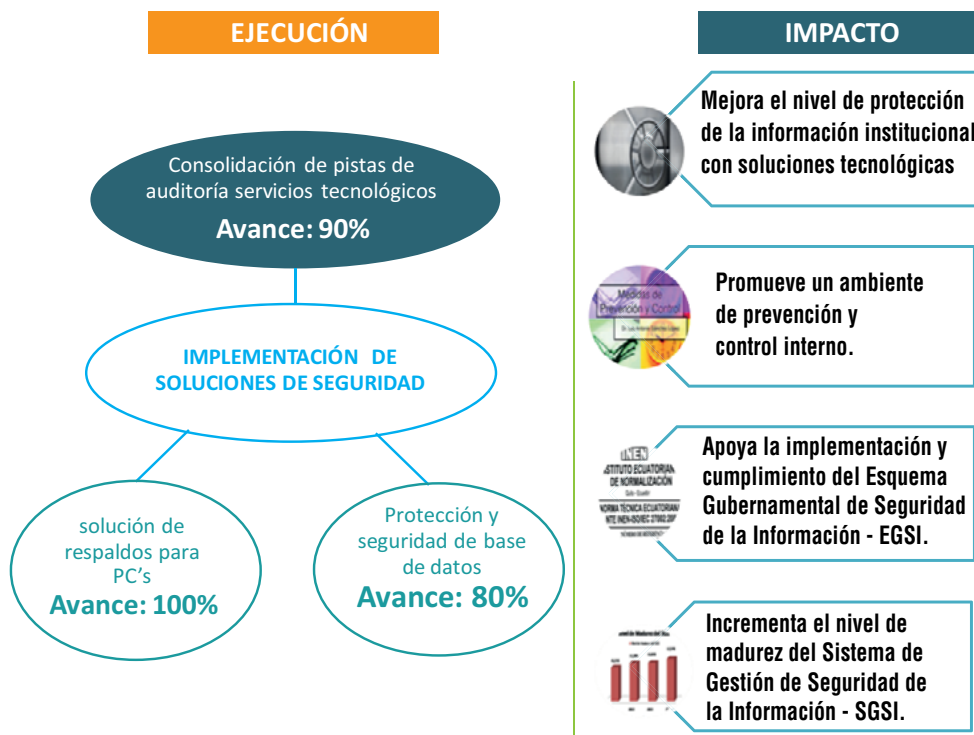


En la actualidad el Servicio de Rentas Internas obtuvo la calificación del 100% en la implementación de la fase I del EGSi.

Proyecto de seguridad

Mediante la siguiente ilustración se expone un resumen de la implementación de las soluciones de seguridad tanto en el tema del Proyecto de Seguridad como en asuntos internos:

Figura N° 2.6: Proyectos de Seguridad



Fuente: Base de datos Departamento de Seguridad Institucional.
 Elaborado por: Departamento de Seguridad Institucional.

2.4.4.7 Infraestructura tecnológica

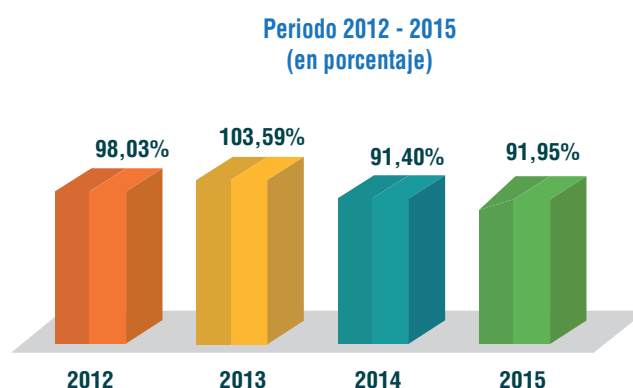
El modelo de Gestión Institucional permite proveernos de la tecnología apropiada para su ejecución. La inversión en infraestructura tecnológica ofrece los siguientes beneficios a la institución:

- Mantener el nivel de servicio comprometido para el sistema de Emisión de Comprobantes Electrónicos.
- Contar con infraestructura de alta disponibilidad y seguridad para servicios en Línea y Sistema de Emisión de Comprobantes Electrónicos en relación al incremento de transaccionalidad definida por la Dirección Nacional de Recaudación y Asistencia al Ciudadano.
- Asegurar la operación de todos los servicios tecnológicos que brinda el SRI.
- Contar con capacidad de almacenamiento de información que soporte el dimensionamiento de todas las bases de datos transaccionales, incluido el sistema de Emisión de Comprobantes Electrónicos.
- Contar con capacidad de almacenamiento de información estructurada y no estructurada para proyectos nuevos generados por la Administración Tributaria.
- Contar con capacidad de almacenamiento de información para el ambiente de contingencia, asegurando así la continuidad del negocio en el caso de realizarse mantenimiento programados del data center principal o un desastre que genere la necesidad de operar desde el data center alterno.
- Cubrir la capacidad de componentes de hardware y software base requeridos por proyectos tecnológicos generados por la Administración Tributaria.
- Asegurar la disponibilidad y continuidad de servidores de capa media mediante la renovación tecnológica.
- Asegurar el procesamiento de las bases de datos institucionales que se albergan en el data center alterno, con el objetivo de garantizar la continuidad del servicio fortaleciendo el ambiente de contingencia, considerando un procesamiento igual al del ambiente de producción para los ambientes de Internet, CEL e Intranet.
- Renovar a nivel nacional los equipos que han cumplido más de 5 años por equipos de características técnicas actualizadas.

2.4.5 Objetivo Estratégico 5: *Incrementar el uso eficiente del presupuesto en el SRI*

Durante el periodo 2012 - 2015, se alinearon un total de 3 indicadores a nivel estratégico y táctico, obteniendo un resultado de cumplimiento promedio del 96%:

Gráfico N° 2.46: Porcentaje de Cumplimiento Objetivo Estratégico N° 5

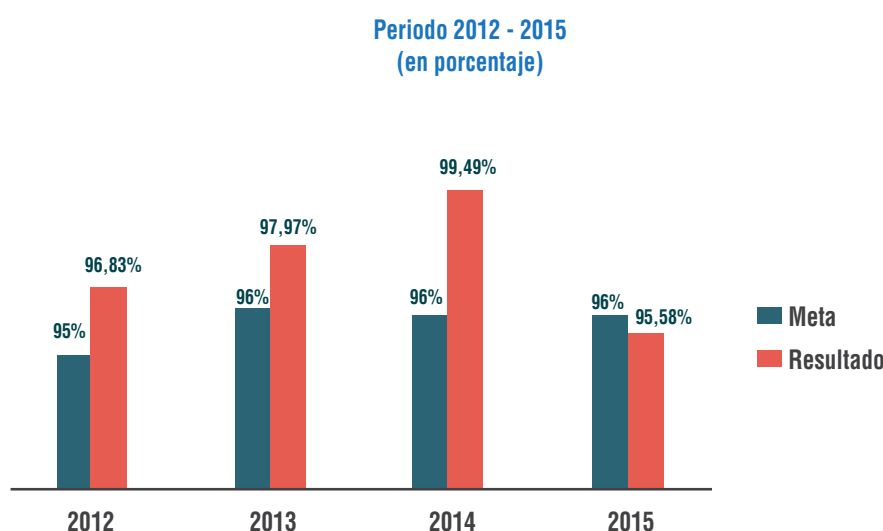


Fuente: Base de Datos Institucional. Herramienta (GPR)

Elaborado por: Dirección Nacional de Planificación y Gestión Estratégica

2.4.5.1 Ejecución Presupuestaria

Gráfico N° 2.47: Ejecución Presupuestaria Meta GPR



Fuente: Planificado Institucional y e-Sigef.

Elaborado por: Departamento Financiero Institucional.

Analizando el periodo 2012 – 2015, se puede evidenciar que en los tres primeros años se cumplió con la meta establecida; sin embargo durante el 2015 la ejecución presupuestaria cayó. Entre los principales ítems que tuvie-

ron una disminución con respecto al 2014 se tiene: los bienes y servicios de consumo disminuyeron en un 20%, obras públicas en 93%, bienes de larga duración en 82%, entre otros.

2.4.5.2 Ejecución Inversión Infraestructura Física 2012 - 2015

A continuación se detallan los principales proyectos de inversión en infraestructura física ejecutados durante el periodo 2012 – 2015.

Zonal 3: “Construcción de la bodega para bienes incautados y archivo documental en el Parque Industrial de la ciudad de Riobamba”. *Proyecto concluido en el 2012.*

Zonal 5: “Remodelación Edificio La Libertad”. *Proyecto concluido en el 2012.*

Zonal 9: “Remodelación y Habilitación de Nueva Agencia Norte Quito”. *Proyecto concluido en el 2013.*

Zonal 8: “Habilitación del Piso 9 del WTC de la ciudad de Guayaquil”. *Proyecto concluido en el 2014.*

Zonal 4: “Construcción de la Bodega de Santo Domingo”. *Proyecto concluido en el 2014.*

Zonal 4: Construcción del Edificio del SRI en la ciudad de Manta. Actualmente se encuentra en proceso de construcción.

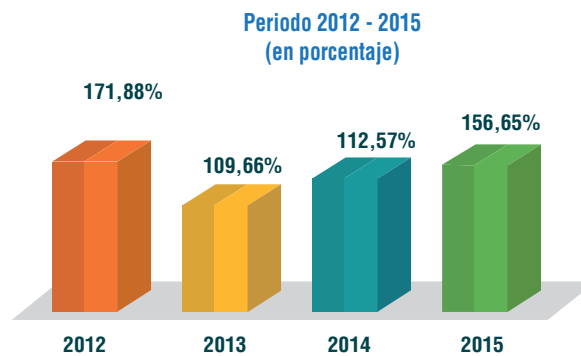
Zonal 3: “Centro de Atención Telefónica - CAT”. *Proyecto concluido en el 2014.*

En el Anexo N° 5. 1 se evidencia en fotografías lo antes mencionado.

2.4.6 Objetivo Estratégico 6: Incrementar el desarrollo del talento humano en el Servicio de Rentas Internas

A nivel estratégico y táctico durante el periodo 2012 - 2015, se encuentran alineados 9 indicadores que tienen como promedio de cumplimiento el 138%:

Gráfico N° 2.48: Porcentaje de Cumplimiento Objetivo Estratégico N°6



Fuente: Base de Datos Institucional. Herramienta (GPR)

Elaborado por: Dirección Nacional de Planificación y Gestión Estratégica

Los procesos que se llevan a cabo para gestionar la correcta ejecución del objetivo analizado se muestra a continuación:

2.4.6.1 Programación y Clasificación del Talento Humano

Durante el periodo 2012 – 2015, la Dirección Nacional de Talento Humano con la finalidad de afianzar el presente objetivo estratégico alcanzó los siguientes logros en el programa de clasificación del Talento Humano:

Año 2012:

- Firma del contrato de consultoría para el Proyecto de Rediseño e Implementación del nuevo Estatuto Orgánico por Procesos (EOP).
- Talleres con Directores Nacionales mediante los cuales se elaboró el Diccionario de Competencias Institucional.

- Diseño del sistema de valoración de puestos del nivel jerárquico superior, el cual se presentó al Ministerio de Relaciones Laborales (Actual Ministerio de Trabajo) para su aprobación.
- Elaboración e implementación del procedimiento de traslados, traspasos y cambios administrativos.

- Desconcentración de movimientos: traslados y cambios administrativos a las UATH.

Año 2013:

- Talleres de levantamiento y validación de perfiles de puestos e indicadores de gestión, ejecutados a nivel nacional, zonal y provincial.
- Valoración de puestos y presentación de los resultados al Comité de Valoración designado por el Director General.
- Revisión y aprobación de ajustes a la estructura posicional con Directores Nacionales.

Año 2014:

- Aprobación e implementación del Manual de Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos Institucional a partir del Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos.
- Modelo de gestión por competencias.
- Implementación del Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos (EOP).

- Aprobación por parte del Director General del Manual de Puestos.
- Primer envío para la revisión y aprobación del Manual de Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos por parte del Ministerio de Relaciones Laborales (Actual Ministerio de Trabajo).
- Elaboración e implementación del Procedimiento de Cobertura de Personal.

Año 2015:

- Publicación de descriptivos de puestos en internet.
- Revisión de la valoración y clasificación de puestos que quedaron pendientes en la implementación del Manual de Puestos.
- Automatización de los descriptivos de puestos.

2.4.6.2 Desempeño del Talento Humano

Año 2012:

- Planes de acción de los servidores que tuvieron una calificación menor a 87.
- Aplicación de encuesta para conocer el cumplimiento de la fase de retroalimentación al personal.
- Emisión del procedimiento de Evaluación y Mejora del Desempeño.
- Instructivo para establecimiento de metas para la Evaluación de Desempeño.
- Desarrollo de mejoras en aplicativo de Evaluación de Desempeño.

Año 2013:

- Desarrollo de mejoras en aplicativo de Evaluación de Desempeño.

Año 2014:

- Diseño de mecanismos para mejorar la gestión del desempeño continuo y su retroalimentación.
- Mejoramiento continuo del aplicativo informático para hacerlo más dinámico y parametrizable
- Emisión de resultados individuales y por unidades administrativas para ser comparados a capacitación y jefaturas para la retroalimentación y seguimiento.

Año 2015:

- Actualización de formularios y aplicativo para evaluación de desempeño según manual de puestos vigentes EOP.
- Mejoramiento continuo del aplicativo informático para hacerlo más dinámico y parametrizable el procedimiento.

2.4.6.3 Formación y Capacitación del Talento Humano

Año 2012:

- Diseño y estructuración del Plan de Capacitación.

Año 2014:

- Mejora en la gestión en términos presupuestarios y generación de ahorro.

Año 2013:

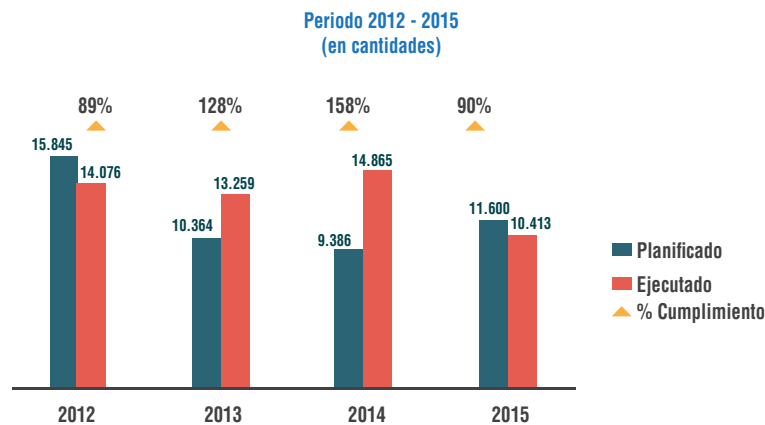
- Establecimiento de procedimientos para las capacitaciones en el exterior.
- Establecimiento de procedimientos para la réplica y transmisión de conocimientos.

Año 2015:

- Memoria institucional, el cual contiene un repositorio de datos de todas las capacitaciones ejecutadas.

Los servidores capacitados respecto a la dotación efectiva del periodo de análisis se muestran en el siguiente gráfico:

Gráfico N° 2.49: Capacitación Efectiva en Servidores



Fuente: Departamento de Planificación y Desarrollo del Talento Humano.

Elaborado por: Departamento de Planificación y Desarrollo del Talento Humano

2.4.6.4 Selección Contratación e Inducción

Año 2012:

- Visitas in situ a algunas direcciones zonales para evaluar los procedimientos de Concurso de Méritos y Oposición, generando recomendaciones y observaciones.
- Actualización de baterías de Test Psicométricos utilizados en concursos de méritos y oposición, para medir competencias conductuales.
- Establecimiento de Procedimiento Interno de Selección, Contratación e Inducción e instructivos relacionados, mismos que permitieron estandarizar prácticas y metodologías a nivel nacional.

Año 2013:

- Taller de capacitación interna para fortalecer el proceso selectivo, en función de los hallazgos encontrados en las visitas in situ a direcciones zonales.
- Incorporación de Aula Virtual de Conocimientos Tributarios en procesos de Méritos y Oposición, para fomentar cultura tributaria.
- Mejora de la periodicidad de ejecución del proceso de inducción de un proceso semestral a un proceso trimestral.

Año 2014:

- Contar con herramientas online para agilizar el proceso de selección en las actividades de pruebas psicométricas y pruebas de conocimiento, pasando de un aproximado de 10 horas por analista dedicadas a cada proceso, a una tarea que dura 5 minutos actualmente.
- Participación interinstitucional con organismos de control, para modificaciones en la normativa legal relacionada.

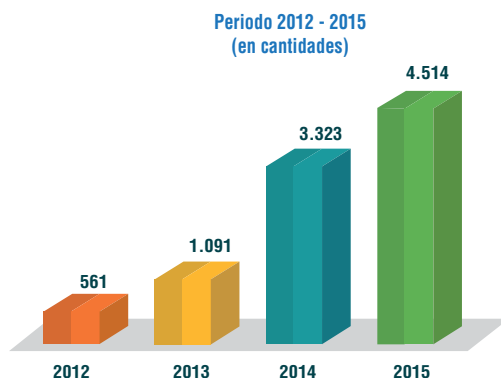
Año 2015:

- Fortalecer el proceso de contratación de personal, con la emisión de lineamientos técnicos que orienten la atención oportuna y ordenada de requerimientos del personal.
- Mejora de la periodicidad de ejecución del proceso de inducción de un proceso trimestral a un proceso mensual.
- Inclusión del Kit de inducción de personal en el proceso inductivo.

El trabajo realizado respecto a los movimientos de personal; así como, las partidas gestionadas por concursos de méritos y oposición han fortalecido el proceso de eficiencia operacional durante el periodo 2012

– 2015; evidenciando aún más este aporte durante el año 2015, debido a la implementación de la estructura orgánica por procesos:

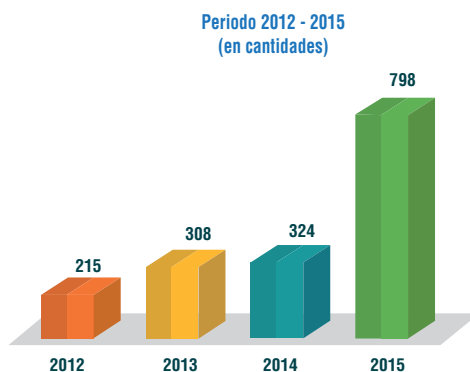
Gráfico N° 2.50: Movimientos de Personal Gestionados



Fuente: Departamento de Gestión del Talento Humano.

