PLAN ESTRATÉGICO 2025 – 2029

Contenido

1. DESCRIPCIÓN Y DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL 8
1.1 Descripción de la institución 8
1.1.1 Marco Normativo 8
1.1.2 Descripción de la institución 14
1.1.3 Competencias, facultades y atribuciones 14
1.2 Diagnóstico institucional 16
1.2.1 Recaudación 16
1.2.2 Composición Tributaria 20
1.2.2.1 Impuestos Directos 21
1.2.2.1.1 Impuestos directos en la recaudación total 21
1.2.2.1.2 Impuesto a la Renta 22
1.2.2.1.3 Impuesto a la Salida de Divisas 23
1.2.2.2 Impuestos Indirectos 25
1.2.2.2.1 Impuestos indirectos en la recaudación total 25
1.2.2.2.2 Impuesto al Valor Agregado 25
1.2.2.2.2.1 IVA por tipo de Operación 26
1.2.2.2.2.1.1 IVA de Operaciones Internas 27
1.2.2.2.2.1.2 IVA de Importaciones 28
1.2.2.2.3 Impuesto a los Consumos Especiales (ICE) 29
1.2.2.2.3.1 ICE por tipo de Operación 30
1.2.2.2.3.1.1 ICE de Operaciones Internas 31
1.2.2.2.3.1.2 ICE de Importaciones 32
1.2.3 Contribución Tributaria 33
1.2.4 Perspectivas de recaudación tributaria 36
1.2.5 Diagnóstico respecto a la gestión institucional 37
1.2.5.1 Planificación 37
1.2.5.1.1 Evaluación de la Planificación Estratégica 37
1.2.5.1.2 Indicadores de gestión estratégica institucional 39
1.2.5.1.2.1 Brecha de pago de las declaraciones en monto a nivel nacional 40
1.2.5.1.2.2 Porcentaje de cumplimiento de la meta de recaudación 41
1.2.5.1.2.3 Porcentaje de cobertura de los procesos de control, relacionados con la brecha de veracidad 42
1.2.5.1.2.4 Brecha de Presentación 42
1.2.5.1.2.5 Gestión de cartera en firme 43
1.2.5.1.2.6 Porcentaje de efectividad de los procesos de la Dirección Nacional Jurídica…….. 44
1.2.5.1.2.7 Porcentaje de ciudadanos capacitados que registran incremento de conocimientos en cursos virtuales de autoestudio 45
1.2.5.1.3 Programa Nacional de Excelencia PROEXCE (2018-2023) 46
1.2.5.2 Estructura Organizacional 47
1.2.5.3 Talento Humano 52
1.2.5.4 Tecnologías de la información y comunicaciones 55
1.2.5.5 Procesos y procedimientos 57
1.2.5.6 Presupuesto 57
2. ANÁLISIS SITUACIONAL 60
2.1 Análisis externo macro o general 60
2.2 Análisis sectorial y diagnóstico territorial 62
2.2.1 Análisis sectorial 62
2.2.2 Análisis de diagnóstico territorial 68
2.3 Análisis de actores institucionales involucrados 70
3. ANÁLISIS FODA 76
3.1 Análisis Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas 76
4. ELEMENTOS ORIENTADORES DE LA INSTITUCIÓN 80
4.1 Misión 80
4.2 Visión 80
4.3 Valores 81

5. ELEMENTOS ESTRATÉGICOS 83
5.1 Modelo de Planificación Institucional 83
5.2 Objetivos Estratégicos Institucionales (OEI) 85
5.3 Estrategias Institucionales 86
5.4 Indicadores y metas 91
5.5 Ejes institucionales 92
5.6 Identificación de programas institucionales (presupuestarios) 97
5.7 Programación plurianual y anual del presupuesto 99
6. ARTICULACIÓN DE LOS ELEMENTOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES 101
7. GESTIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN INSTITUCIONAL 104
8. ANEXOS 106
9. APROBACIÓN DEL PLAN INSTITUCIONAL 109

Gráficos

Gráfico 1: Descripción histórica SRI 14
Gráfico 2: Crecimiento de la Recaudación 17
Gráfico 3: Evolución de la Recaudación por sector económico 19
Gráfico 4: Composición de la Recaudación por Tipo de Impuesto 21
Gráfico 5: Recaudación Impuesto a la Renta Global 22
Gráfico 6: Recaudación Impuesto a la Salida de Divisas 24
Gráfico 7: Recaudación Global del Impuesto al Valor Agregado 26
Gráfico 8: Recaudación del IVA por tipo de Operación 27
Gráfico 9: IVA de Operaciones Internas 28
Gráfico 10: IVA de Importaciones 29
Gráfico 11 Recaudación Impuesto a los Consumos Especiales 30
Gráfico 12: Recaudación del ICE por tipo de Operación 31
Gráfico 13 ICE de Operaciones Internas 32
Gráfico 14: ICE de Importaciones 33
Gráfico 15: Presión tributaria central Latinoamérica 34
Gráfico 16: Contribución Tributaria 34
Gráfico 17: Contribución Tributaria Impuestos Directos 35
Gráfico 18: Contribución Tributaria Impuestos Indirectos 35
Gráfico 19: Estructura Organizacional 48
Gráfico 20: Estructura Organizacional – Dirección Zonal (tipología a) 49
Gráfico 21: Estructura Organizacional – Dirección Zonal (tipología b) 50
Gráfico 22: Estructura Organizacional – Dirección Distrital 51
Gráfico 23: Producto Interno Bruto - PIB 63
Gráfico 24: Evolución del empleo (%) - Total nacional 64
Gráfico 25: Tasa de desempleo (%) - Evolución nacional 65
Gráfico 26: Pobreza y pobreza extrema por ingresos (%) 66
Gráfico 27: Pobreza y pobreza extrema multidimensional (%) 67
Gráfico 28: Cumplimiento meta de recaudación por zona 68
Gráfico 29: Gestión de cartera en firme 69
Gráfico 30: Brecha de pago en monto 70
Gráfico 31. Relacionamiento institucional – actores internos 71
Gráfico 32. Relacionamiento institucional - actores externos 72
Gráfico 33. FODA 77
Gráfico 34. Modelo de Planificación Institucional 84
Gráfico 35. Modelo de Gestión de Cumplimiento Tributario 93
Gráfico 36. Alineación - ejes institucionales 96
Gráfico 37. Portafolio - Programa de Mejora de la Administración Tributaria y Aduanera – Componente I. Fortalecimiento Institucional SRI 98

Tablas

Tabla 1: Matriz de Competencia, atribuciones y Facultades – SRI 15
Tabla 2: Participación de los Impuestos Directos en la Recaudación Bruta Total 22
Tabla 3: Participación de los Impuestos Indirectos 25
Tabla 4: Supuestos Macroeconómicos 36
Tabla 5: Evaluación de la Planificación Estratégica 38
Tabla 6: Indicadores Estratégicos 39
Tabla 7: Brecha de pago de las declaraciones 40
Tabla 8: Porcentaje de cumplimiento de la meta de recaudación 41
Tabla 9: Porcentaje de cobertura de los procesos de control, relacionados con la brecha de veracidad 42
Tabla 10: Brecha de Presentación 42
Tabla 11: Gestión de cartera en firme 43
Tabla 12: Porcentaje de efectividad de los procesos de la Dirección Nacional Jurídica 44
Tabla 13: Porcentaje de ciudadanos capacitados que registran incremento de conocimientos en cursos virtuales de autoestudio 45
Tabla 14: Cantidad de servidores a nivel nacional 55
Tabla 15: Evolución del presupuesto institucional 58
Tabla 16: Mapa de actores externos 73
Tabla 17: Indicadores de gestión institucional 91
Tabla 18: Programas y proyectos institucionales por OEI 98
Tabla 19: Presupuesto de gasto corriente y de inversión 99
Tabla 20: Alineación al Plan Nacional de Desarrollo 2025–2029 Agenda 2030 102

Anexos

Anexo 1 – Fichas metodológicas de indicadores y metas 106
Anexo 2 – Ejemplo de seguimiento y avances de proyectos 107

Presentación

El Plan Nacional de Desarrollo (PND) "*ECUADOR NO SE DETIENE 2025 - 2029"* es la guía para las políticas, programas y proyectos públicos; así como para la programación, formulación y ejecución del presupuesto de Estado. La planificación nacional es responsabilidad y competencia del Gobierno Central, y se ejerce a través de este plan.

El PND "*ECUADOR NO SE DETIENE 2025 - 2029*" establece cinco ejes fundamentales: Social; Económico, Productivo y Empleo; Ambiente, Agua, Energía y Conectividad; Institucional; y Riesgos. Estos constituyen un marco de referencia que, desde la política pública, orientará la atención estructural de problemáticas como la desigualdad, la pobreza y la exclusión social.

En el eje Económico, Productivo y Empleo se destacan dos de los nueve objetivos del PND, entre los cuales se incluye: "Impulsar el desarrollo económico que genere empleo de calidad y finanzas públicas, sostenibles, inclusivas y equitativas", que señala como una de las políticas: Fortalecer las finanzas públicas procurando un sistema tributario eficiente y sostenible.

En este contexto, el Servicio de Rentas Internas (SRI) describe en su Plan Estratégico (PE), los elementos orientadores y estratégicos que guiarán la gestión institucional hacia la consecución de los objetivos y políticas del PND y demás planes y directrices nacionales. Asimismo, se definen los resultados esperados de la institución, que constituyen la base para medir los logros alcanzados y establecer los lineamientos generales de acción.

En la primera sección *"Descripción y Diagnóstico Institucional"* se analiza las condiciones internas del SRI - su marco normativo, competencias, estructura organizacional, talento humano, procesos, tecnologías y presupuesto. Adicionalmente, se incluye el diagnóstico institucional, que presenta los resultados obtenidos en la ejecución del Plan Estratégico 2024 – 2025 con énfasis en aspectos prioritarios como recaudación, composición y contribución tributaria, objetivos estratégicos e indicadores de gestión,

complementados con la evaluación de la planificación estratégica institucional.

En la segunda sección *"Análisis Situacional"* se describen aspectos relacionados al contexto político, económico, social y tecnológico, inherentes a la gestión institucional. Además, se incorpora un apartado respecto al análisis sectorial, al relacionamiento interno y externo de la institución.

La tercera sección *"Análisis FODA"* se presentan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del SRI.

La cuarta sección *"Elementos orientadores de la institución"* plantea el enfoque estratégico de la institución con la descripción de los elementos que marcarán el rumbo de acción para la gestión institucional 2025 - 2029.

En la quinta sección *"Elementos Estratégicos"* se expone el modelo de planificación institucional, enmarcado en la visión, misión, competencias y atribuciones del SRI, y alineado con las prioridades de la planificación nacional y sectorial. En este apartado se definen los objetivos estratégicos institucionales, junto con sus estrategias, indicadores y metas. Asimismo, se identifican los ejes de acción institucional, los principales programas y proyectos, que permitirán alcanzar los objetivos estratégicos de la institución.

En la sexta sección *"Articulación de los elementos estratégicos institucionales"* muestra el modelo de planificación gubernamental; la alineación del SRI a los elementos nacionales del PND.

En la séptima sección *"Gestión para la implementación del Plan Institucional"* se aborda la fase en la que la planificación se materializa a través de las acciones de gestión institucional.

En función de lo expuesto, y en concordancia con la temporalidad del PND "*ECUADOR NO SE DETIENE 2025 - 2029*", se presenta el Plan Estratégico 2025 – 2029. Este instrumento define el curso de acción del SRI para garantizar el cumplimiento de la razón de ser de la institución; para alcanzar los retos y desafíos trazados en la visión; y para evaluar continuamente los objetivos institucionales en relación con las prioridades y metas nacionales.

1 Descripción y diagnóstico institucional

1. Descripción y diagnóstico institucional

En esta primera sección, conforme lo establece la Guía Metodológica de Planificación Institucional, se abordan algunos elementos que permiten conocer la razón del SRI. De igual manera se detallan los resultados del diagnóstico situacional.

1.1 Descripción de la institución

Como parte de la descripción institucional se aborda el marco normativo, rol, competencias y atribuciones del SRI.

1.1.1 Marco Normativo

En este apartado se revisa el marco legal que regula el funcionamiento del SRI y también aquellos aspectos normativos respecto al proceso de planificación institucional.

Como primer punto se recogen los siguientes antecedentes:

El Servicio de Rentas Internas se crea el 2 de diciembre de 1997 como una entidad técnica y autónoma, con personería jurídica, de derecho público, patrimonio y fondos propios, jurisdicción nacional y sede principal en la ciudad de Quito. Su gestión estará sujeta a las disposiciones de la Ley de Creación del Servicio de Rentas Internas, del Código Tributario, de la Ley de Régimen Tributario Interno y de las demás leyes y reglamentos que fueren aplicables y su autonomía concierne a los órdenes administrativo, financiero y operativo.

El Servicio de Rentas Internas, de conformidad con su Ley de Creación, debe ejecutar la política tributaria aprobada por el Presidente de la República, efectuar la determinación, recaudación y control de los tributos internos del Estado y de aquellos cuya administración no esté expresamente asignada por Ley a otra autoridad, conocer y resolver las peticiones, reclamos, recursos y absolver las

consultas que se propongan de conformidad con la Ley, entre otras atribuciones.

El artículo 300 de la Constitución de la República del Ecuador establece los principios por los cuales se regirá el régimen tributario. Además, señala que se priorizará los impuestos directos y progresivos y que la política tributaria promoverá la redistribución y estimulará el empleo, la producción de bienes y servicios, y conductas ecológicas, sociales y responsables.