Elaborado por: Departamento de Planificación y Desarrollo del Talento Humano

Gráfico N° 2.51: Partidas Gestionadas por concursos de Méritos y Oposición



Fuente: Departamento de Gestión del Talento Humano.

Elaborado por: Departamento de Planificación y Desarrollo del Talento Humano

2.4.6.5 Salud Ocupacional

Año 2012:

- Implementación de dispensarios médicos.
- Procedimiento de gestión de dispensarios médicos.
- Campañas de salud preventivas.
- Atención médica - Historias clínicas.
- Fichas médicas.
- Ayudas solidarias a colaboradores a nivel nacional.

Año 2013:

- Campañas de salud preventiva.
- Dispensarios médicos anexos al IESS.
- Atención médica - Historias clínicas.
- Ayudas solidarias a colaboradores a nivel nacional.

Año 2014:

- Campañas de salud preventiva.
- Dispensarios médicos anexos al IESS.
- Fichas médicas IESS.
- Ayudas solidarias a colaboradores a nivel nacional.

Año 2015:

- Creación del departamento de Seguridad y Salud Ocupacional.
- Establecimiento de la Política de seguridad, salud y bienestar en el trabajo.
- Estudio de condiciones de trabajo (piloto).
- 15 Planes de evacuación y 7 simulacros a nivel nacional.
- Gestión de incidentes de trabajo y enfermedades profesionales a nivel nacional.
- 14 Campañas de seguridad, salud y bienestar en el trabajo ejecutadas.
- Dispensario médico anexo al IESS.
- Ficha de control integral de salud IESS.
- Formación y capacitación a brigadistas (Nacional, Zona 9 y zona 3).
- Botiquines de primeros auxilios distribuidos (Nacional, Zona 9).
- Primer levantamiento de fichas sociales (Nacional, Zona 9 y Zona 8).
- Ayudas Solidarias a colaboradores a nivel nacional.
- Plan de asistencia social.

2.4.6.6 Rotación de Personal

En la siguiente tabla se detalla el promedio de rotación del personal durante el periodo 2012 – 2015, por cada una de las zonales de la institución.

Tabla N° 2.7: Rotación Promedio de Servidores por Jurisdicción

JURISDICCIÓN	ROTACIÓN PROMEDIO			
	2012	2013	2014	2015
Dirección Nacional	1%	1%	1%	2,17%
ZONA 1	0%	0%	0,04%	2,87%
ZONA 2	0%	0%	0%	3,46%
ZONA 3	1%	1%	1%	1,1%
ZONA 4	0,4%	1%	2%	1,58%
ZONA 5	0%	0%	0%	1,56%
ZONA 6	1%	2%	2%	1,61%
ZONA 7	1%	1%	1%	1,26%
ZONA 8	1%	1%	1%	1,1%
ZONA 9	1%	2%	1%	1,47%

Fuente: Base de Datos SRI - Departamento de Gestión de la Calidad
Elaborado por: Departamento de Gestión del Talento Humano.

2.5 Principales Proyectos e Iniciativas Cumplidos

Como se menciona en el punto 1 del presente documento, la Planificación Estratégica Institucional se encuentra orientada de acuerdo a las metas y objetivos establecidos en el Plan Nacional para el Buen Vivir 2013 - 2017, el cual propone una lógica de planificación plasmada en lineamientos y políticas necesarias para la ejecución del plan de transformación.

Las políticas definidas, pretenden impulsar la estrategia integral articulada con el cumplimiento de las metas, con el objetivo de

incrementar la progresividad en la estructura tributaria, consolidar la cultura tributaria, aplicar y fortalecer mecanismos de control, optimizar la cobertura y fortalecer la eficiencia tributaria en el territorio nacional.

A fin de cumplir con este marco orientador, se implementaron proyectos dentro de la operación normal de la institución, cuyo enfoque fundamental será mejorar el cumplimiento de las obligaciones del contribuyente

A continuación se resume brevemente los proyectos con mayor complejidad e impacto desarrollados durante el periodo 2012 – 2015.

Estandarización y Optimización del Proceso de Devoluciones IVA Tercera Edad

Objetivo General

Establecer e implementar un sistema integral de mejora continua de los procesos de devolución de IVA a las personas de la tercera edad.

Beneficios para el Contribuyente

- ① Contar con un procedimiento estandarizado a nivel nacional para la correcta aplicación de la ley que exonera del pago de impuesto de IVA a las personas mayores de 65 años.
- ② Obtener un flujo adecuado con información accesible para los procesos de control
- ③ Contar con una nueva herramienta tecnológica que permita la generación individual de resoluciones.
- ④ Beneficiar con una nueva herramienta a los servidores encargados del registro de las personas de la tercera edad y análisis de las solicitudes.

Principales indicadores:

N° de Trámites y Tiempo

En noviembre de 2013, se atendieron 27 trámites, el tiempo promedio de atención era de 5 días.

En abril de 2015, se atendieron 4546 trámites, el tiempo promedio de atención es de 2 días.

Implementación del Sector Minería en los Procesos de Gestión Tributaria

Objetivo General

Analizar e investigar sobre el negocio y los riesgos fiscales de la minería no metálica, en lo que respecta a medidas de reducción de riesgos para el control fiscal de las empresas del Sector Minero.

Principales hitos del proyecto

- ① Matriz de riesgos del subsector incluido el Modelo Integral de Riesgos del Sector Minero.
- ② Estudio del sector minero.
- ③ Acciones pilotos de control realizados en todas las direcciones regionales.
- ④ Análisis del marco regulatorio del sector y propuestas de reforma.
- ⑤ Lineamientos para la ejecución de análisis previos de ingresos por venta de minerales no metálicos en las direcciones regionales.
- ⑥ Se realizó la capacitación “Características Técnico Operativas y Legales de la Minería”
- ⑦ Informe final de Acciones de Control.

Principales indicadores

- Aumento en el control del sector minero.
- Aumento en la recaudación de impuesto del sector minero.

Alrededor de 78 contribuyentes del sector minero fueron controlados en 4 diferentes acciones de control pilotos a nivel nacional.

Proyecto Tributa TV

Objetivo General

Incrementar la recaudación tributaria mediante la ejecución y mejoramiento de los procesos del SRI.

Beneficios para el contribuyente

- ① Incrementar la conciencia de la ciudadanía acerca de sus deberes y derechos fiscales.
- ② Incrementar la eficiencia y eficacia en los procesos de asistencia y control enfocados al cumplimiento tributario, sustentados en un modelo de gestión de riesgos.

Principales indicadores

- Incrementar la cultura tributaria de la población económicamente activa, mediante el desarrollo de un producto audiovisual que en lenguaje y situaciones comunes, transmita a la sociedad la tributación

Principales hitos

- Elaboración de la estructura general del Programa Tributa TV.
- Aprobación de informe de realización
- Entrega del programa Tributa TV promocional.
- Promoción y difusión.

Rediseño e Implementación de la Nueva Estructura Organizacional del SRI.

Objetivo General

Asesorar e implementar las mejores prácticas para alinear la estructura organizacional de SRI con los modelos de gestión por procesos, modelo integral de riesgo y control de gestión operativa mediante la implementación de una nueva estrategia institucional.

Principales hitos del proyecto

- 1 Implementación del Estatuto Orgánico por Procesos aprobado, mediante la creación de un Modelo de Gestión del Talento Humano por competencias.
- 2 Manual de descripción, valoración y clasificación de puestos alineado a la Nueva Estructura Orgánica por Procesos.
- 3 Elaboración de un modelo de valoración y clasificación de puestos, así como de una metodología institucional.
- 4 Propuesta de indicadores de gestión de puesto
- 5 Plantillas referenciales de puestos de cada unidad administrativa del SRI de acuerdo al mapa de procesos y alineada a la estrategia institucional.
- 5 Propuesta de Plan Comunicacional para la difusión y socialización de las diferentes fases del proyecto.

Infraestructura (construcción de bodegas) en Santo Domingo de los Tsáchilas

Alcance:

Santo Domingo de los Tsáchilas, siendo una localidad ubicada estratégicamente, se construyó una bodega para custodiar los bienes incautados en los operativos en la zona de influencia, fortaleciendo el control tributario.

Además, esta bodega permite mantener el archivo documental de las operaciones de la Dirección Provincial de Santo Domingo de los Tsáchilas.

La obra concluyó en diciembre 2014, actualmente las bodegas se encuentran en funcionamiento.

Constitución Electrónica de Sociedades

Objetivo General

Con el objetivo de mantenerse alineada a las estrategias gubernamentales, la Superintendencia de Compañías lidera el proyecto de constitución electrónica de sociedades y en coordinación con el Ministerio de la Política Económica, Ministerio Coordinador de la Producción y el

Servicio de Rentas Internas en el cual se plantea la implementación de un medio eficiente y eficaz para la creación de empresas que permita su integración y coordinación a fin de agilizar y facilitar dicho proceso.

Principales funciones

- ① Inscripción Electrónica de Sociedades (compañías limitadas y sociedades anónimas).
- ② Generar electrónicamente la clave de uso de medios para las sociedades que se inscriban en línea.

Resultados obtenidos

500 sociedades que se han inscrito electrónicamente y obtenido su RUC (Dic. 2014).

Telefonía Móvil

Objetivo General

La aplicación SRI Móvil amplía la cobertura en los servicios de información al ciudadano a través de dispositivos móviles, enriquece la imagen de la institución ante la ciudadanía al brindar variedad de servicios en canales innovadores, sin tener que acercarse presencialmente a las oficina del SRI.

Principales Funciones:

Información al Contribuyente y Ciudadano:

- Consulta del Estado Tributario,
- Validez de documentos, valor de matrícula, Impuesto a la Renta Causado y Deudas.
- Noticias, agencias y redes sociales.

Procesos Transaccionales

Declaraciones en cero, obtención de clave, suspensión del RUC, baja de documentos, denuncias tributarias, buzones de contacto, validación de certificados, notificaciones electrónicas.

Resultados:

A diciembre de 2015 existen 85.267 descargas de la aplicación SRI Móvil distribuidas entre las cuatro (4) plataformas soportadas:

Plataformas	Descargas Totales
Apple iOS	19.100
Android	55.968
Blackberry	2.284
Windows Phone	7.915

Fuente: Tiendas de Aplicaciones por Plataformas
Elaborado por: Departamento de Asistencia al Ciudadano..

Facturación Electrónica

Objetivo General

Desarrollar una herramienta que permita generar el documento electrónico, firmar electrónicamente, validar, generar el documento electrónico mediante una representación impresa, establecer un proceso de envío automático del documento electrónico a la base del SRI, crear una opción de consulta y descarga de documentos emitidos y recibidos por contribuyente.

Resultados Obtenidos:

Diciembre 2015

1.086.072.967 comprobantes emitidos.

13.455 contribuyentes en producción.

Beneficios al Ciudadano:

- Tiene la misma validez que los documentos físicos.
- Reducción de tiempos de envío de comprobantes.
- Ahorro en el gasto de papelería física y su archivo.
- Ahorro de papel y tintas de impresión.
- Mayor seguridad en los documentos.

3 Estrategia institucional 2016 - 2019

3.1 Enfoque Estratégico:

3.1.1 Misión



¿Cuál es nuestra razón de ser?

“Gestionar la política tributaria, en el marco de los principios constitucionales, asegurando la suficiencia recaudatoria destinada al fomento de la cohesión social”

Actuación estatal para promover, dirigir, dinamizar, atenuar los ciclos económicos y corregir las distorsiones sociales, económicas y geográficas.

“Una nueva Política Fiscal para el Buen Vivir”

Fondos que deberá asignar el Estado a diferentes espacios tales como inversión pública enfocada en: infraestructura, educación, salud, medio ambiente, trabajo, comunicación, etc.

Definición de recaudación fiscal.

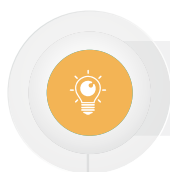
Generalidad
 Progresividad
 Eficiencia
 Simplicidad Administrativa
 Irretroactividad
 Equidad
 Transparencia
 Suficiencia Recaudatoria

Art. 300 Constitución

Articulación entre el rol del Estado, del mercado, de las familias, de la sociedad civil y de las relaciones comunitarias. Asegura el bienestar presente y futuro de una sociedad, al dotar de mayor capacidad redistributiva al Estado, a favor de una menor desigualdad económica.

“Una nueva Política Fiscal para el Buen Vivir”

3.1.2 Visión



¿A dónde queremos llegar?

“Ser al 2019, una institución reconocida por su alto grado de innovación y calidad de servicios dirigidos a la ciudadanía, facilitando el cumplimiento tributario con el fin de mejorar la contribución tributaria y reducir la evasión y elusión fiscal.”

SNAP – NORMA TÉCNICA DE INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN PÚBLICA.

Marcará la pauta para la investigación académica; establecerá mecanismos modernos y significativos para optimizar el desarrollo de servicios y brindar una mejor atención a la ciudadanía.

ALINEADA AL PLAN NACIONAL PARA EL BUEN VIVIR, PARA FOMENTAR LA CONCIENCIA SOCIAL QUE LOS IMPUESTOS SE TRADUCEN EN OBRAS

Relación entre la recaudación efectiva de impuestos y el Producto Interno Bruto nominal PIB, expresado como porcentaje.

MEJORAR LOS PROCESOS DE CONTROL – ESTRATIFICANDO CONTRIBUYENTES, AMPLIANDO COBERTURA DE PLANES

La *elusión fiscal* consiste en evitar o retrasar el pago de determinados impuestos, utilizando para ello mecanismos y estrategias legales tipificadas en la normativa jurídica.

La *evasión fiscal*, es el acto voluntario de impago que se encuentra penado legalmente al ser considerado como un delito o una infracción administrativa.

3.1.3 Valores Institucionales

A partir del diagnóstico de cultura organizacional realizado en el Servicio de Rentas Internas bajo los parámetros establecidos para toda la Función Ejecutiva, se identificaron los comportamientos de los servidores que a lo largo de los 18 años de vida institucional han forjado una cultura jerárquica orientada a resultados.

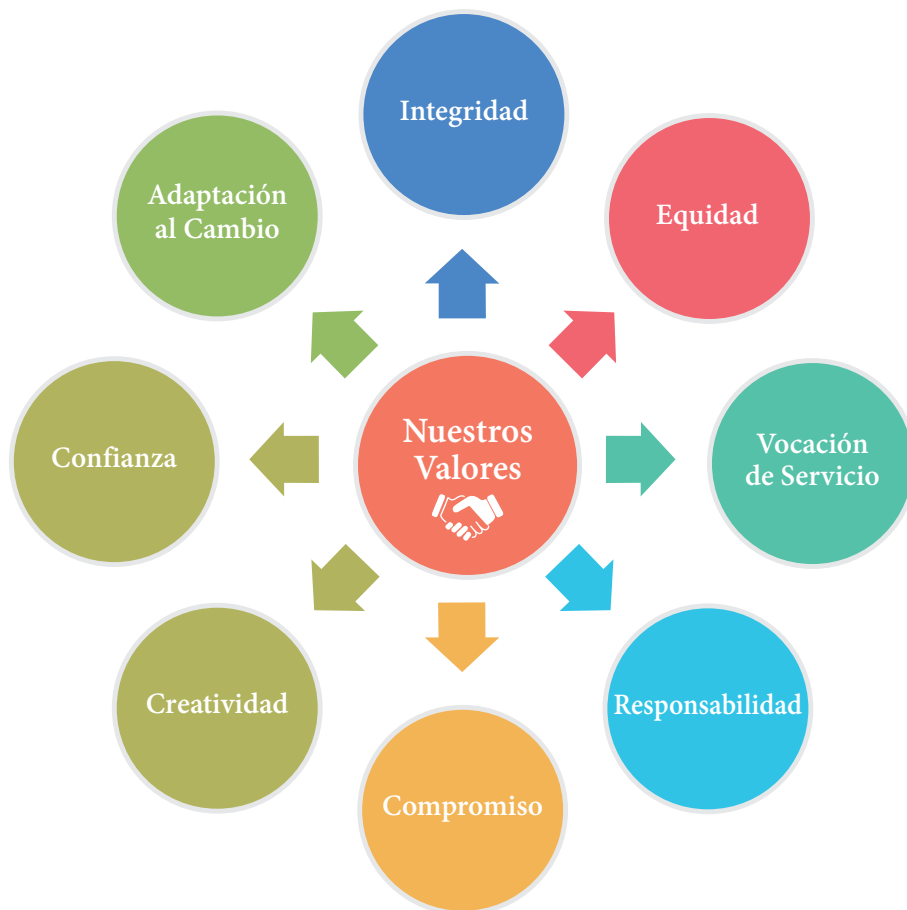
Es así como surge la necesidad de ajustar los códigos morales y normas de conducta que orientan las acciones de las personas (valores y principios), a fin de fomentar paulatinamente un cambio de cultura organizacional tendiente hacia la innovación y mejora continua.

La cultura organizacional, visibilizada a través del comportamiento de las personas en la institución, facilita o dificulta el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Por esta razón se han replanteado ocho valores

y principios institucionales que agrupan los criterios de nuestro Código de Ética y a la vez permiten incrementar nuestra flexibilidad y adaptación ante cambios repentinos del entorno.