El artículo 75 del Código Tributario dispone que la competencia administrativa tributaria es la potestad que otorga la ley a determinada autoridad o institución, para conocer y resolver asuntos de carácter tributario.

El artículo 76, del mismo Código determina que la competencia administrativa en el ámbito tributario es irrenunciable y se ejercerá precisamente por los órganos que la tengan atribuida como propia, salvo los casos de delegación o sustitución, previstos por las leyes.

Por otra parte, el artículo 217 señala que la jurisdicción contencioso-tributaria consiste en la potestad pública de conocer y resolver las controversias que se susciten entre las administraciones tributarias y los contribuyentes, responsables o terceros, por actos que determinen obligaciones tributarias o establezcan responsabilidades en las mismas o por las consecuencias que se deriven de relaciones jurídicas provenientes de la aplicación de leyes, reglamentos o resoluciones de carácter tributario.

La Ley de Creación[1] (artículo 9. De la estructura orgánica[2]) define que el Director del Servicio de Rentas Internas, basado en el criterio de desconcentración, aprobará el Reglamento Orgánico Funcional que contendrá la estructura orgánica del Servicio de Rentas Internas, la misma que estará integrada por las unidades que fueren necesarias para el cumplimiento de sus fines.

En la estructura orgánica del Servicio de Rentas Internas se contemplarán las direcciones regionales y provinciales que fueren necesarias para la debida atención a los contribuyentes. El reglamento orgánico funcional,

[1] Ley de Creación del Servicio de Rentas Internas, publicada en el Registro Oficial 206 de 02 de diciembre de 1997.

[2] Reformado por artículo 59 de Ley No. 41, publicada en Registro Oficial Suplemento 325 de 14 de Mayo del 2001.

determinará el área de jurisdicción de cada dirección regional.

Los directores regionales y provinciales ejercerán, dentro de su respectiva jurisdicción, las funciones que el Código Tributario asigna al Director General del Servicio de Rentas Internas, con excepción de la absolución de consultas, el conocimiento y resolución de reclamos, de los recursos de reposición y de revisión y de la función a la que se refiere al artículo 8 de esta Ley.

Respecto al marco normativo que sustenta el proceso de planificación, el Servicio de Rentas Internas, al igual que todas las instituciones y empresas públicas, se rige a la Constitución, códigos, leyes y reglamentos con la finalidad de generar todas las etapas del ciclo de planificación.

En torno a este proceso, la Constitución de la República del Ecuador menciona lo siguiente:

Art. 227.- *"La administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación"*;

Art. 280.- *"El Plan Nacional de Desarrollo 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. 297.- *"Todo programa financiado con recursos públicos tendrá objetivos, metas y un plazo predeterminado para ser evaluado, en el marco de lo establecido en el Plan Nacional de Desarrollo.*

Las instituciones y entidades que reciban o transfieran bienes o recursos públicos se someterán a las normas que las regulan y a los principios y procedimientos de transparencia, rendición de cuentas y control público."

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

adicionalmente, para viabilizar legalmente este proceso de planificación y de gestión, el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, establece lo siguiente:

Art. 11.- *"La función ejecutiva formulará y ejecutará la planificación nacional y sectorial, con enfoque territorial y de manera desconcentrada. Para el efecto, establecerá los instrumentos pertinentes que propicien la planificación territorializada del gasto público y conformarán espacios de coordinación de la función ejecutiva en los niveles regional, provincial, municipal y distrital. (...)"*

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 de Desarrollo y la Constitución de la República.*
- *Promover la ejecución nacional y sectorial con enfoque territorial y de manera concentrada.*
- *Instrumentalizar el Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa.*
- *Regulación de la inversión pública, sólo se ejecutará lo que está planificado.*
- *La instrumentalización del Sistema Nacional de Finanzas Públicas mediante procedimientos para la gestión presupuestaria.*

Así también, la Norma Técnica del Sistema Nacional de Planificación Participativa, en torno al proceso de planificación institucional, establece:

Art. 19. *"Planes Institucionales. - Los planes institucionales son instrumentos de planificación y gestión, a través de los cuales, cada entidad del sector público, en el ámbito de sus competencias, identifica y establece las prioridades institucionales de mediano y corto plazo, que orienten la toma de decisiones y el curso de acción encaminado a la generación y provisión de productos (bienes y/o servicios) a la ciudadanía o usuarios externos, debidamente financiados (recursos permanentes y/o no permanentes), a fin de contribuir al cumplimiento de las prioridades establecidas en los Planes Sectoriales y/o Plan Nacional de Desarrollo".*

Art. 20.- *"Formulación. - Corresponde a las entidades del sector público previstas en la Constitución de la República, (…), el proceso de elaboración, actualización y aprobación de los planes institucionales conforme lo establecido en la presente norma técnica".*

Art. 21.- *"Para el proceso de construcción de los Planes Institucionales, las entidades se sujetarán a los instrumentos metodológicos establecidos por el ente rector de la planificación nacional".*

Art. 23.- *"Vigencia. - Los planes institucionales tendrán la misma vigencia del Plan Nacional de Desarrollo. En lo referente al nivel operativo se actualizará cada año".*

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

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

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 obligaciones 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".

Finalmente, las Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado, para las entidades, organismos del sector público y personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos, en su numeral 200-02 "Administración estratégica", establecen:

"(…) implantarán, pondrán en funcionamiento y actualizarán el sistema de planificación, así como el establecimiento de indicadores de gestión que permitan evaluar el cumplimiento de los fines, objetivos y la eficiencia de la gestión institucional.

(…), la implantación de un sistema de planificación que incluya la formulación, ejecución, control, seguimiento y evaluación de un plan plurianual institucional y planes operativos anuales, que considerarán como base la función, misión y visión institucionales y que tendrán consistencia con los planes de gobierno y los lineamientos del organismo técnico de planificación.

Los productos de todas las actividades mencionadas de formulación, cumplimiento, seguimiento y evaluación deben plasmarse en documentos oficiales a difundirse entre todos los niveles de la organización y a la comunidad en general."

1.1.2 Descripción de la institución

A continuación, se muestra una breve descripción de los hitos de la Administración Tributaria a través de su historia:

Gráfico 1: Descripción histórica SRI

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

1.1.3 Competencias, facultades y atribuciones

Al Servicio de Rentas Internas le compete la administración y recaudación de impuestos internos. Así mismo, tiene cuatro facultades, conforme lo establece el Código Tributario: determinadora; resolutiva; sancionadora; recaudadora; y facultad de transigir.

Conforme su rol institucional, el Servicio de Rentas Internas mantiene su planta

central en la ciudad de Quito. Debido a lo determinado en su Matriz de Competencias, en el nivel central ejerce las facultades de regulación, planificación, gestión y control.

Complementariamente, para garantizar el adecuado cumplimiento de sus atribuciones en territorio cuenta con unidades desconcentradas. Estas ejecutan atribuciones correspondientes a las facultades de gestión y control, siendo los encargados de aplicar los procesos y procedimientos bajo un esquema operativo desconcentrado.

Tabla 1: Matriz de Competencia, atribuciones y Facultades – SRI

Competencia	Atribuciones	Facultades
Administrar y recaudar impuestos internos	Ejecutar la política tributaria aprobada por el Presidente de la República.	Regulación
	Preparar estudios respecto de reformas a la legislación tributaria.	
	Establecer y mantener el sistema estadístico tributario nacional.	Planificación
	Efectuar la determinación, la recaudación y control de los tributos internos del Estado y de aquellos cuya administración no esté expresamente asignada por ley a otra autoridad.	Gestión
	Conocer y resolver las peticiones, reclamos, recursos y absolver las consultas que se propongan de conformidad con la ley.	
	Mantener el registro de beneficiarios finales.	
	Emitir y anular títulos de crédito, notas de crédito y órdenes de cobro.	
	Efectuar la cesión a título oneroso, de la cartera de títulos de crédito en forma total o parcial.	
	Utilizar la transacción como medio de prevención oportuna de controversias en aras de alcanzar el principio de suficiencia recaudatoria, equidad, igualdad y proporcionalidad antes, durante, y hasta la emisión de actos administrativos derivados de la facultad determinadora, sancionadora, resolutiva y recaudadora.	
	Imponer sanciones de conformidad con la ley.	Control
	Solicitar a los contribuyentes o a quien los represente cualquier tipo de documentación o información vinculada con la determinación de sus obligaciones tributarias o de terceros, así como verificar actos de determinación tributaria, conforme con la Ley.	

Fuente: Matriz de Competencias SRI - 2025
Elaborado por: Gestión Interna de Planificación Institucional - Dirección Nacional de Planificación y Gestión Estratégica

1.2 Diagnóstico institucional

En el presente apartado se detalla el diagnóstico institucional en función de los siguientes temas: recaudación, composición tributaria, contribución tributaria y perspectivas de recaudación. De igual manera, se presentan los resultados de la gestión institucional, evaluados a través de los indicadores definidos para cada objetivo estratégico.

1.2.1 Recaudación

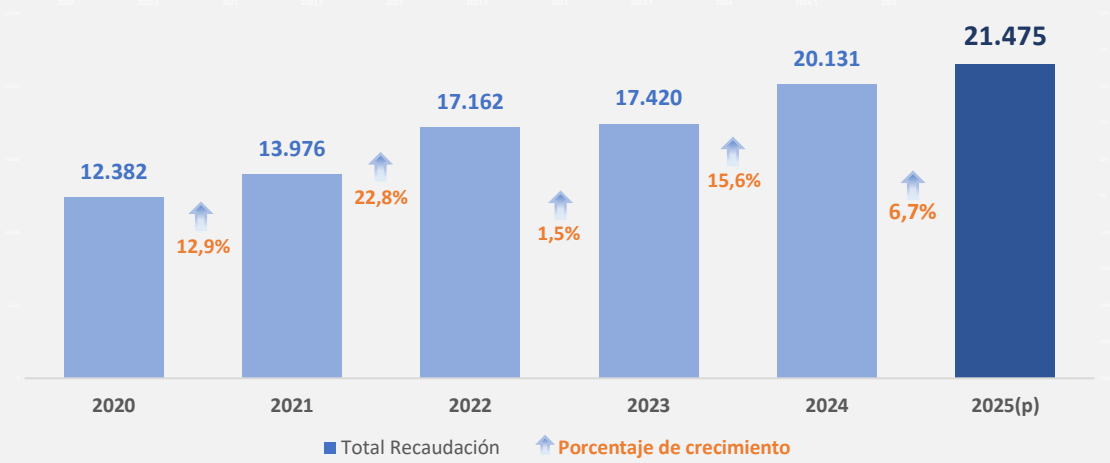
Conforme el Plan Nacional de Desarrollo anterior y la Constitución de la República del Ecuador, el SRI centró sus esfuerzos de recaudación en reducir la evasión y elusión tributaria, con una lucha frontal y decidida contra el fraude fiscal y el incumplimiento de las obligaciones tributarias, a fin de contribuir en la construcción de un sistema tributario que promueva una redistribución solidaria y equitativa de la riqueza para todos los ecuatorianos.

Además, orientó sus esfuerzos a incrementar la cultura tributaria en la sociedad ecuatoriana y promover el uso de los servicios en línea mediante su página web. Esto facilitó algunos procesos a los contribuyentes y permitió a la Administración Tributaria mantener una tendencia creciente y sostenida en la recaudación en los últimos años, tal como se puede observar en el Gráfico 2, donde se muestra la evolución de la recaudación bruta[3].

Con el fin de enfrentar la situación económica y de inseguridad por la que está atravesando el país, el gobierno central, desde 2024, gestionó reformas tributarias donde se introdujeron deducciones adicionales en el impuesto a la renta; y se modificaron las tarifas de otros impuestos.

[3] Todos los datos en esta sección consideran recaudación bruta, es decir; se incluyen valores ocasionales (remisión, laudos arbitrales, contribuciones solidarias y temporales).

Gráfico 2: Crecimiento de la Recaudación
Período 2020 – 2025(p)
-USD Millones-



Notas:
2025(p): Las cifras del año 2025 son proyectadas a diciembre.
Fecha de proyección recaudación 2025: diciembre 2025.
Cifra 2025 (p) incluye recaudación por Anticipo de Utilidades no Distribuidas.
Se consideran valores ocasionales (remisión, contribución solidaria, laudo, etc.)
Fuente: Base de Datos SRI.
Elaborado por: Gestión Interna de Previsiones y Estadísticas - Dirección Nacional de Planificación y Gestión Estratégica

En el período 2021 a 2025(p) se observa especialmente, el efecto post pandemia y su recuperación paulatina hasta 2022.

En 2020, la pandemia del COVID-19 y las inevitables medidas de mitigación para detener su expansión derivaron en una enorme depresión económica, más severa aún que la de 2016; para 2021, con la reactivación de las actividades económicas se empieza a vislumbrar la recuperación de la economía con un crecimiento en la recaudación de impuestos del 12,9 % frente al 2020; sin embargo, no se logró alcanzar los niveles prepandemia. En el año 2022, la recaudación bruta experimentó un crecimiento del 22,8% respecto a 2021, superando los niveles prepandemia. En este año, las operaciones internas e importaciones crecieron, lo que se evidenció en una mayor recaudación en IVA e ICE; de igual forma, se registró un aumento en las declaraciones de impuesto a la renta, gracias a la recuperación de la economía experimentada en 2021. Por otro lado, y a pesar de la reducción paulatina de la tarifa de ISD[4], la recaudación por este rubro en 2022 fue 5% mayor al alcanzado en 2021.