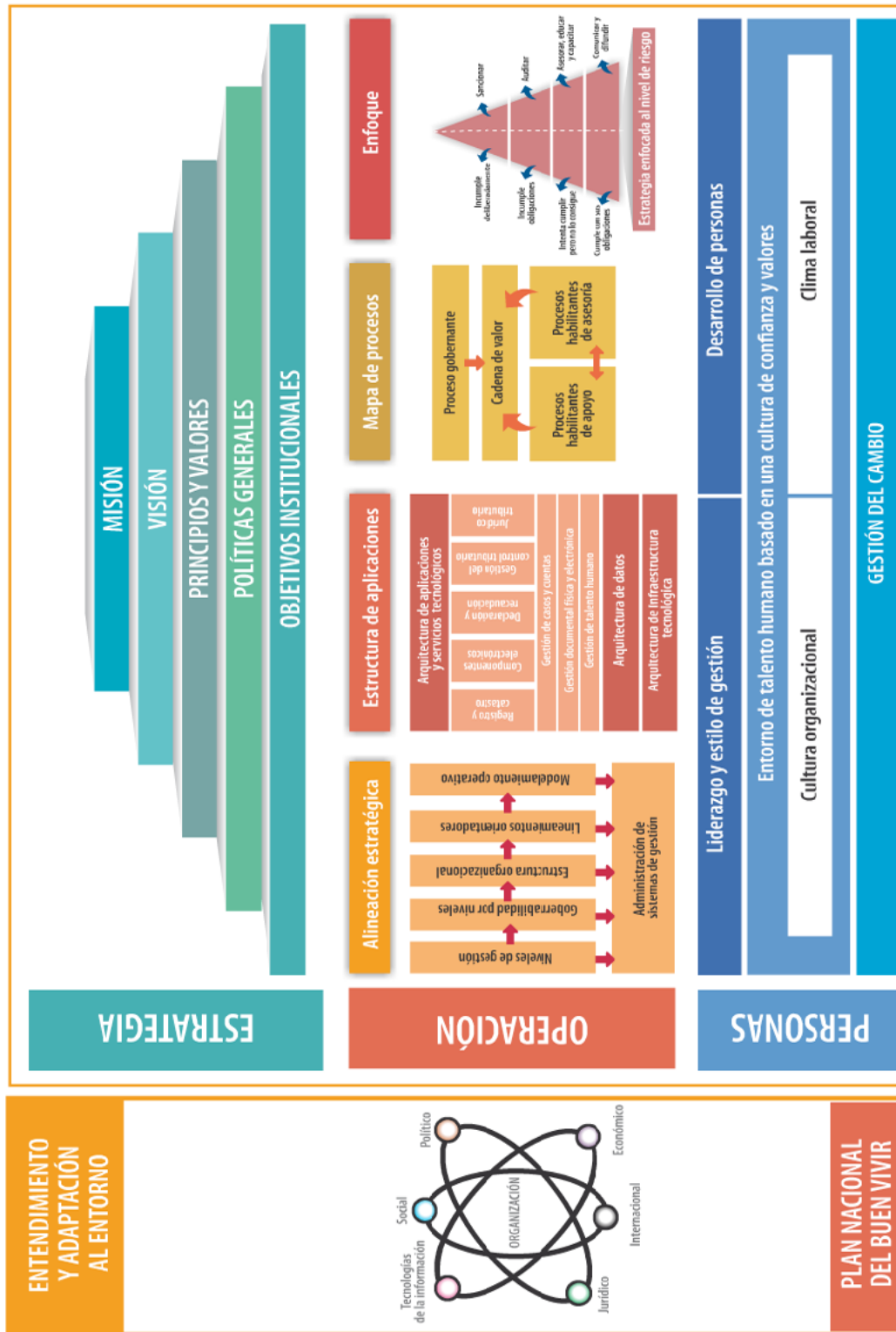
1. **Integridad.**- Somos profesionales íntegros y coherentes respecto a lo que decimos y hacemos.
2. **Equidad.**- Nosotros promovemos con el ejemplo un trato justo e igualitario.
3. **Vocación de Servicio.**- Nuestro compromiso se refleja en brindar servicios con calidad y calidez.
4. **Responsabilidad.**- Somos responsables con nuestras acciones y contribuimos con el bienestar de nuestro país.
5. **Compromiso.**- Trabajamos en equipo para alcanzar objetivos comunes.
6. **Creatividad.**- Juntos construimos nuevas ideas con el afán de innovar.
7. **Confianza.**- Actuamos con sinceridad y apertura hacia los demás.
8. **Adaptación al Cambio.**- Somos flexibles y vemos en cada cambio una nueva oportunidad.

Figura N° 3.1: Valores Institucionales



3.1.4 Modelo de Gestión Institucional 2016 – 2019

Figura N° 3.2: Esquema del Modelo de Gestión Institucional 2016 – 2019



Fuente: Dpto. de Gestión de la Calidad y Cambio Institucional.
 Elaborado por: Dpto. de Gestión de la Calidad y Cambio Institucional.

3.1.5 Objetivos Estratégicos

El Servicio de Rentas Internas para el periodo 2016 – 2019, estableció su planificación estratégica en base a seis objetivos, que se detallan a continuación:

Figura N° 3.3: Objetivos Estratégicos



Fuente: Dpto. de Gestión de la Calidad y Cambio Institucional.
Elaborado por: Dpto. de Gestión de la Calidad y Cambio Institucional.

3.1.5.1 Objetivo Estratégico N°1: *“Incrementar el cumplimiento voluntario a través de la asistencia y habilitación al ciudadano.*

Uno de los principales enfoques de la Administración Tributaria es incrementar el cumplimiento voluntario de las obligaciones por parte de los contribuyentes, para lo cual se han trazado estrategias de asistencia y habilitación al ciudadano. La asistencia busca concientizar al ciudadano a través de asesorías e información oportuna que le

permita al ciudadano cumplir con sus obligaciones de forma voluntaria; mientras que la habilitación busca un SRI más cercano tanto de forma presencial como virtual, generando instrumentos, servicios y productos que facilitarán el cumplimiento de sus obligaciones.

A continuación, se describen las estrategias definidas para el presente objetivo.

- ① Diseñar nuevos mecanismos para los procesos de asistencia, recaudación y reintegro enfocados al cumplimiento tributario de los ciudadanos.
- ② Automatizar y virtualizar los servicios de asistencia a los ciudadanos con enfoque de simplicidad.

3.1.5.2 Objetivo Estratégico N°2: *“Incrementar la efectividad en los procesos legales, de control y de cobro.”*

Para el Servicio de Rentas Internas es fundamental contar con un modelo de riesgos que integre los diferentes procesos de la institución, el mismo que permitirá responder oportunamente a cambios en la coyuntura política y económica del país.

La gestión integrada de riesgos, la implementación de metodologías en temas normativos, la optimización de la cobertura en asesoría jurídica; así como, el fortalecimiento de las

acciones de cobro, se constituirán herramientas esenciales que permitirán a los diferentes procesos de la Administración Tributaria asegurar sus estrategias planteadas, con énfasis en asignar una cobertura significativa de sus procesos de cadena de valor a los estratos de mayor concentración tributaria en el territorio nacional, apalancados en herramientas tecnológicas y eficiencia administrativa. Las estrategias definidas para el presente objetivo son:

- ① Direcccionar la gestión y procesos de cadena de valor con sentido económico asignando una cobertura significativa de recursos y actuaciones a los estratos de mayor concentración tributaria.
- ② Desarrollar e implementar un modelo de riesgo tributario que integre los procesos de la institución, con énfasis en la prevención y en el análisis de datos.
- ③ Fortalecer mecanismos de control a la elusión y la evasión tributaria en todas sus formas, en especial de las personas naturales y jurídicas generadoras de grandes ingresos y utilidades.
- ④ Fortalecer la gestión de la cartera con énfasis en el cumplimiento previo a la ejecución coactiva.
- ⑤ Incrementar la efectividad en los procedimientos administrativos y en los procesos judiciales.

3.1.5.3 Objetivo Estratégico N°3: *“Incrementar las capacidades y conocimientos de la ciudadanía acerca de sus deberes y derechos fiscales.”*

Uno de los principales factores que inciden en el cumplimiento voluntario de las obligaciones fiscales, es el grado de moral tributaria, que se expresa como los principios morales o valores individuales que motivan a pagar los impuestos.

La Administración Tributaria en busca de

alcanzar el fortalecimiento de estos principios y valores, promoverá a través de la ciudadanía fiscal, tres elementos claves: ética, cohesión social y pacto fiscal.

Para lograr este objetivo, se plantearon las siguientes estrategias.

1 Elaborar mecanismos para la construcción de la ciudadanía fiscal.

2 Fomentar espacios de debate y participación, en los ámbitos interno y externo, enfocados en materia económico tributario y de ciudadanía fiscal.

3.1.5.4 Objetivo Estratégico N°4: *“Incrementar la Eficiencia Operacional en el SRI”*

Este enunciado va encaminado a que el SRI pueda contar con un modelo de gestión basado en principios de calidad y excelencia operacional.

El modelo de gestión institucional permitirá planificar, implementar y controlar las acciones

estratégicas, tácticas y operativas; y proveer la tecnología apropiada para su ejecución. Éste esquema o marco de referencia se utilizará para desarrollar políticas, procedimientos y acciones para alcanzar los objetivos planteados a nivel institucional.

Las estrategias definidas para el presente objetivo son:

1 Fortalecer el Desarrollo Organizacional con énfasis en la excelencia e innovación asegurando la continuidad de la institución.

3 Administrar y asegurar el correcto uso de la información institucional para la oportuna toma de decisiones.

2 Implementar un sistema de gestión de calidad enmarcado en el uso eficiente de los recursos y la medición, análisis y mejora de los procesos.

4 Fortalecer la planificación, implementación y control de las acciones estratégicas, tácticas y operativas alineadas al modelo de gestión institucional.

3.1.5.5 Objetivo Estratégico N°5: *“Incrementar el uso eficiente del presupuesto en el SRI.”*

El SRI pretende alcanzar un alto nivel de eficiencia en el uso de los recursos que le son asignados, que permita una planificación orientada al cumplimiento de los objetivos y con conciencia de responsabilidad social con el país.

Es importante para el SRI que el presupuesto

sea utilizado en aquellas actividades que agregan valor y que generan posibilidades de cumplir todas las demás metas que se han propuesto, de tal manera que el contribuyente perciba que su contribución es justa y apropiadamente utilizada a su servicio.

Se ha definido para el presente objetivo, la siguiente estrategia:

1 Diseñar e implementar criterios de eficiencia, evaluación y relación costo-beneficio para una efectiva ejecución presupuestaria.

3.1.5.6 Objetivo Estratégico N°6: *“Incrementar el desarrollo del talento humano en el SRI.”*

Instrumentar los subsistemas y procesos de gestión del talento humano que permitan el desarrollo profesional, ético y la retención de

los servidores de la Administración Tributaria; incrementando los niveles de productividad de los servidores.

Para apoyar con calidad y eficiencia los procesos del talento humano se necesita garantizar la eficiencia del ciclo de capital humano, es necesario contar con un proceso completo e integrado de reclutamiento de personas con Las estrategias definidas son:

① Implementar un modelo integral que convierta a las unidades de talento humano en socios estratégicos de las Direcciones Nacionales y Zonales.

② Fortalecer la gestión por competencias a través de la efectiva aplicación e integración de los procesos de talento humano.

③ Promover un clima laboral que impulse un alto grado de bienestar en el trabajo.

el perfil requerido por la institución, plan de carrera, programas de capacitación y desarrollo del personal que impulse el profesionalismo, integridad, ética y compromiso de los servidores con la institución.

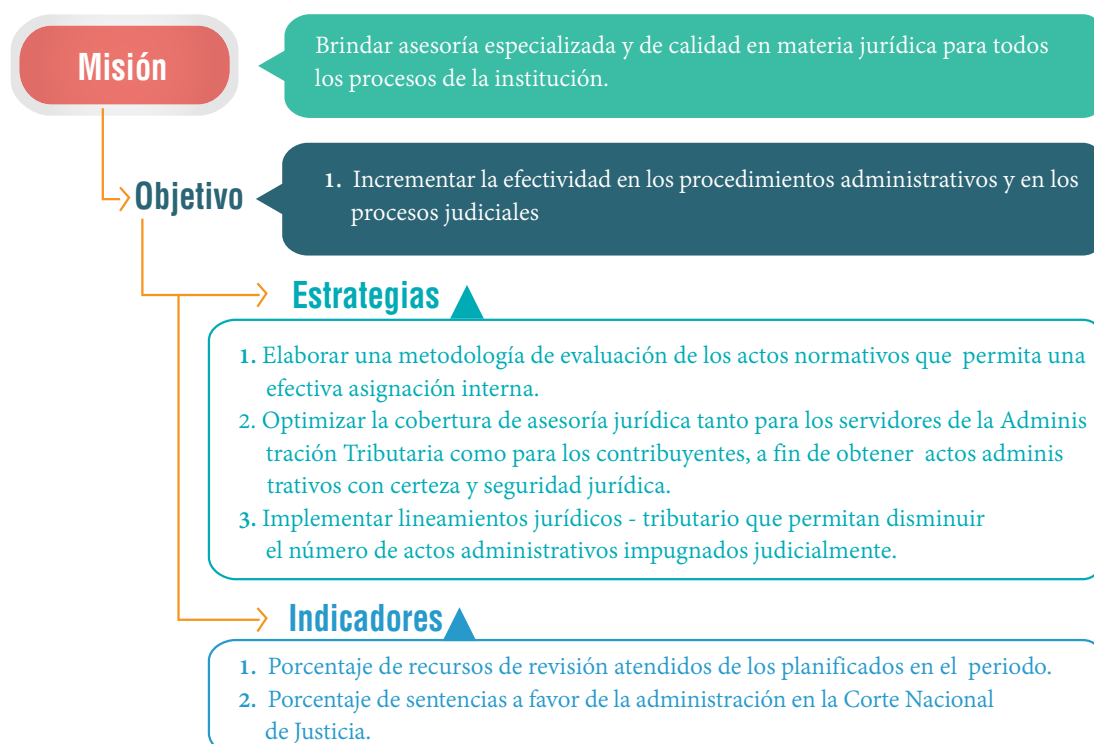
3.2 Enfoque Táctico:

Este enfoque permite enlazar el nivel estratégico y el nivel de ejecución operacional, con la finalidad de orientar a éste último en sus actividades y tareas, de tal manera que se logre la consecución de los objetivos institucionales propuestos.

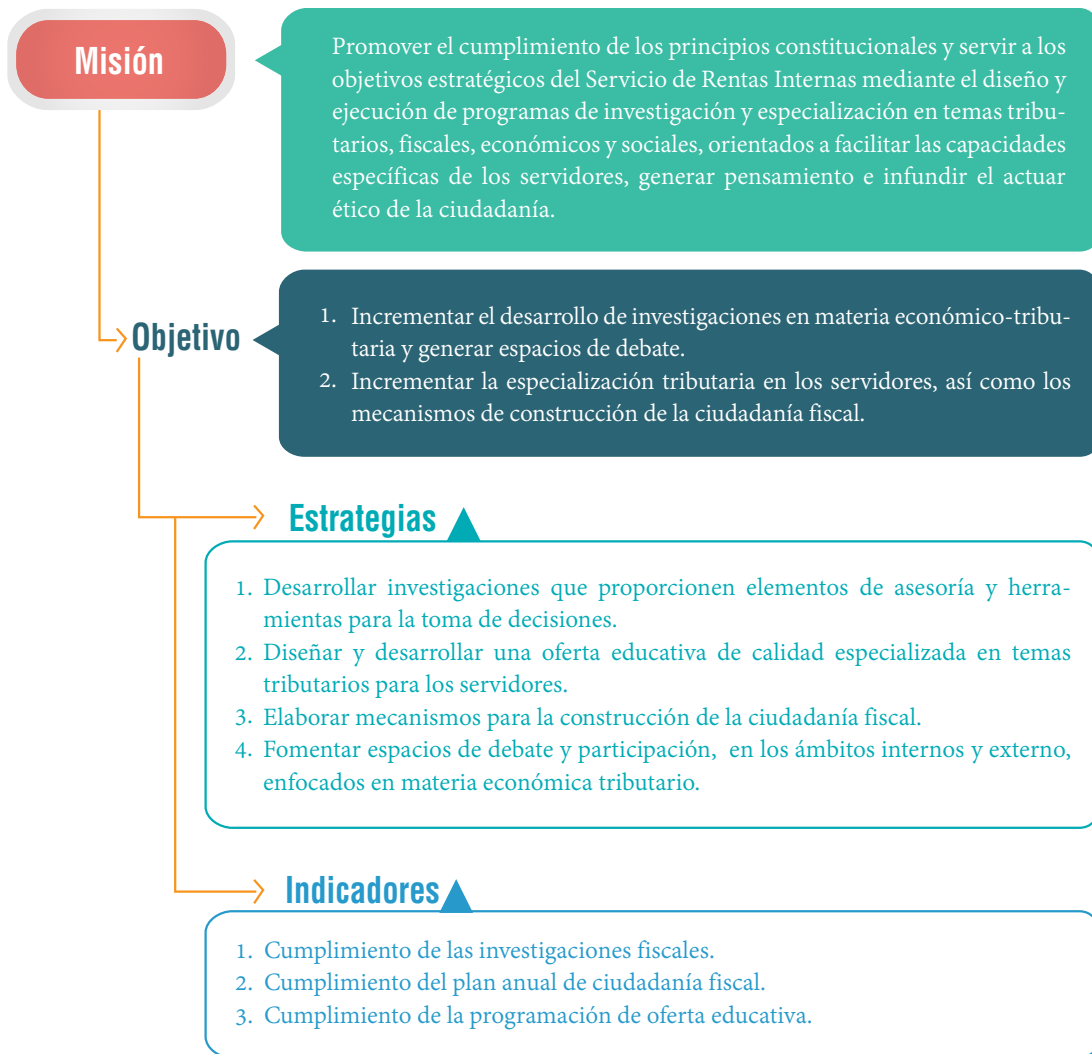
En el enfoque táctico se encuentran las direcciones nacionales con sus correspondientes objetivos específicos, estrategias e indicadores tácticos de medición.

A continuación se detalla el plan táctico 2016 – 2019 de acuerdo a las direcciones nacionales de la institución.