[4] https://www.sri.gob.ec/impuesto-a-la-salida-de-divisas-isd

En 2023, la curva de crecimiento de la economía empieza a desacelerar, registrando únicamente un crecimiento del 1,5 % respecto al 2022; debido principalmente a una reducción del 9% en lo recaudado en IVA e ICE importaciones, así como, a una disminución del 14,6% en la recaudación del Impuesto a la Salida de Divisas (ISD) como resultado de la reducción paulatina de la tarifa (4 % en enero, 3,75 % de febrero a junio y 3,5 % de julio a diciembre de 2023)[4].

Para 2024, se visualiza un crecimiento del 15,6 % debido principalmente a lo recaudado por el incremento de las tarifas en IVA e ISD que estuvieron vigentes desde el mes de abril[5]; además de la recaudación por autorretenciones de las sociedades grandes contribuyentes[6].

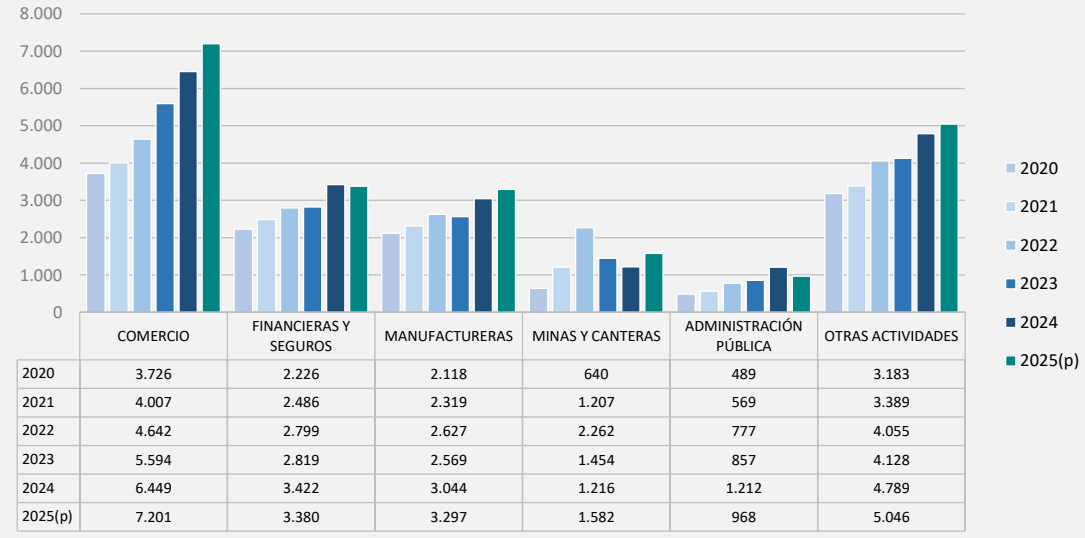
Para 2025(p) (a diciembre) se espera un crecimiento del 6,7% en la recaudación bruta total respecto a 2024; con una leve disminución en el Impuesto a la Salida de Dividas (ISD) debido a la reducción de tarifa en algunas subpartidas[7]; y, en el Impuesto a los Consumos Especiales (ICE) por la tendencia a la baja en las importaciones gravadas con este impuesto, acuerdos internacionales, entre otros factores; por otro lado, se espera crecimiento en la recaudación del Impuesto al Valor Agregado (IVA) y un leve crecimiento en Impuesto a la Renta.

Es necesario aclarar que, en todos los gráficos y análisis de esta sección, se consideran valores ocasionales como remisiones, contribuciones temporales, entre otras.

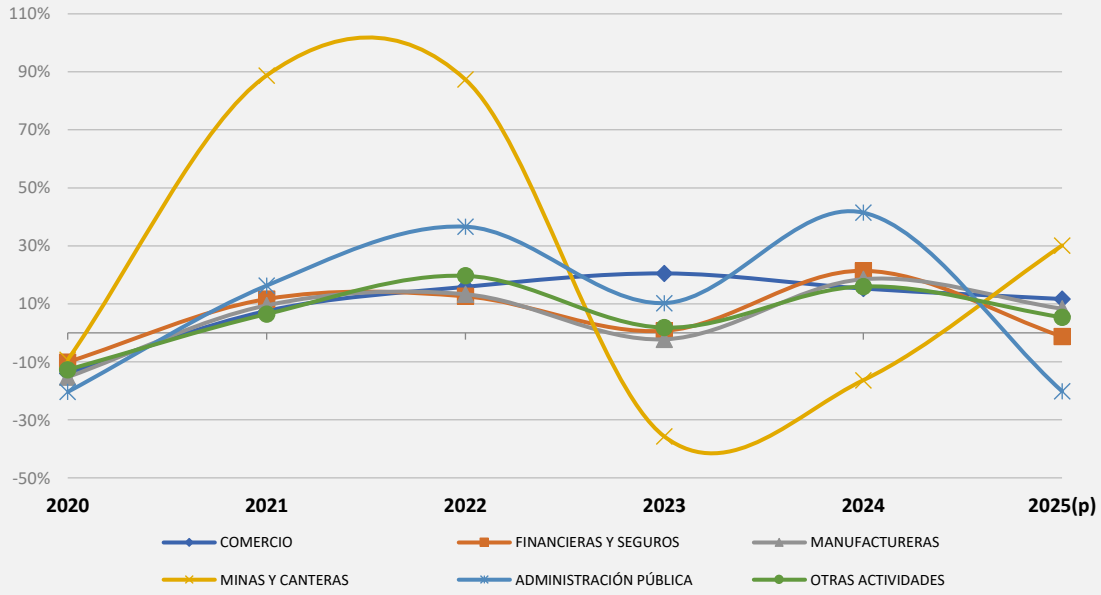
A continuación, se presenta la evolución de la recaudación a nivel de los principales sectores económicos:

[5] Ley Orgánica para Abordar el Conflicto Armado Interno, la Crisis Social y Económica, Registro Oficial No. 516 del 12 de marzo de 2024.
[6] Ley Orgánica de Eficiencia Económica y Generación de Empleo, Registro Oficial Suplemento 461 del 20 de diciembre de 2023.
[7] El Decreto Ejecutivo 468 del 1 de diciembre de 2024 modificó las tarifas del Impuesto a la Salida de Divisas (ISD) para el año 2025, estableciendo una tarifa del 0% para importaciones farmacéuticas y del 2.5% para otros sectores productivos, según subpartidas arancelarias definidas por el Ministerio de Economía y Finanzas (Acuerdo No. 47). Adicionalmente, se estableció una tarifa excepcional del 0% de ISD para todas las subpartidas arancelarias (del acuerdo) durante los meses de enero a abril de 2025.