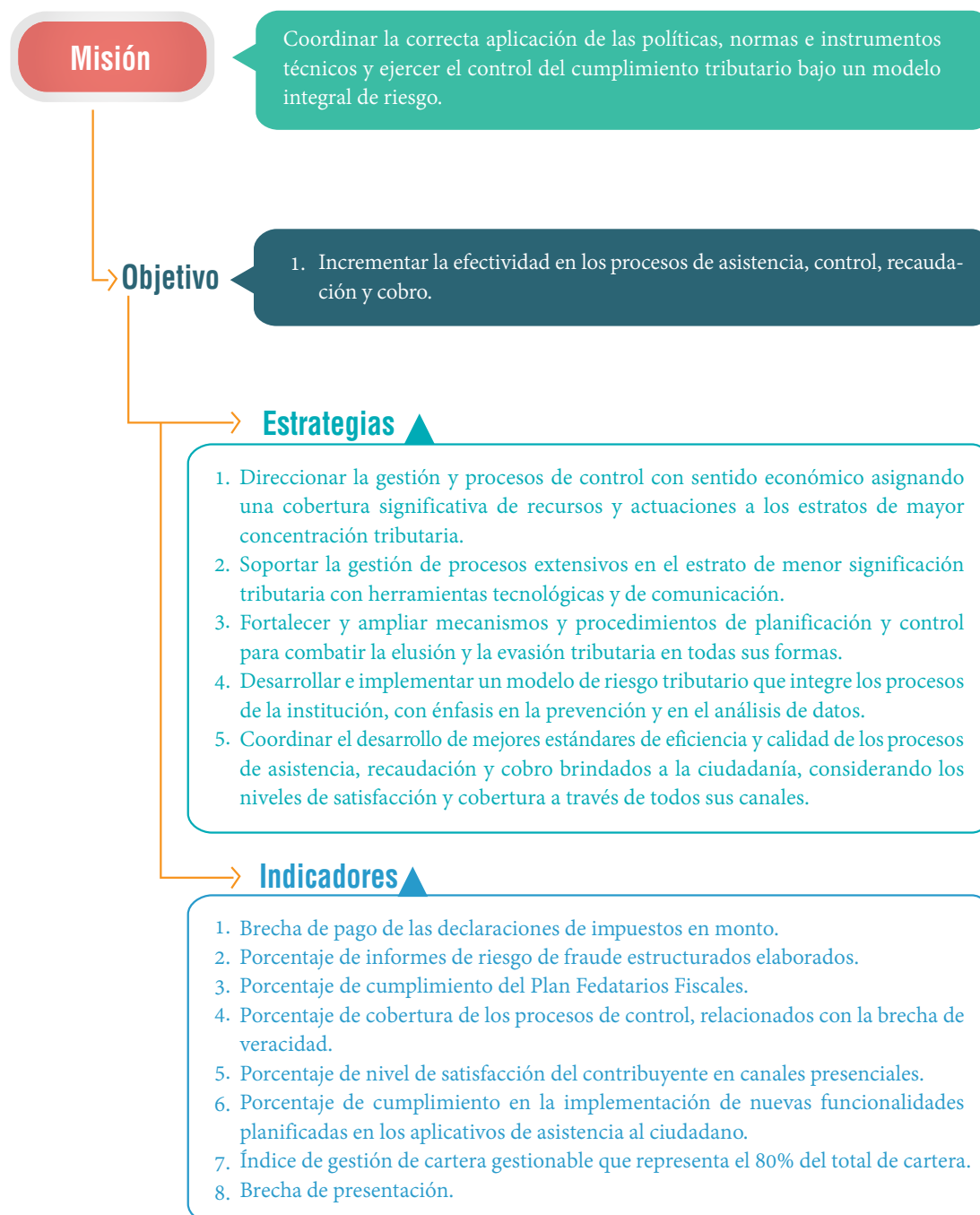
3.2.1 Dirección Nacional Jurídica:



3.2.2 Dirección Nacional Centro de Estudios Fiscales:

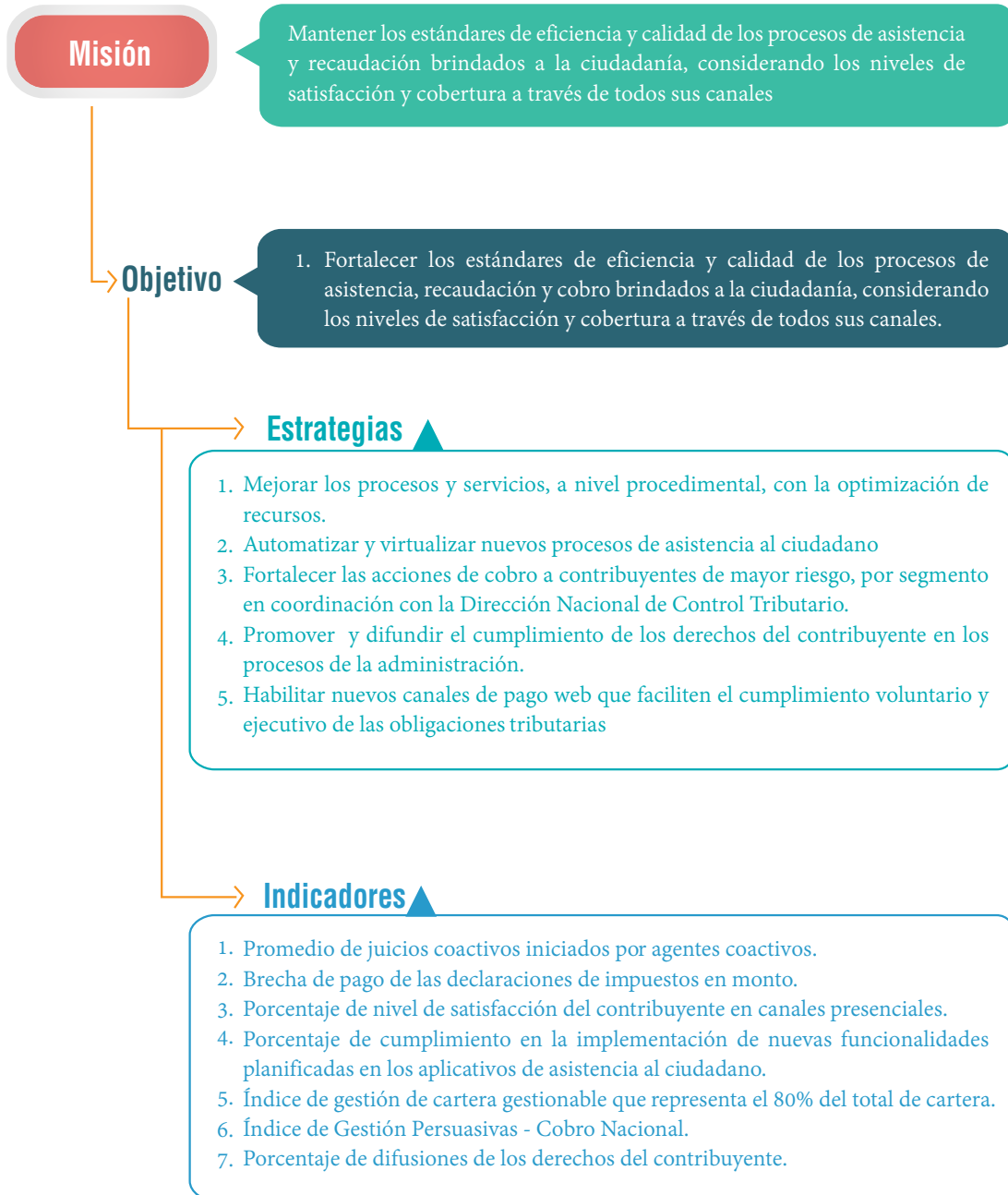


3.2.3 Subdirección General de Cumplimiento Tributario:



En base al organigrama del Estatuto Orgánico por Procesos, la Subdirección General de Cumplimiento Tributario, contiene las siguientes direccionales nacionales:

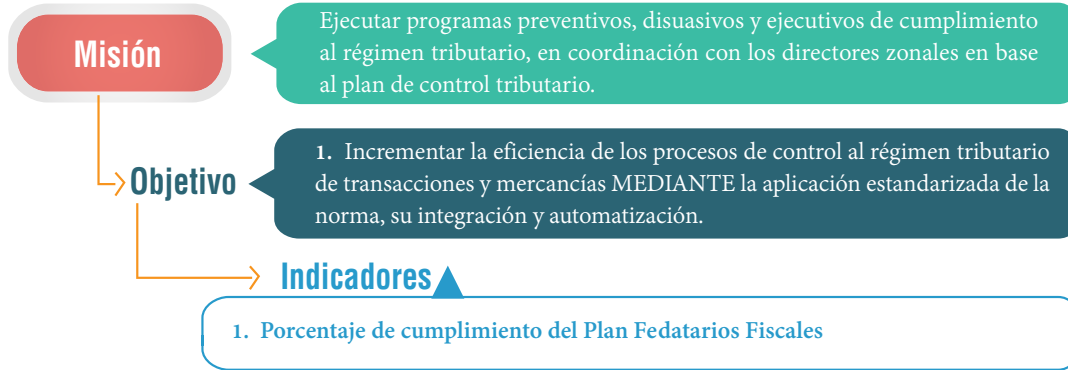
3.2.3.1 Dirección Nacional de Recaudación y Asistencia al Ciudadano:



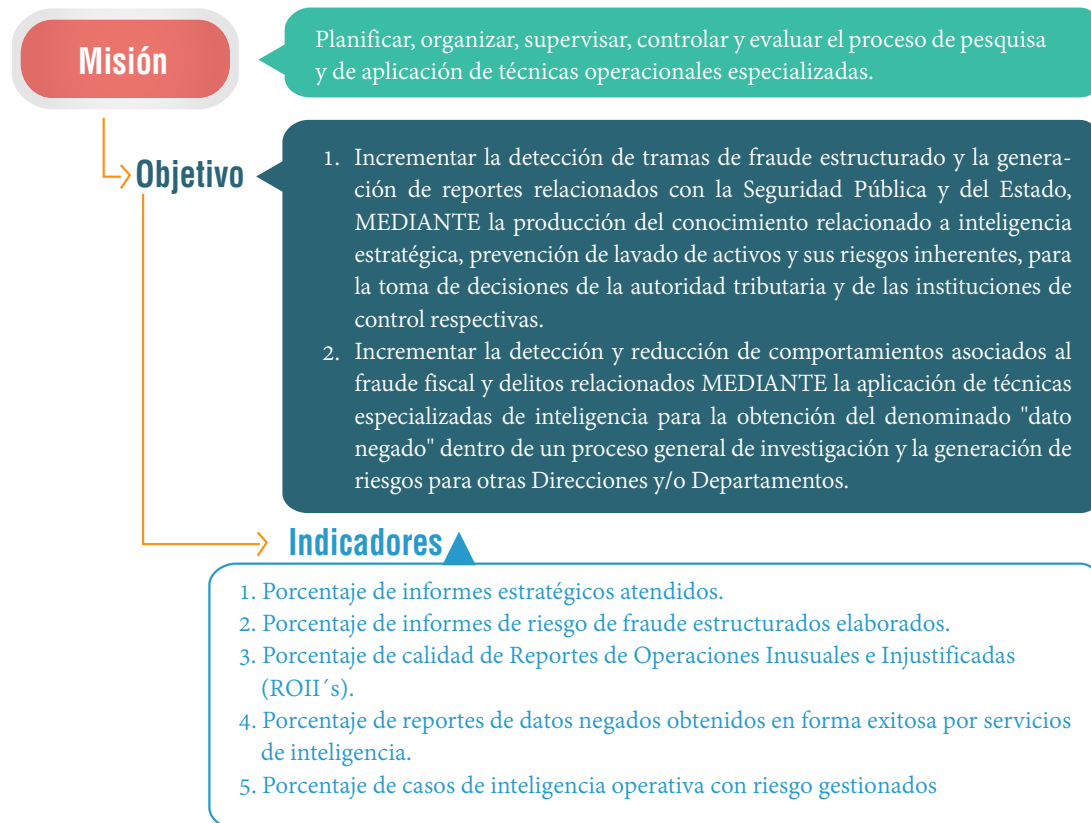
3.2.3.2 Dirección Nacional de Control Tributario:



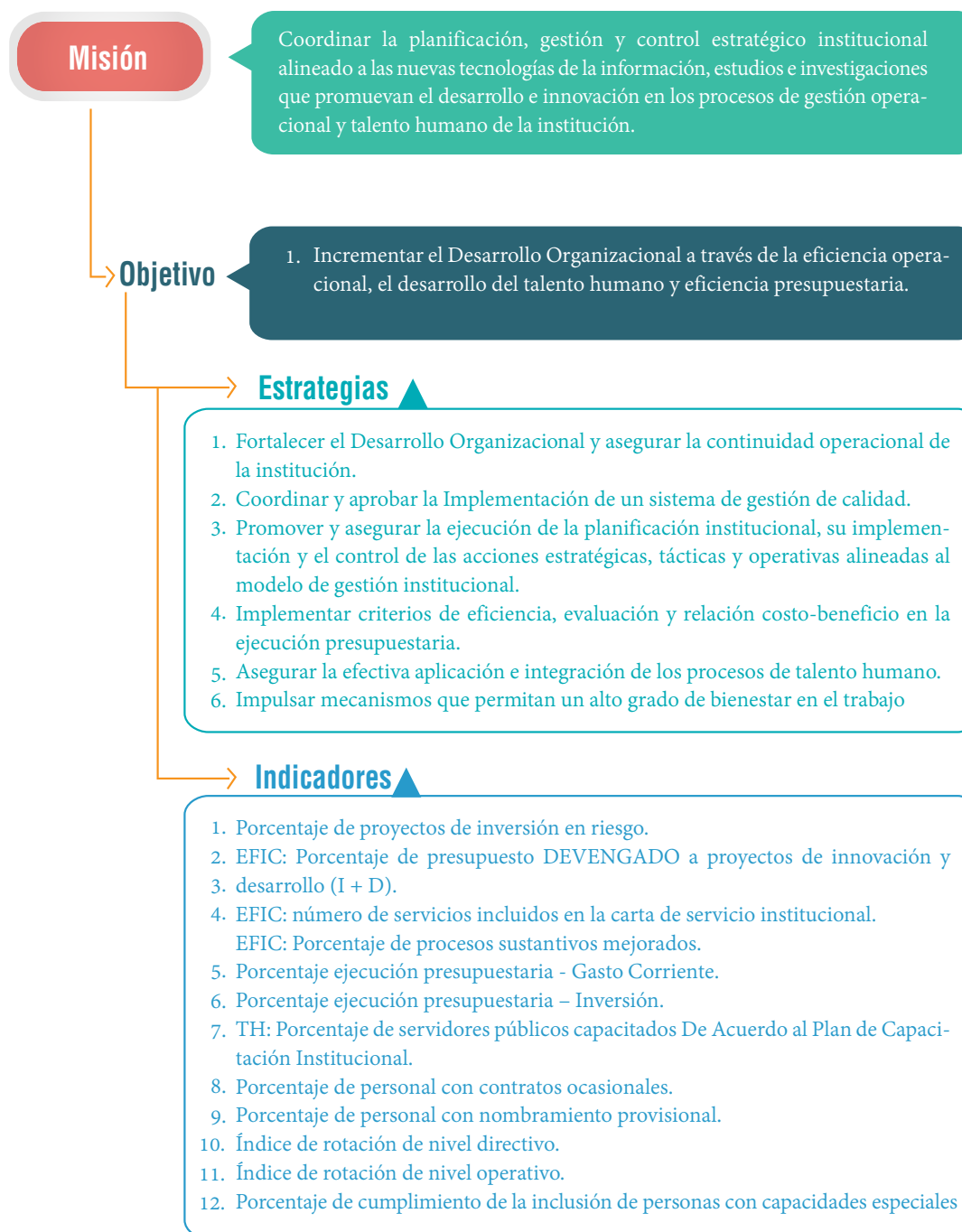
3.2.3.3 Departamento de Fedatarios Fiscales:



3.2.3.4 Departamento de Investigación del Fraude y Lavado de Activos:

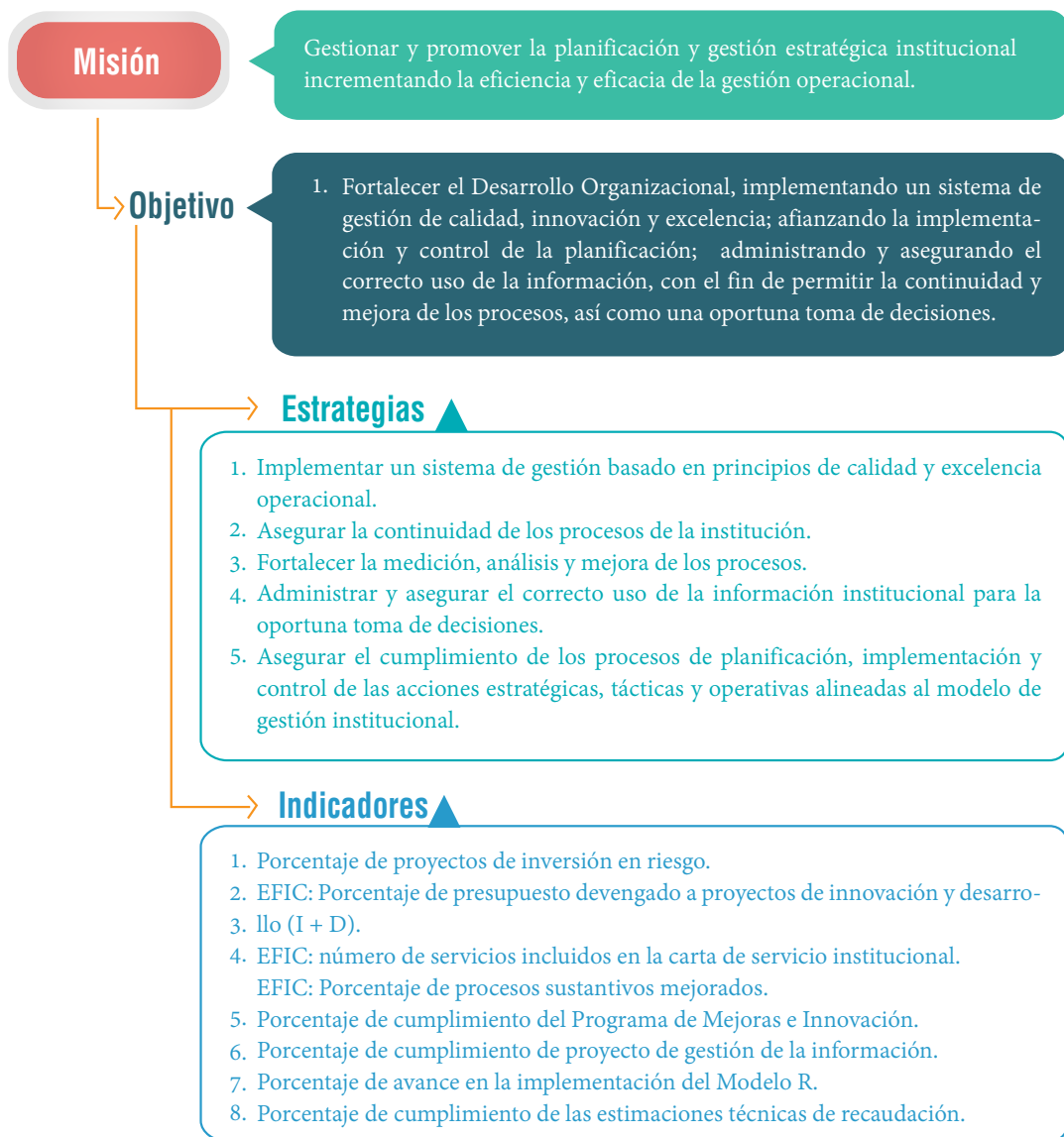


3.2.4 Subdirección General de Desarrollo Organizacional:



En base al organigrama del Estatuto Orgánico por Procesos, la Subdirección de Desarrollo Organizacional, contiene las Direccionales Nacionales que se detallan a continuación:

3.2.4.1 Dirección Nacional de Planificación y Gestión Estratégica:



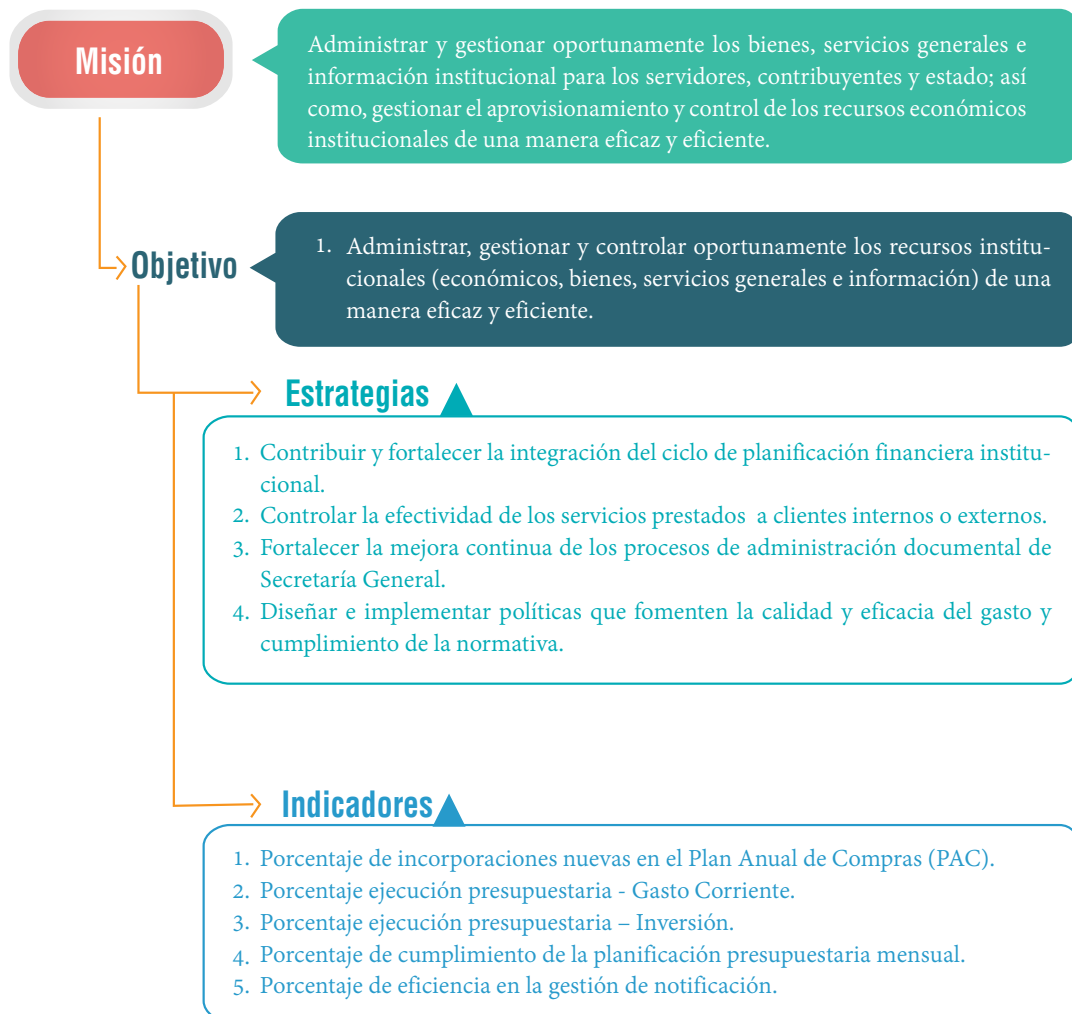
3.2.4.2 Dirección Nacional de Tecnología de la Información:



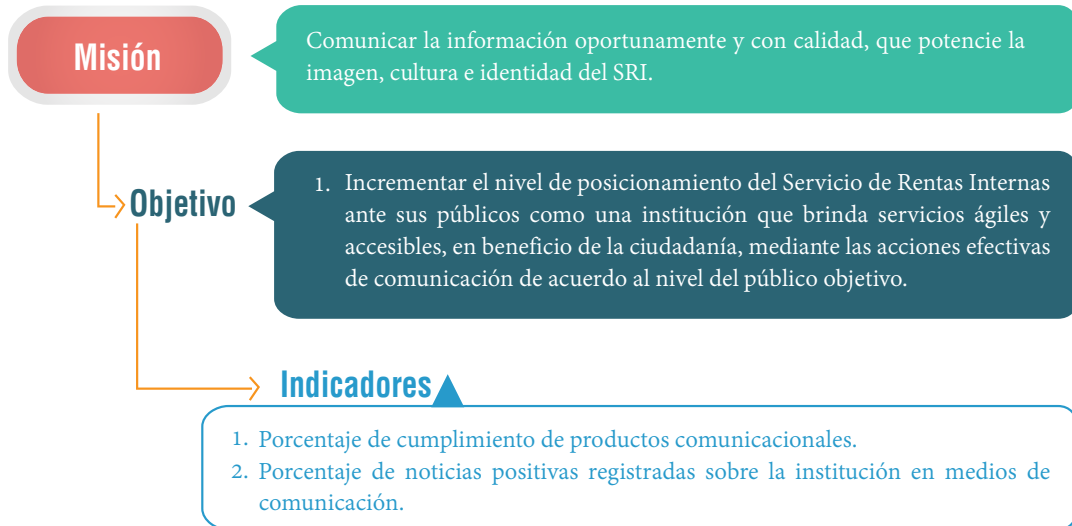
3.2.4.3 Dirección Nacional de Talento Humano



3.2.4.4 Dirección Nacional Administrativa - Financiera:



3.2.4.5 Departamento de Comunicación Institucional:



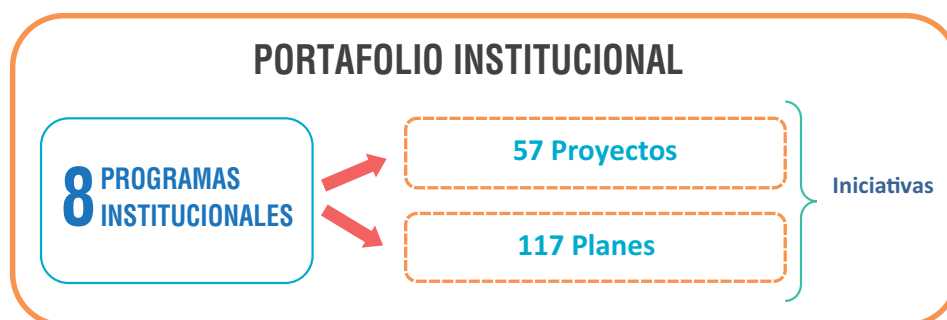
4 Portafolio Institucional (programación anual de la política pública)



Con la finalidad de ejecutar y alcanzar la planificación estratégica definida; el Servicio de Rentas Internas cuenta con un portafolio institucional comprendido por el conjunto de programas, proyectos y planes que se desarrollarán y gestionarán como un grupo para alcanzar los beneficios y objetivos estratégicos institucionales.

Este portafolio en su totalidad está conformado por 8 programas institucionales, los mismos que abarcan a su vez 174 iniciativas divididas en: 57 proyectos y 117 planes.

Figura N° 4.1: Composición del Portafolio



A continuación se describe cada uno de los componentes del portafolio institucional:

4.1 Programas Institucionales

Un programa institucional es el conjunto de proyectos y planes que son administrados de manera coordinada y centralizada con la finalidad de contribuir a la ejecución del portafolio.

Cada uno de los programas con los que cuenta el Servicio de Rentas Internas está alineado a la estrategia de la siguiente manera:

Figura N° 4.2: Alineación de los Programas Institucionales a la Estrategia

PROGRAMAS	OE-1	OE-2	OE-3	OE-4	OE-5	OE-6
	Asistencia al ciudadano	Control legal y cobro	Ciudadanía fiscal	Eficiencia operacional	Presupuesto	Talento Humano
Asistencia y Cultura	■		■	■		
Control Triburario		■		■		
Recaudación y Cobro	■	■	■	■		
Talento Humano				■		■
Mejora e Innovación	■	■		■	■	■
Infraestructura Física				■	■	
Tecnología	■	■		■		
Comunicación	■	■	■	■	■	■

Fuente: Departamento de Planificación Institucional.

Elaborado por: Dirección Nacional de Planificación Estratégica.

OE: Objetivo Estratégico

A continuación se describe el objetivo y las principales iniciativas que se ejecutarán dentro de cada uno de los programas:

4.1.1 Programa de Asistencia y Cultura



El objetivo del programa consiste en incrementar la calidad en la asistencia al ciudadano mediante la creación, mejora y fortalecimiento de los servicios para la habilitación y cumplimiento de los deberes formales, así como el fortalecimiento de la ciudadanía fiscal en el país.

Las principales iniciativas del programa se citan a continuación:

Formularios y Anexos 2015:

Implementación de los formularios 101, 102 y 102A en línea; se ejecutarán cambios en los formularios: 103, 104, 104A, 105, 106, 109 y en los anexos: ATS, ABT, MID y dividendos.

Nuevo Esquema de Emisión de Documentos Electrónicos

- *Pre piloto y Piloto:* Se trabajará con un determinado grupo de contribuyentes que se han analizado previamente.
- *Voluntariedad:* Ingresarán los contribuyentes que soliciten adherirse a esta modalidad de emisión
- *Obligatoriedad:* Se ejecutaría un cronograma para un grupo de sectores con la finalidad de iniciar la fase de obligatoriedad.

Portal SRI y YO

Mediante el portal se logrará la simplificación y facilitación del registro de transacciones de ingresos y gastos, así como del proceso de facturación a través del uso del esquema de facturación electrónica para los sectores de la micro, pequeñas y medianas empresas.

Mejoramiento y nuevas funcionalidades del Sistema de Matriculación Vehicular:

Potenciar los procesos internos para mejorar el servicio de los usuarios internos y externos del Sistema de Matriculación Vehicular.

4.1.2 Programa de Control Tributario:



Mediante este programa se pretende incrementar el nivel de prevención y control de riesgos de incumplimiento de obligaciones tributarias tendiente al cierre de brechas de la recaudación, mediante la optimización operativa de los recursos.

Sus principales iniciativas son:

Sistema de Identificación, Marcación, Autenticación y Rastreo de Bebidas Alcohólicas, Cerveza y Cigarrillos de Producción Nacional (SIMAR):

Mediante esta iniciativa se pretende incrementar la cobertura de control a los productores nacionales de bebidas alcohólicas, cerveza y cigarrillos mediante la implementación de un servicio de identificación, marcación,

autenticación y rastreo de productos, con el fin de cuantificar las manifestaciones de evasión, elusión y fraude fiscal, generando estrategias de control y mecanismos de mejora en el cumplimiento tributario.

Diseño de la Nueva Herramienta de Cruces de Información:

Consiste en sistematizar y automatizar los cruces de información aplicados a los contribuyentes, iniciando por la identificación, tratamiento, uso y disponibilidad de la infor-

mación necesaria para la ejecución de cruces y culminando con la administración, parametrización y programación a través de un aplicativo informático.

Devolución del IVA y Control a Grupos Prioritarios (Tercera Edad y Discapacitados):

Consiste en desarrollar un mecanismo que facilite la presentación de las solicitudes de

devolución del IVA para las personas con discapacidad (internet).

4.1.3 Programa de Recaudación y Cobro:



El programa de recaudación y cobro tiene como objetivo incrementar la gestión de la cartera, de la recaudación y del reintegro tributario, mediante la asistencia e información a los contribuyentes para fomentar el cumplimiento voluntario.

A continuación se mencionan las iniciativas más relevantes del programa:

Esquema de Pago de Obligaciones Tributarias con Dinero Electrónico:

Elaboración del diseño de un aplicativo que permitirá generar un nuevo canal de pago, de tal manera que se pueda efectuar la recau-

dación con dinero electrónico a través de la página web.

Incorporar servicio de Payphone como nuevo canal para el pago de obligaciones tributarias:

Implementar el servicio de Payphone para que los contribuyentes realicen el pago de las

obligaciones como nuevo canal.

Concesión ONLINE de facilidades de pago hasta 24 meses:

Implementar una herramienta que permita realizar automáticamente la recepción, procesamiento y atención de las solicitudes de facilidades de pago online, con la finalidad de brindar un mejor y más eficiente servicio

a la ciudadanía; así como reducir la brecha de pago, tiempos de atención y dar cumplimiento con la política institucional y nacional "Cero Papeles".

Starting Área - Procesos de Cobro:

Implementar un esquema denominado STARTING ÁREA en la herramienta SAP, para consolidar la información relevante de los contribuyentes que mantienen obligacio-

nes firmes, para efectuar procesos de control de cartera e iniciar y continuar procesos coactivos.

Optimización y automatización del Proceso de Cobranzas:

Optimizar y automatizar el proceso de cobro de deudas tributarias del SRI a nivel nacional, mediante el mejoramiento del Siste-

ma Nacional de Cobro (SNC); actualizar la documentación de soporte del proceso que incluya la definición de roles y responsabili-

dades, procedimiento, indicadores, acuerdos de servicio, formatos y registros que se deben

utilizar, capacitar a los usuarios e implementar el proceso y sistema a nivel nacional.

Esquema de agrupación de obligaciones y pago de declaraciones y obligaciones con tarjetas de crédito y débito:

Esta iniciativa consiste en generar un módulo de pagos con tarjeta de crédito y débito, con la finalidad de recaudar pagos de declara-

ciones, obligaciones tributarias pendientes (deudas en firme) y matriculación vehicular.

4.1.4 Programa de Talento Humano:



Con el programa de talento humano se pretende incrementar el bienestar en el trabajo y mejorar la gestión por competencias, mediante la implementación de un modelo integral de talento humano, convirtiéndonos en socios estratégicos de las direcciones nacionales y zonales.

Para esto se desarrollará las siguientes iniciativas y planes recurrentes:

- **Mejoras a los Procesos de Talento Humano:** (Procesos para evaluación de desempeño, formación y capacitación, ingresos y egresos del personal).
- Plan de Automatización de Procesos.
- Plan de Evaluación de Procesos.
- Plan de Mejora de Procesos.
- Plan de Cobertura de Vacantes.
- Plan de Ética.
- Plan de Seguridad y Salud.
- Plan de Bienestar Social.
- Plan Integrado de Talento Humano.

4.1.5 Programa de Mejora e Innovación:



El objetivo del presente programa consiste en incrementar el nivel de implementación de las estrategias mediante la gestión de la calidad y cambio institucional para el desarrollo organizacional, con enfoque en un modelo de excelencia.

Sus principales iniciativas se citan a continuación:

Explotación de información - Facturación Electrónica:

Proveer al SRI de una solución integral que permita explotar la información que ingresa a la Administración Tributaria a través del sistema de Facturación Electrónica, en combinación

con la información existente, mediante canales compatibles con los aplicativos que maneja cada área involucrada en su gestión.

Implementación del Esquema Gubernamental de Seguridad de la información (EGSI):

Implementar las directrices prioritarias establecidas en el Esquema Gubernamental de Seguridad de la Información (EGSI) conforme

lo establecido mediante Acuerdo Ministerial 166 de la Secretaría Nacional de la Administración Pública (SNAP).

Gestión del Cambio y Conocimiento Institucional:

Implementar un modelo de gestión del conocimiento en el Servicio de Rentas Internas cuyo resultado pueda registrarse en un repositorio.

Establecer metodologías ágiles y dinámicas de evaluación de conocimiento para incentivar los logros alcanzados mejorando así el método de trabajo.

Implementación de la Gestión de la Continuidad Institucional:

Desarrollo e implementación de planes de continuidad institucional, que contempla la contratación de un servicio de consultoría por parte de una empresa consultora externa especializada y con experiencia en la imple-

mentación de Gestión de la Continuidad de Negocio, con el propósito de que se genere en base a un análisis y estudio técnico de la situación actual de la institución.

4.1.6 Programa de Infraestructura Física:



Este programa tiene como objetivo incrementar la eficacia, eficiencia y productividad de la gestión administrativa financiera del Servicios de Rentas Internas, a través de la aplicación adecuada de metodologías de análisis, diseño, medición y mejora continua de los productos y servicios institucionales.

A continuación se mencionan las principales iniciativas:

Mejoramiento Infraestructura Institucional Etapa 3 - Manta:

Construcción del edificio para la ciudad de Manta y su zona de influencia.

Implementación de equipamiento crítico para las operaciones

Garantizar la continuidad y disponibilidad de las operaciones y servicios que brinda el Servicio de Rentas Internas.

4.1.7 Programa de Tecnología de la Información:



Mediante este programa se busca incrementar la calidad y cobertura de los servicios tecnológicos de manera eficiente y sostenible en la Administración Tributaria.