Gráfico 3: Evolución de la Recaudación por sector económico
Período 2020 – 2025(p)
-USD Millones-



	COMERCIO	FINANCIERAS Y SEGUROS	MANUFACTURERAS	MINAS Y CANTERAS	ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	OTRAS ACTIVIDADES
2020	3.726	2.226	2.118	640	489	3.183
2021	4.007	2.486	2.319	1.207	569	3.389
2022	4.642	2.799	2.627	2.262	777	4.055
2023	5.594	2.819	2.569	1.454	857	4.128
2024	6.449	3.422	3.044	1.216	1.212	4.789
2025(p)	7.201	3.380	3.297	1.582	968	5.046



Notas:
2025(p): Las cifras del año 2025 corresponden a la proyección a diciembre.
Se consideran valores ocasionales (remisión, contribución solidaria, laudo, etc.).
Cifras en millones de dólares y porcentajes
Fuente: Base de Datos SRI
Elaborado por: Gestión Interna de Previsiones y Estadísticas - Dirección Nacional de Planificación y Gestión Estratégica

De todos los sectores presentados en los gráficos anteriores, el sector de Minas y Canteras es el más volátil, esto debido a que en marzo 2023 Petroecuador se cambia al sector Comercio, lo que hace parecer que el sector cae drásticamente para 2023 y 2024; en 2025(p), ya en los mismos términos que 2024, se registra un crecimiento y se espera que a diciembre 2025 el sector Minas y Canteras tenga crecimiento gracias a las exportaciones

de oro cuyo precio ha alcanzado récords en los últimos meses. Para el sector Comercio, la inclusión de Petroecuador (marzo 2023) aparenta un gran crecimiento para 2024; sin embargo, para 2025 (ya en los mismos términos que 2024), se registra un crecimiento moderado, esto debido a que las exportaciones de Petroecuador están a la baja por los problemas en el oleoducto. Los demás sectores reflejan crecimiento al salir de la pandemia y su posterior desaceleración en 2023; con una leve recuperación en 2024; finalmente, para 2025(p) se espera un crecimiento modesto en todos los sectores, con excepción del sector Financieras y Seguros y el sector Administración Pública (este último depende directamente de la inversión del Estado), que presentan variaciones esperadas negativas.

1.2.2 Composición Tributaria

La Constitución de la República del Ecuador, en su artículo 300 establece: *"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."

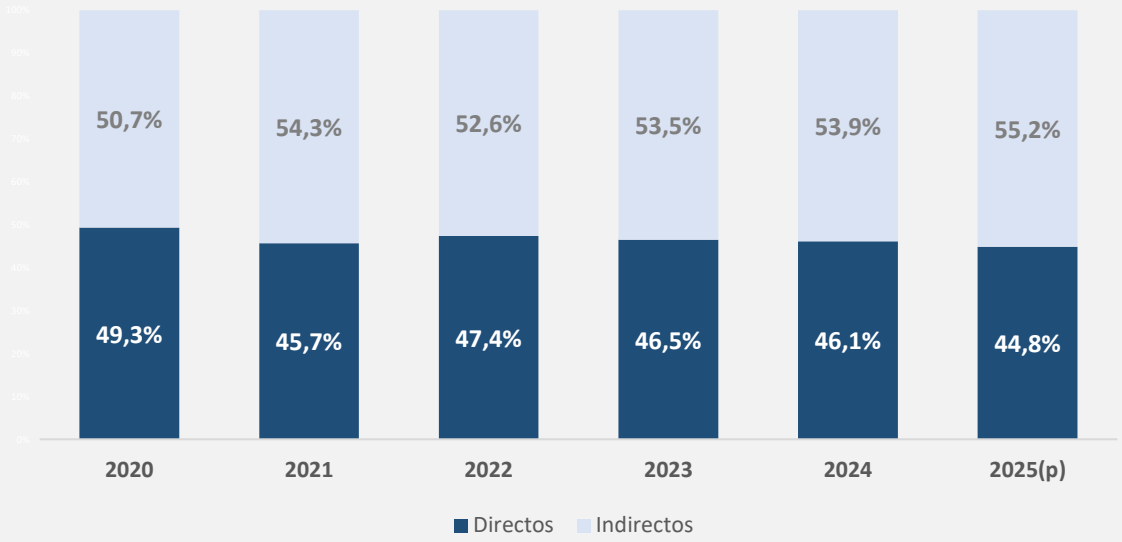
En este contexto la Administración Tributaria generalmente busca priorizar la recaudación de impuestos directos sobre los indirectos; sin embargo, en ocasiones es necesario tomar medidas que afectan a la recaudación de impuestos indirectos para garantizar suficiencia recaudatoria; así por ejemplo, con este objetivo, en marzo de 2024, el Presidente de la República expidió el Decreto Ejecutivo No. 198 mediante el cual dispuso el incremento de la tarifa del Impuesto al Valor Agregado al 15%, a partir del 01 de abril del 2024, lo que ocasionó que dentro de la composición tributaria los impuestos indirectos tengan mayor peso.

En el gráfico 4 se presenta la composición de la recaudación durante el periodo 2020 – 2025(p), considerando la clasificación de impuestos directos e indirectos. En este período, el peso de los impuestos directos en 2020 fue de 49,3%; en 2021 solo representaron el

45,7%, recuperándose lentamente en 2022 con 47,4% y 46,5% en 2023.

Para 2024 y 2025(p), el incremento de la tarifa de IVA desde el mes de abril de 2024 incrementó el porcentaje de participación de los impuestos indirectos en la recaudación con el 53,9% y 55,2% para 2025(p), dejando a los impuestos directos con el 46,1% para 2024 y un estimado del 44,8% a diciembre de 2025(p).

Gráfico 4: Composición de la Recaudación por Tipo de Impuesto
Período 2020 – 2025(p)



Notas:
2025(p): Los porcentajes del año 2025 corresponden a la proyección a diciembre.
Se consideran valores ocasionales (remisión, contribución solidaria, laudo, etc.)
Cifras en millones de dólares y porcentajes.
Fuente: Base de Datos SRI
Elaborado por: Gestión Interna de Previsiones y Estadísticas - Dirección Nacional de Planificación y Gestión Estratégica

1.2.2.1 Impuestos Directos

1.2.2.1.1 Impuestos directos en la recaudación total

A continuación, se detalla el porcentaje de participación de cada uno de los impuestos directos, mismos que en promedio representan el 46,6 % de la recaudación durante el período 2020 – 2025(p).

Tabla 2: Participación de los Impuestos Directos en la Recaudación Bruta Total
Período 2020 - 2025(p)

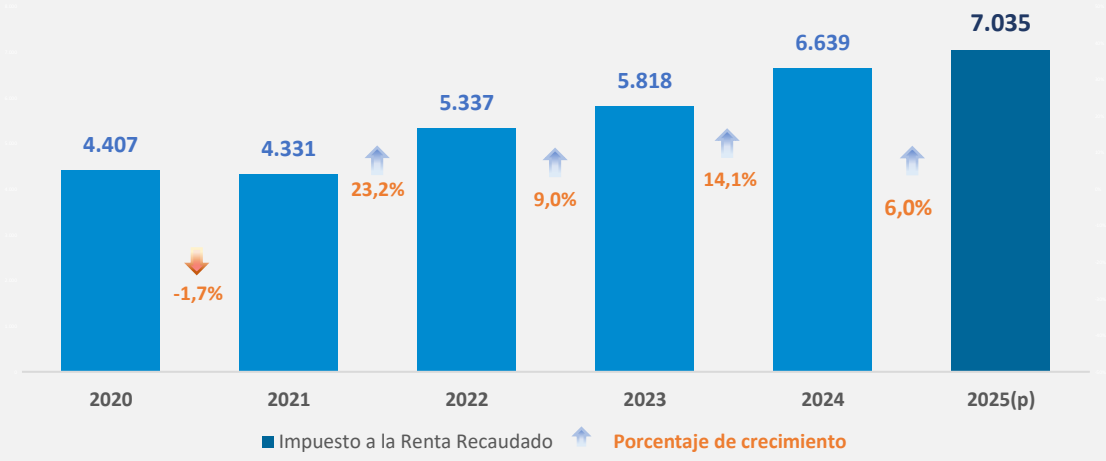
Concepto	2020	2021	2022	2023	2024	2025(p)
Impuesto a la Renta Recaudado	35,6%	31,0%	31,1%	33,4%	33,0%	32,8%
Impuesto a la Salida de Divisas	7,8%	8,7%	7,4%	6,2%	6,3%	5,9%
Impuesto a los Vehículos Motorizados	1,6%	1,6%	1,3%	1,5%	1,3%	1,2%
Contribución para la atención integral del cáncer	1,0%	1,3%	1,2%	1,2%	1,1%	1,1%
Regalías, patentes y utilidades de conserv. minera	0,3%	0,5%	1,2%	1,2%	1,1%	1,4%
Intereses, Multas y Otros Ingresos	3,0%	2,6%	5,2%	3,0%	3,3%	2,4%
Total Participación Impuestos Directos	**49,3%**	**45,7%**	**47,4%**	**46,5%**	**46,1%**	**44,8%**

Notas:
2025(p): Las cifras del año 2025 corresponden a la proyección a diciembre.
Se consideran valores ocasionales (remisión, contribución solidaria, laudo, etc.)
Cifras en porcentajes.
Fuente: Base de Datos SRI
Elaborado por: Gestión Interna de Previsiones y Estadísticas - Dirección Nacional de Planificación y Gestión Estratégica.

1.2.2.1.2 Impuesto a la Renta

En el siguiente gráfico se muestra la evolución de la recaudación del Impuesto a la Renta durante el período 2020 – 2025(p):

Gráfico 5: Recaudación Impuesto a la Renta Global
Período 2020 – 2025(p)
-USD Millones-



Notas:
2025(p): Las cifras del año 2025 corresponden a la proyección a diciembre.
Se consideran valores ocasionales (remisión, contribución solidaria, laudo, etc.)
Cifras en millones de dólares y porcentajes.
Fuente: Base de Datos SRI
Elaborado por: Gestión Interna de Previsiones y Estadísticas - Dirección Nacional de Planificación y Gestión Estratégica

La recaudación del Impuesto a la Renta (IR) refleja el efecto de la pandemia en la economía y su posterior recuperación. En 2020, mediante Decreto Ejecutivo No. 1109[8] se estableció un anticipo obligatorio de este impuesto (período 2021) para recolectar recursos de forma emergente para enfrentar la situación económica que provocó la pandemia de COVID-19.

La aplicación de este anticipo extraordinario afectó la recaudación de renta en 2021, junto a la reducción de utilidades y renta debido a la disminución de la actividad económica en el año 2020; sin embargo, la reactivación de las actividades económicas contribuyó al incremento de las retenciones mensuales. Como resultado, se registró una caída moderada del 1,7 % en la recaudación de Impuesto a la Renta en 2021 en comparación con lo recaudado en 2020. Cabe aclarar que la recaudación de Impuesto a la Renta se obtiene al año siguiente de producido.

A partir del año 2022 se refleja con mayor claridad la reactivación de la economía después de la pandemia, con un crecimiento del 23,2% en la recaudación de este impuesto, correspondiente al impuesto a la renta causado en 2021, mismo que es incluso mayor a los años pre-pandemia; sin embargo, como se puede notar en el gráfico 5, la tendencia de crecimiento acelerado disminuyó para el año 2023, el crecimiento de la recaudación del Impuesto a la Renta en ese año fue únicamente del 9,0%.

Para el año 2024, con la recaudación de las autorretenciones de sociedades de grandes contribuyentes en valores nominales se consigue una recuperación en comparación a 2023, con un crecimiento del 14,1%.

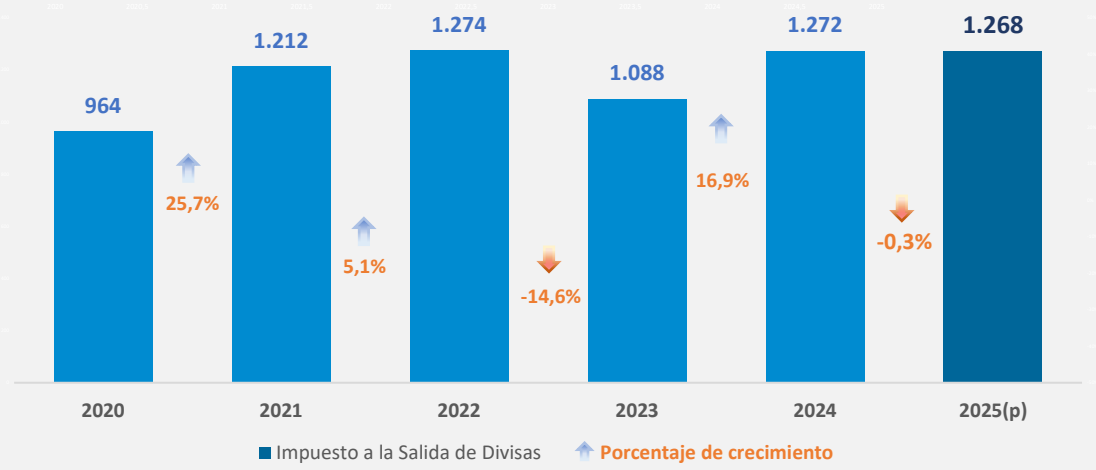
Para 2025(p) se espera un crecimiento leve del 1,3% hasta finales de año; esto se debe principalmente a una disminución importante en la recaudación de Impuesto a la Renta en el mes de abril, debido al pago en 2024 vía autorretenciones.