A continuación se mencionan las principales iniciativas:

Migración hp service manager y automatización del inventario tecnológico:

Optimizar los procesos de gestión tecnológica y cumplir con la normativa referente a la administración del inventario de activos tecnológicos, a través de la migración, mejoras e integración de las herramientas de gestión de servicios tecnológicos.

Migración del servidor de frontera:

Implementar un servidor de base de datos, que incluya un proceso de migración de convenios previos y que sea utilizado para publicar y suscribirse a datos de instituciones externas de una manera óptima y organizada.

Ampliación y renovación de bienes de capital tecnológico 2016:

Asegurar el normal funcionamiento de los servicios tecnológicos y proteger la información de manera fiable y consistente al incre-

mentar y renovar los equipos tecnológicos que soportan los procesos de la administración tributaria para el año fiscal 2016.

1.1.1 Programa de Comunicación:



El objetivo del programa de comunicación consiste en incrementar el posicionamiento al Servicio de Rentas Internas ante sus públicos como una institución que brinda servicios ágiles y accesibles, en beneficio de la ciudadanía.

Su principal iniciativa es:

Rediseño de la página web:

Rediseño de la página web de acuerdo a los lineamientos de la Secretaría Nacional de la Administración Pública (SNAP).

4.1.9 Proyectos

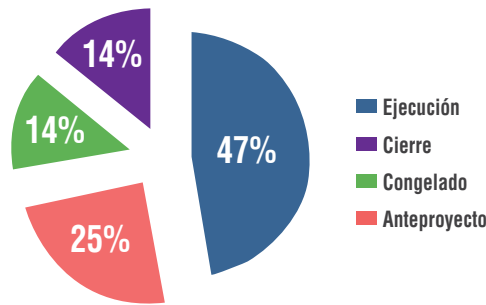
El portafolio institucional cuenta con 57 proyectos, los mismos que fueron priorizados de acuerdo a los siguientes criterios: objetivo institucional, proyecto mandatorio, perspectiva de cumplimiento, estado del proyecto, costos de ejecución, alineación al CIAT, tiempo de implementación, categoría del proyecto, nuevo/arrastre y cobertura de proyectos; los mismos que fueron validados y aprobados por el Comité de Gestión de la

Calidad de Servicio y Desarrollo Institucional de acuerdo a los procedimientos establecidos.

A cada criterio se le asignó un peso de acuerdo al rango de importancia del proyecto mediante la calificación: muy alto, alto, medio, moderado, bajo y muy bajo, que permitió obtener la priorización automática del portafolio en la herramienta de gestión de proyectos.

El siguiente gráfico expone la composición de los proyectos de acuerdo al estado en el cual se encuentran:

Gráfico N° 4.1: Portafolio de Proyectos 2016 – 2019 - Estado de los Proyectos



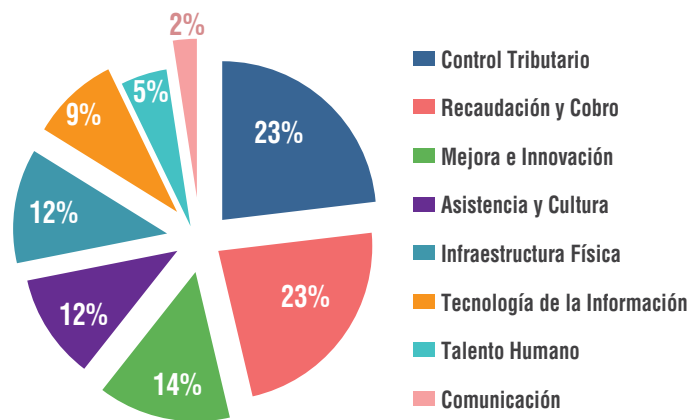
Fuente: Base de Datos - Dpto. planes, programas y proyectos.

Elaborado por: Dirección Nacional de Planificación y Gestión Estratégica

Nota: En el estado ejecución se encuentran incluidos los proyectos que están en definición y planeación.
En el estado cierre: se encuentra incluidos los proyectos cerrado y completado.

A continuación se presenta la composición del portafolio de proyectos de acuerdo a los programas institucionales¹⁰ :

Gráfico N° 4.2: Portafolio de Proyectos 2016 – 2019 –Programas Institucionales



Fuente: Base de Datos - Dpto. planes, programas y proyectos.

Elaborado por: Dirección Nacional de Planificación y Gestión Estratégica

¹⁰ Para la distribución de los proyectos de acuerdo a los programas institucionales, no se considera el 25% que se encuentran cerrados; sino únicamente el 75% restante que corresponde a un total de 43 proyectos por ejecutarse.

En el Anexo N° 5.2 se encuentra detallado los proyectos por cada programa institucional con el respectivo estado en el que se encuentran los mismos; sin embargo, a continuación se presenta una descripción de dos de los proyectos más emblemáticos que posee la institución.

Componente Integral de Aplicaciones Tecnológicas (CIAT)

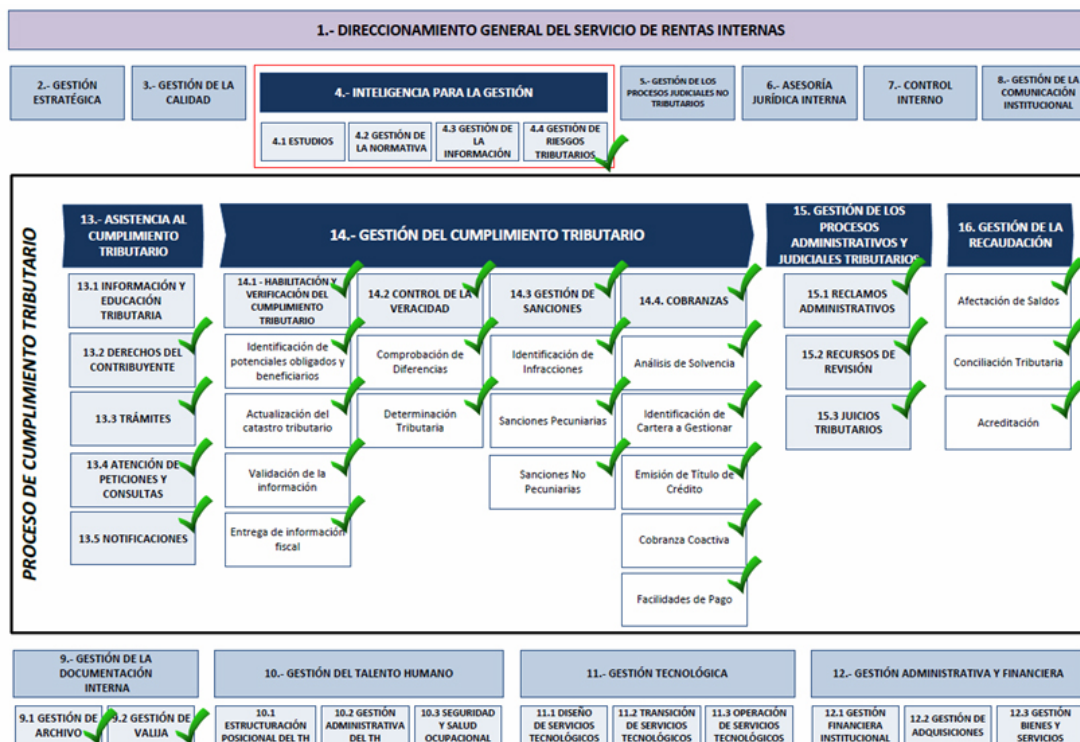
Para mejorar y mantener niveles adecuados de cumplimiento de las obligaciones tributarias, es preciso facilitarle al contribuyente las herramientas necesarias con la finalidad de mejorar y ampliar los servicios, reducir costos, simplificar métodos y procesos clave, además de resolver oportunamente los reclamos y recursos que se presenten ante la administración.

Es por esto que el proyecto CIAT gira alrededor de una necesidad que tiene la institución de disminuir los efectos negativos que está generando la poca integración que existe entre los diferentes procesos con los sistemas de información.

El CIAT es considerado como un proyecto emblemático, porque su impacto en el corto o mediano plazo es indispensable para mejorar la gestión institucional, pues parte de su alcance consiste en la automatización de los procesos sustanciales del SRI, entendiéndose como procesos sustanciales a aquellos que conforman la cadena de valor, más algunos habilitantes identificados como relevantes para el que hacer operacional institucional (Gestión de la Documentación principalmente e inteligencia para la gestión en lo concerniente a la evaluación de información y Gestión de reglas que modulen la ejecución agregadora de valor).

A continuación se presenta un resumen de los principales productos y entregables del proyecto:

Figura N° 4.3: Procesos automatizables del Servicio de Rentas Internas



Fuente: Programa CIAT – SRI. Datos a mayo del 2014.

Elaborado por: Programa CIAT

Gestión del Gobierno de la Información

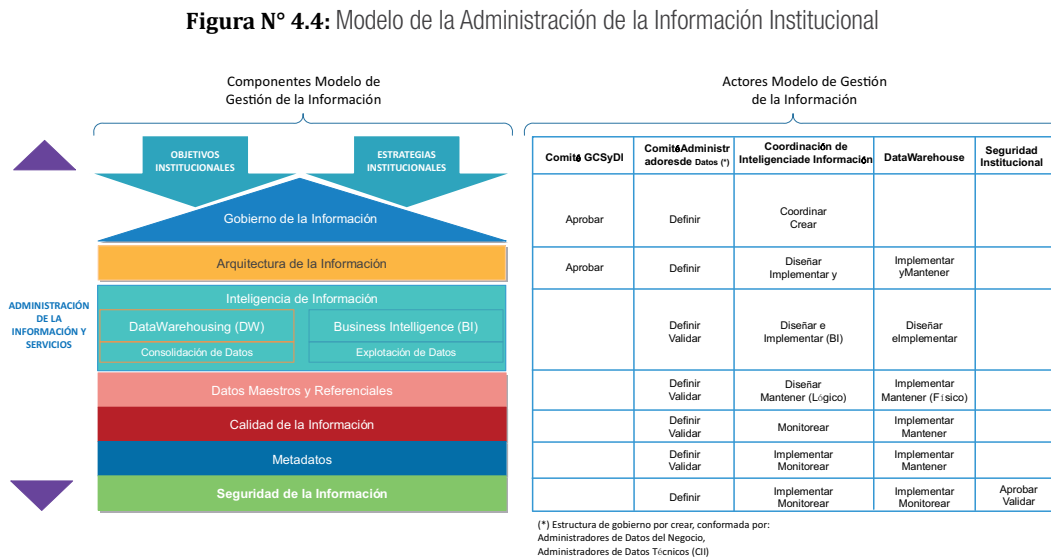
Este proyecto se encuentra alineado al objetivo estratégico N° 4: “Incrementar la eficiencia operacional en el SRI” y sus objetivos específicos son los siguientes:

1. Entender las necesidades de información de la institución.
2. Capturar, almacenar, proteger y asegurar la integridad de los activos de información.
3. Mejorar continuamente la calidad de la información.
4. Asegurar la privacidad y confidencialidad de la información.
5. Maximizar el uso efectivo de información.
6. Promover una comprensión más amplia y profunda del valor de los activos de datos.
7. Alinear los esfuerzos de la gestión de datos y la tecnología con las necesidades del negocio.

Las iniciativas más relevantes del proyecto, se citan a continuación:

- Análisis del almacenamiento de datos en los formularios de declaración de impuesto por versiones.
- Definición de la estructura del gobierno de la información.
- Metodología de definición de estados de transición de la información.
- Soluciones de inteligencia de negocios.
- Definición de la arquitectura de información institucional en el contexto de la arquitectura empresarial.
- Plan del uso de la información de proyectos transaccionales y analíticos.
- Evaluación del uso de la información.
- Diagnóstico de los convenios vigentes con otras instituciones públicas.

A continuación se presenta el modelo de la administración de la información institucional:



Fuente: Coordinación de Inteligencia de la Información - Departamento de Planificación Institucional.

Elaborado por: Dirección Nacional de Planificación y Gestión Estratégica

4.1.10 Planes

Los planes son un conjunto de acciones operativas que se ejecutan de forma recurrente y coordinada, que tienen un entregable y agregan valor a los procesos a los que se encuentran atados y se definen cada año.

En este apartado es preciso hacer hincapié en dos de los planes más significativos para el SRI.

Plan de Ciudadanía Fiscal

El plan de ciudadanía fiscal se alinea al objetivo estratégico N°3: “Incrementar las capacidades y conocimientos de la ciudadanía acerca de sus deberes y derechos fiscales” y su objetivo general es: incrementar y fortalecer los mecanismos de construcción de la Ciudadanía Fiscal.

Mediante la ejecución de este plan se promoverá tres elementos claves: ética, cohesión social y pacto fiscal; además:

- Interrelacionará las iniciativas generadas por los programas de la Administración Tributaria, en el ámbito interno y externo,

Las iniciativas del presente plan, se citan a continuación:

- Detección de necesidades de iniciativas de Cultura Tributaria desarrolladas por el SRI.
- Levantamiento de iniciativas de educación en valores.
- Acercamiento con las con las áreas y servidores implicados.
- Socialización en el nivel jerárquico de la institución.

Plan de Seguridad de la Información

El plan de Seguridad de la Información se alinea al objetivo estratégico N°4: “Incrementar la eficiencia operacional en el SRI” y su objetivo general es: Fomentar la cultura en seguridad de manera integral mediante la implementación de planes en los ámbitos de:

Para conseguir lo planteado, se definió el modelo de Seguridad Institucional, el cual pretende conseguir los siguientes objetivos:

- Incrementar el nivel de cumplimiento de los objetivos de control del sistema de gestión de seguridad física aplicables mediante la ejecución de acciones de mitigación de riesgos a la infraestructura física y bienes.
- Incrementar el nivel de cumplimiento de los objetivos de control del sistema de gestión de seguridad ocupacional aplicables mediante la ejecución de acciones de mitigación de riesgos a la salud y seguridad ocupacional.
- Incrementar el nivel de cumplimiento de los objetivos de control del sistema de gestión de seguridad de la información mediante la ejecución de acciones de mitigación de riesgos a la información institucional.
- Incrementar el nivel de cumplimiento de los objetivos de control del sistema de gestión de servicios tecnológicos mediante la ejecución de acciones que minimicen los riesgos tecnológicos.
- Incrementar el nivel de cumplimiento de los objetivos de control de las operaciones del SRI mediante la ejecución de acciones que minimicen los riesgos de fraude y continuidad operacional.

5 Anexos

5.1 Fotografías Proyectos de Infraestructura Ejecutados Durante el Periodo 2012 – 2015.



Quito
Nueva Agencia Norte



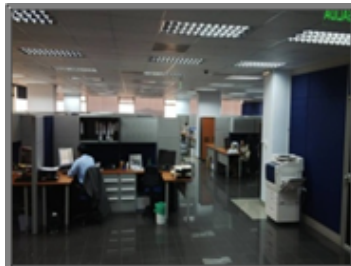
Riobamba
Bodega Bienes Incautados
"Archivo Documental"



La Libertad.
Remodelación Edificio



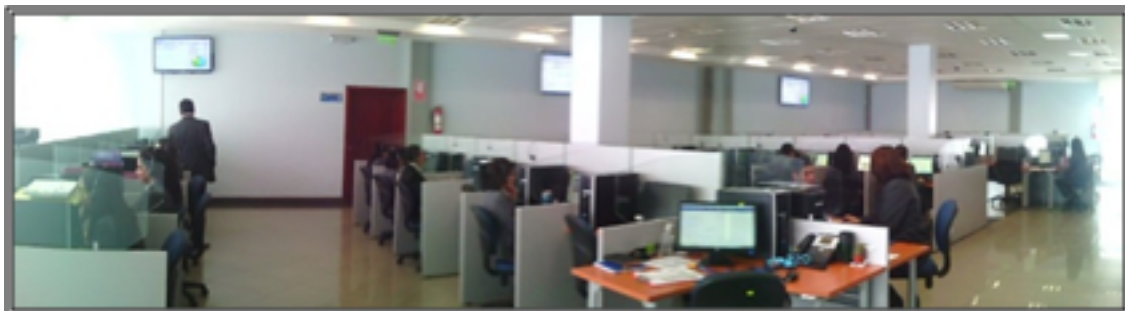
Manta
Edificio en proceso
de construcción



Guayaquil
Habilitación del piso 9
del WTC



Santo Domingo
Construcción de Bodega



Riobamba.- "Centro de Atención Telefónica"

5.2 Portafolio de Proyectos por Programa Institucional

PROYECTOS - PROGRAMA: RECAUDACIÓN Y COBRO					
NÚMERO	TIPO	NOMBRE PROYECTO	PERSPECTIVA DE CUMPLIMIENTO	ALCANCE	ESTADO
1	Arrastre	Esquema de Pago de Obligaciones Tributarias con Dinero Electrónico	Incremento de Recaudación Disminución de brechas	Diseño de un aplicativo que permitirá al Servicio de Rentas Internas, generar un nuevo canal de pago, que permita efectuar la recaudación con dinero electrónico a través de la página web.	Ejecución
2	Arrastre	Optimización y automatización del Proceso de Cobranzas	Incremento de Recaudación Disminución de brechas	Optimizar y automatizar el proceso de cobro de deudas tributarias del SRI a nivel nacional, mediante la creación del nuevo sistema de cobranzas, actualizar la documentación de soporte del proceso que incluya la definición de roles y responsabilidades, procedimiento, indicadores, acuerdos de servicio, formatos y registros que se deben utilizar, capacitar a los usuarios e implementar el proceso y sistema a nivel nacional.	Ejecución
3	Nuevo	Incorporar servicio de PayPhone como nuevo canal para el pago de obligaciones tributarias	Incremento de Recaudación Disminución de brechas	Implementar el servicio de Payphone para que los contribuyentes realicen el pago de las obligaciones como nuevo canal.	Anteproyecto
4	Arrastre	Concesión ONLINE de Facilidades de Pago hasta 24 meses	Incremento de Recaudación Disminución de brechas	Implementar una herramienta que permita realizar automáticamente la recepción, procesamiento y atención de las solicitudes de facilidades de pago online, con la finalidad de brindar un mejor y más eficiente servicio a la ciudadanía; así como reducir la brecha de pago, tiempos de atención y dar cumplimiento con la política institucional y nacional "Cero Papeles".	Definición
5	Arrastre	Reintento voluntario de pago de las Declaraciones	Incremento de Recaudación Disminución de brechas	Consiste en que los Comprobantes Electrónicos de Pago (CEPs) se habiliten con Otras formas de Pago (OFP), hasta un día antes de su fecha máxima de pago FMP, si no han sido cancelados hasta ese día se volverá a enviarla para pago a través del convenio de débito (CD), mediante intentos sucesivos.	Congelado

PROYECTOS - PROGRAMA: RECAUDACIÓN Y COBRO					
NÚMERO	TIPO	NOMBRE PROYECTO	PERSPECTIVA DE CUMPLIMIENTO	ALCANCE	ESTADO
6	Arrastre	Pago de Impuestos Fiscales de Matriculación Vehicular con notas de crédito desmaterializadas	Incremento de Recaudación Disminución de brechas	Se habilitará la opción en servicios en línea del portal del SRI con una sección de pago matriculación vehicular, en la cual se ingrese un número de placa, ramv o cpn, se despliegue los valores pendientes de pago por rubro le permita escoger al contribuyente el rubro y el monto que desea pagar con su saldo de notas de crédito desmaterializadas. este pago se afectará a la base de valores cargados de vehículos, de manera que el valor pendiente de pagarse será el saldo de los impuestos fiscales.	Congelado
7	Arrastre	Esquema de agrupación de obligaciones y pago de declaraciones y u obligaciones con tarjetas de crédito débito	Incremento de Recaudación Disminución de brechas	Generar un módulo de pagos con Tarjeta de Crédito y Débito con la finalidad recibir pagos de declaraciones, obligaciones tributarias pendientes (deudas en firme) y matriculación vehicular.	Congelado
8	Arrastre	Starting Área - Procesos de Cobro	Incremento de Recaudación Disminución de brechas	Implementar un esquema denominado STARTING ÁREA en la herramienta SAP, para consolidar la información relevante de los contribuyentes que mantienen obligaciones firmes, para efectuar procesos de control de cartera e iniciar y continuar procesos coactivos.	Definición
9	Arrastre	Actualización integral de políticas y procedimientos de la gestión de cobro	Incremento de Recaudación Disminución de brechas	El proyecto se encuentra encaminado a actualizar la guía referencial de cobranzas emitida en el año 2008, a fin de que los usuarios y la Institución pueda contar con un documento actualizado en base al cual se regule, norme y estandarice el proceso de Cobro del Servicio de Rentas Internas en base a la normativa y políticas vigentes.	Ejecución
10	Arrastre	Automatización del registro de cuentas para devolución de impuestos	Incremento de Recaudación Disminución de brechas	Implementar un servicio web que permita a los contribuyentes el registro automatizado desde el portal web y con su clave personal, de la información de sus cuentas bancarias para la acreditación de los valores reconocidos por parte del SRI a los contribuyentes por concepto de devolución de impuestos.	Congelado

PROYECTOS - PROGRAMA: MEJORA E INNOVACIÓN					
NÚMERO	TIPO	NOMBRE PROYECTO	PERSPECTIVA DE CUMPLIMIENTO	ALCANCE	ESTADO
1	Arrastre	CIAT - Desarrollo e Implementación de la Primera Ola de la Solución Tecnológica Integral	Incremento Recaudación / Disminución Brechas	Contar con una solución integral para la gestión de calidad de los procesos clave del Servicio de Rentas Internas que le permita adaptarse con rapidez a las realidades futuras y constituirse en un referente nacional e internacional hacia el 2019.	Ejecución
2	Arrastre	Explotación de información - Facturación Electrónica	Eficiencia Operacional de Asesoría y Apoyo	Proveer al SRI de una solución integral que permita explotar la información que ingresa a la Administración Tributaria a través del sistema de Facturación Electrónica, en combinación con la información existente, mediante canales compatibles con los aplicativos que maneja cada área involucrada en su gestión.	Definición
3	Arrastre	Implementación del Esquema Gubernamental de Seguridad de la Información (EGSI)	Eficiencia Operacional de Asesoría y Apoyo	Implementar las directrices prioritarias establecidas en el Esquema Gubernamental de Seguridad de la Información (EGSI) conforme lo establecido mediante Acuerdo Ministerial 166 de la Secretaría Nacional de la Administración Pública (SNAP).	Cierre
4	Arrastre	Gestión del Cambio y Conocimiento Institucional	Desarrollo del Talento Humano	Implementar un modelo de gestión del conocimiento en el servicio de rentas internas cuyo resultado pueda registrarse en un repositorio. Establecer metodologías ágiles y dinámicas de evaluación de conocimiento para incentivar los logros alcanzados mejorando así el método de trabajo.	Planeación
5	Arrastre	Gestión de la Administración de la Información Institucional - Fase1	Eficiencia Operacional de Asesoría y Apoyo	Implementar la Gestión del Gobierno de la Información Institucional mediante la ejecución de acciones enfocadas a posicionar a la información como un activo institucional al normar, estandarizar, promover y evaluar el uso de la información con el objetivo de tener una administración eficiente y efectiva de la información en la Institución.	Planeación

PROYECTOS - PROGRAMA: MEJORA E INNOVACIÓN					
NÚMERO	TIPO	NOMBRE PROYECTO	PERSPECTIVA DE CUMPLIMIENTO	ALCANCE	ESTADO
6	Arrastre	Optimización del proceso de recursos de revisión	Eficiencia Operacional de Asesoría y Apoyo	Se busca con esta propuesta, el mejoramiento en los tiempos de atención de los recursos de revisión que insinúan (presenten) los contribuyentes o aquellos que inicie de oficio la propia administración, garantizando a la vez la calidad y seguridad de la información así como el resultado técnico y financiero producto de la atención del recurso de revisión	Cierre
7	Arrastre	Workflow de Iniciativas y Gestión de Proyectos	Eficiencia Operacional de Asesoría y Apoyo	La iniciativa contempla el análisis, conceptualización y parametrización del workflow de proyecto en la herramienta MS Project Server y Ms Sharepoint, el cual permita automatizar el ciclo documental de proyectos, su aprobación y almacenamiento. Así mismo se debe permitir contar con la capacidad de edición de documentos, archivo digital, mails de asignación y confirmación, así como otras bondades de las herramientas tipo workflow.	Anteproyecto
8	Arrastre	Implementación del Modelo de Integridad y Ética Corporativa	Eficiencia Operacional de Asesoría y Apoyo	El Programa busca desarrollar una cultura de integridad y ética en la gestión de la Administración Tributaria, que conduzca a la generación de confianza por parte de los contribuyentes y la ciudadanía en general, identificándose la integridad, transparencia y el compromiso de trabajo del personal del SRI con el país.	Completado
9	Nuevo	Implementación de la Gestión de la Continuidad Institucional	Eficiencia Operacional de Asesoría y Apoyo	Desarrollo e implementación de planes de continuidad institucional, que contemple la contratación de un servicio de consultoría por parte de una empresa consultora externa especializada y con experiencia en la implementación de Gestión de la Continuidad de Negocio, con el propósito de que se genere en base a un análisis y estudio técnico de la situación actual de la Institución	Anteproyecto

PROYECTOS - PROGRAMA: CONTROL TRIBUTARIO					
NÚMERO	TIPO	NOMBRE PROYECTO	PERSPECTIVA DE CUMPLIMIENTO	ALCANCE	ESTADO
1	Arrastre	Sistema De Identificación, Marcación, Autenticación Y Rastreo De Bebidas Alcohólicas, Cerveza Y Cigarrillos De Producción Nacional (SIMAR)	Incremento de Recaudación Disminución de brechas	Incrementar la cobertura de control a los productores nacionales de bebidas alcohólicas, cerveza y cigarrillos mediante la implementación de un servicio de identificación, marcación, autenticación y rastreo de productos con el fin de cuantificar las manifestaciones de evasión, elusión y fraude fiscal y generar estrategias de control y mecanismos de mejora en el cumplimiento tributario.	Planeación
2	Arrastre	Control a Profesionales del Derecho	Incremento de Recaudación Disminución de brechas	Ejecutar un control a los profesionales del Derecho que patrocinaron las distintas causas en la Corte Provincial de Justicia de Chimborazo en el ejercicio fiscal 2014, los mismos que obtienen ingresos gravados pero que no son facturados y por ende no forman parte en la Declaración del Impuesto a la Renta, se lo realizará mediante la obtención de información de los involucrados	Completado
3	Arrastre	Apadrinando Contribuyentes II	Incremento de Recaudación Disminución de brechas	El proyecto Apadrinando Contribuyentes II consiste en el seguimiento que realizarán funcionarios de la Zona 6 a los contribuyentes mas importantes de acuerdo al ranking de recaudación. Participan 59 funcionarios de diferentes departamentos de la Dirección Zonal 6, los cuales informarán mensualmente del comportamiento del contribuyente asignado.	Completado
4	Arrastre	Control Informático de las Obligaciones Tributarias en Base a la Información Contable	Incremento de Recaudación Disminución de brechas	Implementar un esquema de control informático a las obligaciones tributarias con base en la información contable financiera de las personas jurídicas (grandes contribuyentes y contribuyentes especiales) y que están obligados a llevar las NIIF de manera integral, mediante la evaluación del sistema informático contable y la recepción de la información contable - financiera, ejecución de cruces automáticos para verificar la veracidad y consistencia de las declaraciones de impuestos y efectuar las acciones de control.	Congelado
5	Arrastre	Diseño de la Nueva Herramienta de Cruces de Información	Incremento de Recaudación Disminución de brechas	Sistematizar y automatizar los cruces de información aplicados a los contribuyentes. Parte desde la identificación, tratamiento, uso y disponibilidad de la información necesaria para la ejecución de cruces, también comprende la administración, parametrización y programación a través de un aplicativo informático.	Ejecución
6	Arrastre	Modelo de Redes en Contribuyentes de IVA	Eficiencia Operacional de Asesoría y Apoyo	El proyecto consiste en identificar las relaciones económicas entre los contribuyentes que generan IVA, para construir un modelo de redes que permita evaluar los impactos de potenciales reformas y modificaciones en la estructura del IVA, así como de otros impuestos.	Ejecución

PROYECTOS - PROGRAMA: CONTROL TRIBUTARIO					
NÚMERO	TIPO	NOMBRE PROYECTO	PERSPECTIVA DE CUMPLIMIENTO	ALCANCE	ESTADO
7	Arrastre	Mantenimientos y Mejoras a los Sistemas de Infracciones y Gestión Tributaria	Incremento de Recaudación Disminución de brechas	Realizar correcciones a los Sistemas de Control de Extensivos y el Sistema Nacional de Infracciones para poder integrar los diferentes procesos que realiza la Administración en temas de control y sancionatorios, dado que por falta de parametrizaciones y no corrección de errores, existe una gran cantidad de actividades manuales que se realizan fuera de los sistemas. Culminar las fases faltantes para la automatización de control a contribuyentes RISE.	Congelado
8	Arrastre	Automatización y Optimización del Proceso de Fedatarios	Incremento de Recaudación Disminución de brechas	Elaboración de elementos administrativos funcionales y manuales de operación necesarios para la implementación del proceso de control tanto de transacciones como de mercancías. Diseño del aplicativo que contenga los procesos disuasivos, preventivos y ejecutivos tanto en el proceso de control de facturación y control de punto fijo además de su automatización. Desarrollar los módulos de Planificación y Régimen de Comprobantes de Venta y Bienes.	Ejecución
9	Arrastre	Devolución del IVA y Control a Grupos Prioritarios (Tercera Edad y Discapacitados)	Incremento de Recaudación Disminución de brechas	El proyecto propone dar cumplimiento a las disposiciones de la SNAP para la virtualización de trámites de discapacitados, consiste en desarrollar un mecanismo que facilite la presentación de las solicitudes de devolución del IVA para las personas con discapacidad (internet)	Planeación
10	Arrastre	Módulo de compensación de IVA para exportadores con Retenciones Efectuadas y Mejoras al Sistema de Devoluciones del IVA por internet a Exportadores de Bienes - SDII	Incremento de Recaudación Disminución de brechas	Crear un nuevo módulo, que forme parte del Sistema de Devolución del IVA por Internet a Exportadores de bienes, paralelo al actual, que permita al exportador habitual obligado a llevar contabilidad realizar una compensación automática del IVA con derecho a la devolución con las retenciones efectuadas en su actividad económica dentro del formulario 104.	Ejecución
11	Arrastre	Unificación de Criterios y Pronunciamientos Institucionales e Implementación de la Herramienta Integral	Eficiencia Operacional de Asesoría y Apoyo	Creación e implementación de una herramienta tecnológica integral de búsquedas y consultas, sobre temas jurídico-tributarios, que comprenda: Definiciones Jurídico-Técnicas; Criterios Jurídicos Unificados; Pronunciamientos Jurídicos; Consultas Externas; Definiciones del Área de Reclamos; Resoluciones de Carácter General; Circulares, Convenios Tributarios Internacionales; Jurisprudencia de la Sala Contencioso Tributario de la Corte Nacional de Justicia; Resoluciones de Recursos de Revisión y Normativa Tributaria Vigente.	Planeación
12	Arrastre	Mejoras a los sistemas de: devolución de renta por internet y gestión de documentos	Eficiencia Operacional de Asesoría y Apoyo	Contempla actualizaciones a las validaciones realizadas por el sistema de devolución de renta por internet y mejoras al sistema de gestión de documentos en lo referente a: firma de las resoluciones y subrogación de firmantes.	Ejecución

PROYECTOS - PROGRAMA: ASISTENCIA Y CULTURA					
NÚMERO	TIPO	NOMBRE PROYECTO	PERSPECTIVA DE CUMPLIMIENTO	ALCANCE	ESTADO
1	Arrastre	Formularios y Anexos 2015	Calidad del servicio/ Ciudadanía Fiscal	Debido a los cambios por la Ley Orgánica de Incentivos a la producción y Prevención del Fraude Fiscal publicada según R.O. 405 del 29 de diciembre 2014 se requiere realizar cambios en los siguientes formularios y anexos:101, 102, 102A, 103, 104, 104A, 105, 106, 109, Anexos ATS, ABT, MID, Dividendos	Ejecución
2	Arrastre	Portal SRI y YO	Calidad del servicio/ Ciudadanía Fiscal	Simplificación y facilitación del registro de transacciones de ingresos y gastos, así como del proceso de facturación a través del uso del esquema de facturación electrónica para los sectores de las micro, pequeñas y medianas empresas.	Ejecución
3	Arrastre	Nuevo Esquema de Emisión de Documentos Electrónicos	Calidad del servicio/ Ciudadanía Fiscal	Se basa en las siguientes fases: - Pre piloto y Piloto: Se trabajará con un determinado grupo de contribuyentes que se han analizado previamente. - Voluntariedad: Ingresarán los contribuyentes que soliciten adherirse a esta modalidad de emisión - Obligatoriedad: Se ejecutará un cronograma para un grupo de sectores con la finalidad de iniciar la fase de obligatoriedad.	Cierre
4	Arrastre	Lotería Tributaria Electrónica	Calidad del servicio/ Ciudadanía Fiscal	Desarrollo de una aplicación en la web para el ingreso y verificación de datos de comprobantes de venta y generación de números para participación	Cierre
5	Arrastre	Mejoramiento y nuevas funcionalidades del Sistema de Matriculación Vehicular	Calidad del servicio/ Ciudadanía Fiscal	Potenciar los procesos internos para mejorar el servicio de los usuarios internos y externos del Sistema de Matriculación Vehicular.	Ejecución

PROYECTOS - PROGRAMA: ASISTENCIA Y CULTURA					
NÚMERO	TIPO	NOMBRE PROYECTO	PERSPECTIVA DE CUMPLIMIENTO	ALCANCE	ESTADO
6	Arrastre	Telefonía móvil	Calidad del servicio/ Ciudadanía Fiscal	Ampliar la cobertura en los servicios de información al ciudadano a través de telefonía celular.	Ejecución
7	Arrastre	Escuela de Servicios Tributarios radial (Imbabura)	Calidad del servicio/ Ciudadanía Fiscal	A través de los medios de comunicación se otorgaría programas de capacitación para lo que se estructuraría programas radiales, para ser parte del programa los oyentes deberán inscribirse a través del portal web institucional, correo electrónico o de manera presencial en las oficinas del SRI.	Completado
8	Arrastre	Diseño e Implementación del Modelo de Enfoque de Servicio al Ciudadano	Calidad del servicio/ Ciudadanía Fiscal	La asistencia y habilitación a la ciudadanía en general es una de las principales tareas a las que debe orientarse todo servicio público, en este caso el Servicio de Rentas Internas, esto se fundamenta, por un lado en el proceso de modernización del Estado y por otro, en el enfoque de calidad de servicio que la Administración Tributaria está implementando para la gestión y cumplimiento de las obligaciones tributarias, así como, los beneficios y derechos que por ley están estipulados a los contribuyentes y ciudadanía en general.	Cierre
9	Arrastre	Implementación Q-Matic	Calidad del servicio/ Ciudadanía Fiscal	Implementación de la herramienta Q-Matic en las agencias del SRI a nivel nacional	Cierre
10	Arrastre	Mejoramiento y nuevas funcionalidades para la gestión del catastro	Calidad del servicio/ Ciudadanía Fiscal	Virtualizar y optimizar los subprocesos del RUC para efectivizar el servicio al contribuyente.	Ejecución

PROYECTOS - PROGRAMA: TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN							
NÚMERO	TIPO	NOMBRE PROYECTO	PERSPECTIVA DE CUMPLIMIENTO	ALCANCE	ESTADO		
1	Arrastre	Migración hp service manager y automatización del inventario tecnológico	Eficiencia Operacional de Asesoría y Apoyo	Optimizar los procesos de gestión tecnológica y cumplir con la normativa referente a la administración del inventario de activos tecnológicos, a través de la migración, mejoras e integración de las herramientas de gestión de servicios tecnológicos.	Ejecución		
2	Arrastre	Arquitectura JEE y Estándar de Desarrollo	Eficiencia Operacional de Asesoría y Apoyo	El proyecto comprende la definición, documentación, socialización y posterior control de los estándares de arquitectura de software para tecnología JEE a aplicarse en el desarrollo y mantenimiento de aplicativos del Servicio de Rentas Internas.	Completado		
3	Arrastre	Migración del servidor de frontera	Eficiencia Operacional de Asesoría y Apoyo	Implementar un servidor de base de datos, que incluya un proceso de migración de convenios previos y que sea utilizado para publicar y suscribirse a datos de instituciones externas de una manera óptima y organizada.	Planeación		
4	Arrastre	Ampliación y renovación de bienes de capital de procesamiento y almacenamiento tecnológico 2013	Eficiencia Operacional de Asesoría y Apoyo	Asegurar el normal funcionamiento de los servicios tecnológicos y proteger la información de manera fiable y consistente al incrementar y renovar los equipos tecnológicos que soportan los procesos de la administración tributaria para el año fiscal 2013	Cierre		
5	Arrastre	Ampliación y renovación de bienes de capital tecnológicos 2014	Eficiencia Operacional de Asesoría y Apoyo	Asegurar el normal funcionamiento de los servicios tecnológicos y proteger la información de manera fiable y consistente al incrementar y renovar los equipos tecnológicos que soportan los procesos de la administración tributaria para el año fiscal 2014	Cierre		
6	Arrastre	Ampliación y renovación de bienes de capital tecnológicos 2015	Eficiencia Operacional de Asesoría y Apoyo	Asegurar el normal funcionamiento de los servicios tecnológicos y proteger la información de manera fiable y consistente al incrementar y renovar los equipos tecnológicos que soportan los procesos de la administración tributaria para el año fiscal 2015	Cierre		
7	Nuevo	Ampliación y renovación de bienes de capital tecnológico 2016	Eficiencia Operacional de Asesoría y Apoyo	Asegurar el normal funcionamiento de los servicios tecnológicos y proteger la información de manera fiable y consistente al incrementar y renovar los equipos tecnológicos que soportan los procesos de la administración tributaria para el año fiscal 2016	Anteproyecto		
8	Arrastre	Mantenimiento evolutivo 2015	Eficiencia Operacional de Asesoría y Apoyo	Plan para ejecutar el Mantenimiento Correctivo, Mantenimiento Evolutivo y Soporte de Estabilización de las Aplicaciones.	Congelado		

PROYECTOS - PROGRAMA: INFRAESTRUCTURA FÍSICA

NÚMERO	TIPO	NOMBRE PROYECTO	PERSPECTIVA DE CUMPLIMIENTO	ALCANCE	ESTADO
1	Arrastre	Sistema de mantenimiento de bienes muebles e inmuebles	Eficiencia Operacional de Asesoría y Apoyo	Un sistema de mantenimiento de bienes muebles e inmuebles, totalmente operativo, que mejore la gestión del mantenimiento de la vida útil de los bienes, actualice la base de datos, obtenga estadísticas y consultas automáticas, y permita mejorar la administración de los contratos de mantenimiento	Congelado
2	Arrastre	Actualización del proceso de Gestión de Archivos de acuerdo a la Norma Técnica de Gestión Documental	Eficiencia Operacional de Asesoría y Apoyo	Actualizar los procedimientos de Gestión de Archivos de la institución de acuerdo a la Norma Técnica de Gestión Documental emitida por la SNAP con la finalidad de lograr el empadronamiento en la base general de la SNAP.	Ejecución
3	Nuevo	Implementación del Proceso de digitalización de los documentos generados por el SRI	Eficiencia Operacional de Asesoría y Apoyo	El alcance del proyecto va desde el diseño del proceso de digitalización, la contratación de software y servicio de digitalización para su implementación a nivel nacional, únicamente se incluirán en este proceso los grupos documentales de la cadena de valor	Anteproyecto
4	Arrastre	Mejoramiento Infraestructura Institucional SRI Etapa 3 Pos. 2011 Ejec. 2012	Eficiencia Operacional de Asesoría y Apoyo	Construcción del edificio para la ciudad de Manta y su zona de influencia. Obras de infraestructura en el edificio World Trade Center en la ciudad de Guayaquil y su zona de influencia.	Ejecución
5	Nuevo	Implementación de equipamiento crítico para las operaciones	Eficiencia Operacional de Asesoría y Apoyo	Garantizar la continuidad y disponibilidad de las operaciones y servicios que brinda el Servicio de Rentas Internas.	Anteproyecto

PROYECTOS - PROGRAMA: COMUNICACIÓN					
NÚMERO	TIPO	NOMBRE PROYECTO	PERSPECTIVA DE CUMPLIMIENTO	ALCANCE	ESTADO
1	Arrastre	Rediseño de la página web	Eficiencia Operacional de Asesoría y Apoyo	Rediseño de la página web de acuerdo a los lineamientos de la SNAP	Anteproyecto

PROYECTOS - PROGRAMA: TALENTO HUMANO					
NÚMERO	TIPO	NOMBRE PROYECTO	PERSPECTIVA DE CUMPLIMIENTO	ALCANCE	ESTADO
1	Arrastre	Mejoras a los Sistemas de Talento Humano	Eficiencia Operacional de Asesoría y Apoyo	Automatización de los procesos de Talento Humano para: Evaluación de desempeño, formación y capacitación, ingresos y egresos del personal	Ejecución
2	Arrastre	Programa de Reforma Institucional de la Gestión Pública	Desarrollo de Talento Humano	Pagos de jubilación a los servidores del SRI que cumplan los requisitos de la LOSEP e IESS.	Anteproyecto

5.3 Matrices de Programas Institucionales

PROGRAMA INSTITUCIONAL	OBJETIVO GENERAL PROGRAMA	ESTRATEGIAS DEL PROGRAMA
ASISTENCIA Y CULTURA	Incrementar la calidad en la asistencia al ciudadano mediante la creación, mejora y fortalecimiento de los servicios para la habilitación y cumplimiento de los deberes formales, así como el fortalecimiento de la ciudadanía fiscal en el país.	Simplificar, automatizar y virtualizar los procesos y/o servicios, a fin de contar con una mayor cobertura, disminuir costos indirectos al contribuyente, y optimizar tiempos de espera y atención. Mejorar la calidad del servicio brindado a ciudadanos y contribuyentes, para facilitar el cumplimiento de las obligaciones Controlar los procesos y servicios que se brindan en los canales de atención, para garantizar la adecuada gestión operativa. Fortalecer la difusión y capacitación tributaria de los contribuyentes y ciudadanía en general.
CONTROL TRIBUTARIO	Incrementar el nivel de prevención y control de riesgos de incumplimiento de obligaciones tributarias tendiente al cierre de brechas de la recaudación, mediante la optimización operativa de los recursos.	Dirigir la gestión y procesos de control con sentido económico asignando una cobertura significativa de recursos y actuaciones a los estratos de mayor concentración tributaria. Soportar la gestión de procesos extensivos en el estrato de menor significación tributaria con herramientas tecnológicas y de comunicación. Fortalecer y ampliar mecanismos y procedimientos de planificación y control para combatir la elusión y la evasión tributaria en todas sus formas. Desarrollar e implementar un modelo de riesgo tributario que integre los procesos de la institución, con énfasis en la prevención y en el análisis de datos.
RECAUDACIÓN Y COBRO	Incrementar la gestión de la cartera, de la recaudación y del reintegro tributario, mediante la asistencia e información a los contribuyentes para fomentar el cumplimiento voluntario.	Fortalecer la gestión y control de cobro, recaudación y reintegro a nivel nacional. Incorporar nuevos canales en los procesos de recaudación y reintegro.
TALENTO HUMANO	Incrementar el bienestar en el trabajo y mejorar la gestión por competencias, mediante la implementación de un modelo integral de talento humano, convirtiéndonos en socios estratégicos de las Direcciones Nacionales y Zonales.	Mejorar las competencias que apalanquen la efectiva ejecución de los procesos institucionales. Implementar productos y servicios basados en mejores prácticas, alineados a los procesos institucionales Desarrollar un sistema de gestión de seguridad, salud y bienestar en el trabajo. Implementar un sistema integrado de información de talento humano para la toma de decisiones. Especializar y empoderar a las UATH zonales como unidades de asesoría y soporte en la gestión del talento humano.

PROGRAMA INSTITUCIONAL	OBJETIVO GENERAL PROGRAMA	ESTRATEGIAS DEL PROGRAMA
MEJORA E INNOVACIÓN	Incrementar el nivel de implementación de las estrategias mediante la gestión de la calidad y cambio institucional para el desarrollo organizacional, con enfoque en un modelo de excelencia.	<p>Mejorar la calidad del servicio con enfoque al cliente para fortalecer las relaciones de beneficio mutuo con el proveedor.</p> <p>Promover la mejora continua con un enfoque basado en procesos, resultados y sistemas para incrementar la efectividad operacional.</p> <p>Mejorar el clima laboral hacia un entorno de confianza para facilitar el cumplimiento de los objetivos.</p> <p>Fomentar el desarrollo de la cultura organizacional, generando sentido de pertenencia que fortalezca el compromiso, la excelencia e innovación.</p> <p>Gestionar el cambio institucional para facilitar la implementación y asimilación de las mejoras de los procesos.</p> <p>Generar una transformación del conocimiento en beneficios tangibles para la institución, que generen una ventaja competitiva sostenible, dentro de una cultura de innovación.</p>
INFRAESTRUCTURA FÍSICA	Incrementar la eficacia, eficiencia y productividad de la gestión administrativa financiera del Servicios de Rentas Internas, a través de la aplicación adecuada de metodologías de análisis, diseño, medición y mejora continua de los productos y servicios institucionales.	<p>Mejorar la calidad de la gestión administrativa financiera de las direcciones zonales.</p> <p>Mejorar el uso eficiente del presupuesto asignado.</p> <p>Determinar los espacios físicos vulnerables o requeridos del SRI.</p>
TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN	Incrementar la calidad y cobertura de los servicios tecnológicos de manera eficiente y sostenible en la Administración Tributaria.	<p>Estandarizar los componentes de la arquitectura tecnológica institucional mediante la adopción de mejores prácticas en la gestión de capacidad, catálogo y niveles de servicio.</p> <p>Mejorar los niveles de calidad en la atención de las necesidades de desarrollo y mantenimiento de aplicaciones, así como de modelos para la explotación de información.</p> <p>Ampliar, renovar y dar mantenimiento a la infraestructura tecnológica para garantizar la disponibilidad de la infraestructura de hardware, software y elementos de comunicaciones que soportan los servicios tecnológicos.</p> <p>Mejorar los niveles de seguridad, continuidad y calidad de los servicios tecnológicos, mediante la gestión de riesgos.</p>
COMUNICACIÓN	Incrementar el posicionamiento al Servicio de Rentas Internas ante sus públicos como una institución que brinda servicios ágiles y accesibles, en beneficio de la ciudadanía.	<p>Posicionar la imagen institucional, enfocado en la innovación y excelencia.</p> <p>Difundir oportunamente las obligaciones tributarias a la ciudadanía.</p>

6 Índice: Figuras, Gráficos y Tablas

Figura N° 1. 1: Mapa de Procesos Institucionales	14
Figura N° 1. 2: Estructura Organizacional – Administración Nacional	15
Figura N° 1. 3: Flujo de articulación del Sistema Nacional de Planificación Participativa	16
Figura N° 1. 4: Alineamiento del SRI a la Estrategia Gubernamental.	17
Figura N° 1. 5: Alineación al Plan Nacional del Buen Vivir	18
Figura N° 1. 6: Alineación a Objetivos Agenda Intersectorial	18
Figura N° 1. 7: Alineación Institucional	19
Figura N° 1. 8 Etapa 1: Preparación de la Planificación Estratégica	20
Figura N° 1. 9 Etapa 2: Desarrollo de Planificación Estratégica	20
Figura N° 1. 10 Etapa 3: Desarrollo de Planificación Operativa	21
Figura N° 1. 11 Etapa 3: Estructura del Portafolio Institucional	21
Figura N° 2.1: Fases de la Administración de Riesgos	43
Figura N° 2.2: Esquema del MIGERP	54
Figura N° 2.3: Ciclo de Gestión de Calidad	58
Figura N° 2.4: Implementación del Estatuto Orgánico por Procesos	58
Figura N° 2.5: Modelo de Gestión de Seguridad Institucional	60
Figura N° 2.6: Proyectos de Seguridad	61
Figura N° 3.1: Valores Institucionales	76
Figura N° 3.2: Esquema del Modelo de Gestión Institucional 2016 – 2019	77
Figura N° 3.3: Objetivos Estratégicos	78
Figura N° 4.1: Composición del Portafolio	93
Figura N° 4.2: Alineación de los Programas Institucionales a la Estrategia	94
Figura N° 4.3: Procesos automatizables del Servicio de Rentas Internas	101
Figura N° 4.4: Modelo de la Administración de la Información Institucional	102
Gráfico N° 2. 1: Crecimiento de la Recaudación	23
Gráfico N° 2. 2: Composición de la Recaudación por tipo de Impuesto	24
Gráfico N° 2. 3: Recaudación Impuesto a la Renta Global	25
Gráfico N° 2. 4: Impuesto a la Renta Global por Actividad Económica	25
Gráfico N° 2. 5: Impuesto a la Renta Global por Clase de Contribuyente	26
Gráfico N° 2. 6: Impuesto a la Renta Global por Tipo de Contribuyente	26
Gráfico N° 2. 7: Retención del Impuesto a la Renta	27
Gráfico N° 2. 8: Anticipo del Impuesto a la Renta	28
Gráfico N° 2.9: Recaudación Impuesto a Vehículos Motorizados	28
Gráfico N° 2.10: Recaudación Impuesto a la Salida de Divisas	29
Gráfico N° 2.11: Recaudación Impuesto a los Activos en el Exterior	29
Gráfico N° 2.12: Recaudación Impuesto a Tierras Rurales	30
Gráfico N° 2.13: Recaudación Global del Impuesto al Valor Agregado	32
Gráfico N° 2.14: Recaudación del IVA por Tipo de Operación	32
Gráfico N° 2.15: IVA de Operaciones Internas	33
Gráfico N° 2.16: IVA de Importaciones	33
Gráfico N° 2.17: Recaudación Impuesto Redimible Botellas Plásticas no Retornables	34
Gráfico N° 2.18: Recaudación Impuesto a los Consumos Especiales	34
Gráfico N° 2.19: ICE de Importaciones	35
Gráfico N° 2.20: ICE de Operaciones Internas	35
Gráfico N° 2.21: Recaudación Efectiva del Régimen Impositivo Simplificado	36
Gráfico N° 2.22: Contribución Tributaria	37
Gráfico N° 2.23: Contribución Tributaria Impuestos Directos	37
Gráfico N° 2.24: Contribución Tributaria Impuestos Indirectos	38
Gráfico N° 2.25: Cumplimiento Objetivos Estratégicos en el Periodo 2012 – 2015	38
Gráfico N° 2.26: Estado Iniciativas – Objetivos Estratégicos 2012 – 2015	39
Gráfico N° 2.27: Porcentaje de Cumplimiento Objetivo Estratégico N° 1	39
Gráfico N° 2.28: Brecha de Inscripción	40
Gráfico N° 2.29: Brecha de Presentación - IVA	41

Gráfico N° 2.30: Brecha de Presentación - Impuesto a la Renta Naturales	41
Gráfico N° 2.31: Brecha de Presentación - Impuesto a la Renta Sociedades	41
Gráfico N° 2.32: Brecha de Pago	42
Gráfico N° 2.33: Recaudación de Cobro y su Participación en la Recaudación General	45
Gráfico N° 2.34: Quejas, Sugerencias y Felicitaciones	47
Gráfico N° 2.35: Denuncias Tributarias	48
Gráfico N° 2.36: Denuncias Administrativas	48
Gráfico N° 2.37: Valores Económicos Recaudados por Denuncias Tributarias	49
Gráfico N° 2.38: Porcentaje de Cumplimiento Objetivo Estratégico N° 2	49
Gráfico N° 2.39: Porcentaje de Participación de los Impuestos Directos en la Recaudación	50
Gráfico N° 2.40: Gasto Tributario	51
Gráfico N° 2.41: Porcentaje de Cumplimiento Objetivo Estratégico N° 3	52
Gráfico N° 2.42: Índice de Concentración de los Incentivos Gastos Personales	52
Gráfico N° 2.43: Índice de Concentración de los Incentivos COPCI	53
Gráfico N° 2.44: Porcentaje de Cumplimiento Objetivo Estratégico N°4	53
Gráfico N° 2.45: Compromisos y Disposiciones - Dirección General	55
Gráfico N° 2.46: Porcentaje de Cumplimiento Objetivo Estratégico N° 5	63
Gráfico N° 2.47: Ejecución Presupuestaria Meta GPR	63
Gráfico N° 2.48: Porcentaje de Cumplimiento Objetivo Estratégico N°6	64
Gráfico N° 2.49: Capacitación Efectiva en Servidores	66
Gráfico N° 2.50: Movimientos de Personal Gestionados	67
Gráfico N° 2.51: Partidas Gestionadas por concursos de Méritos y Oposición	67
Gráfico N° 4.1: Portafolio de Proyectos 2016 – 2019 - Estado de los Proyectos	100
Gráfico N° 4.2: Portafolio de Proyectos 2016 – 2019 –Programas Institucionales	100
Tabla N° 2.1: Participación de los Impuestos Directos en la Recaudación Global	31
Tabla N° 2.2: Participación de los Impuestos Indirectos en la Recaudación Global	36
Tabla N° 2.3: Herramientas para la Evaluación de Riesgos Tributarios	44
Tabla N° 2.4: Gasto Tributario por Impuesto	50
Tabla N° 2.5: Beneficios e Incentivos Tributarios	51
Tabla N° 2.6: Resultados Obtenidos por Gestión de Calidad.	59
Tabla N° 2.7: Rotación Promedio de Servidores por Jurisdicción	68

7 Bibliografía

- CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR, Registro Oficial #449, 2008.
- CÓDIGO ORGÁNICO DE PLANIFICACIÓN Y FINANZAS PÚBLICAS, Registro Oficial N° 306, última modificación septiembre 2014.
- ESTATUTO ORGÁNICO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL POR PROCESOS, Edición Especial N° 134 – Registro Oficial - mayo de 2014.
- PLAN NACIONAL DEL BUEN VIVIR 2013 – 2017.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, GUÍA METODOLÓGICA DE PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL.
- Gobierno por Resultados, Guía Metodológica.