1.2.2.1.3 Impuesto a la Salida de Divisas

En el siguiente gráfico se muestra la evolución de la recaudación del impuesto a la salida de divisas durante el período 2020 – 2025(p):

[8] Publicado en el Suplemento del Registro Oficial No. 258 del 31 de julio de 2020

Gráfico 6: Recaudación Impuesto a la Salida de Divisas Período 2020 – 2025(p)
-USD Millones-



Notas:
2025(p): Las cifras del año 2025 corresponden a la proyección a diciembre.
Se consideran valores ocasionales (remisión, contribución solidaria, laudo, etc.)
Cifras en millones de dólares y porcentajes.
Fuente: Base de Datos SRI
Elaborado por: Gestión Interna de Previsiones y Estadísticas - Dirección Nacional de Planificación y Gestión Estratégica

En el período de 2020 a 2025(p), lo más destacable del comportamiento del Impuesto a la Salida de Divisas, es su recuperación después de la pandemia (crecimiento del 25,7 %, generado por incremento en importaciones) y su posterior caída debido a la reducción paulatina de la tarifa[9].

En 2024 se experimentó un crecimiento del 16,9% respecto a 2023 debido al incremento de la tarifa de ISD al 5 % desde el mes de abril[10].

Para 2025 se espera una reducción del -0,3% en la recaudación de este impuesto, debido a varios factores, entre ellos, la introducción de rebajas en la tarifa de ISD para algunas subpartidas arancelarias[11].

[9] https://www.sri.gob.ec/impuesto-a-la-salida-de-divisas-isd
Año 2021: Tarifa general: 5%
Año 2022:
A partir de enero y hasta marzo: 4,75%;
A partir de abril y hasta junio: 4,50%;
A partir de julio y hasta septiembre: 4,25%;
A partir de octubre y hasta diciembre: 4%.
Año 2023:
Enero: 4%;
A partir de febrero y hasta junio: 3,75%;
A partir de julio y hasta diciembre:3.50%.
Año 2024:
A partir de enero y hasta marzo: 3.50%;
A partir de Abr y hasta diciembre: 5%
Año 2025: Tarifa general: 5%

[10] Ley Orgánica para Abordar el Conflicto Armado Interno, la Crisis Social y Económica, Registro Oficial No. 516 del 12 de marzo de 2024.
[11] Listado de subpartidas – anexo del Acuerdo ministerial No. 46 del Ministerio de Economía y Finanzas firmado el 24 de diciembre de 2024.

1.2.2.2 Impuestos Indirectos

1.2.2.2.1 Impuestos indirectos en la recaudación total

En el período 2020 – 2025(p) los impuestos indirectos mantuvieron una representación promedio de 53,4% del total de los impuestos recaudados.

Tabla 3: Participación de los Impuestos Indirectos en la Recaudación Global
Período 2020 – 2025(p)

Concepto	2020	2021	2022	2023	2024	2025(p)
Impuesto al Valor Agregado	44,5%	48,1%	47,4%	48,5%	49,9%	51,5%
IVA de Operaciones Internas	33,1%	34,1%	33,7%	36,2%	38,1%	38,3%
IVA de Importaciones	11,4%	14,0%	13,7%	12,3%	11,8%	13,1%
Impuesto a los Consumos Especiales	6,0%	5,9%	5,0%	4,7%	3,7%	3,5%
ICE de Operaciones Internas	4,7%	4,1%	2,9%	2,9%	2,5%	2,3%
ICE de Importaciones	1,3%	1,8%	2,0%	1,8%	1,3%	1,2%
Impuesto Redimible a las Botellas Plásticas	0,2%	0,2%	0,2%	0,3%	0,2%	0,2%
Total Participación Impuestos Indirectos	**50,7%**	**54,3%**	**52,6%**	**53,5%**	**53,9%**	**55,2%**

Notas:
2025(p): Las cifras del año 2025 corresponden a la proyección a diciembre.
Se consideran valores ocasionales (remisión, contribución solidaria, laudo, etc.)
Cifras en porcentajes.
Fuente: Base de Datos SRI
Elaborado por: Gestión Interna de Previsiones y Estadísticas - Dirección Nacional de Planificación y Gestión Estratégica

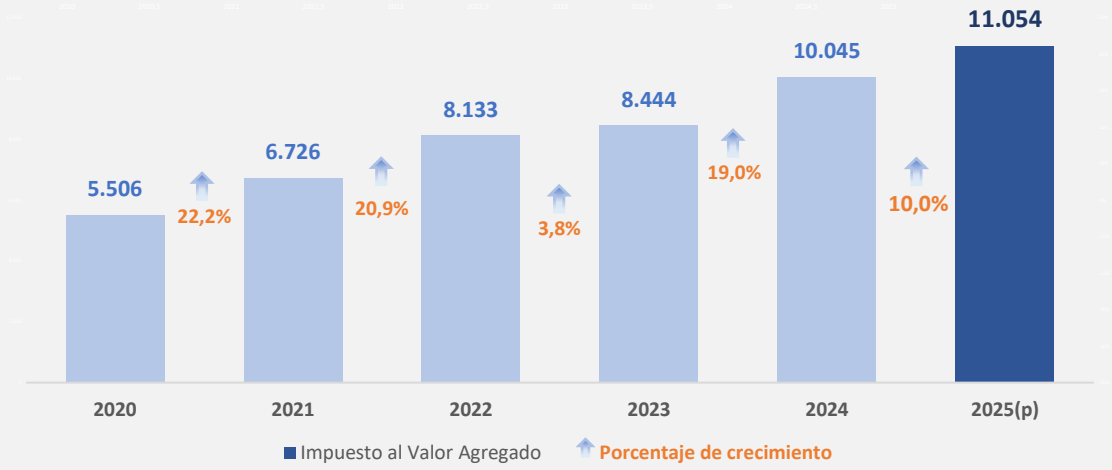
De acuerdo con los datos registrados en la Tabla 3, durante el período 2020 – 2025(p), el peso de los impuestos indirectos se mantuvo en cifras similares, excepto en 2020, cuando el cobro anticipado de renta y el incremento de porcentajes de retención mejoró ligeramente la distribución entre impuestos directos e indirectos.

Desde 2024 la participación de los impuestos indirectos en la recaudación total se incrementa debido principalmente al cambio de tarifa en el Impuesto al Valor Agregado (IVA).

1.2.2.2.2 Impuesto al Valor Agregado

A continuación, se observa la evolución de la recaudación del Impuesto al Valor Agregado (IVA) durante el período 2020 – 2025(p):

Gráfico 7: Recaudación Global del Impuesto al Valor Agregado
Período 2020 – 2025(p)
-USD Millones-



Notas:
2025(p): Las cifras del año 2025 corresponden a la proyección a diciembre.
Se consideran valores ocasionales (remisión, contribución solidaria, laudo, etc.)
Cifras en millones de dólares y porcentajes.
Fuente: Base de Datos SRI
Elaborado por: Gestión Interna de Previsiones y Estadísticas - Dirección Nacional de Planificación y Gestión Estratégica

En el período de 2021 a 2025(p), el Impuesto al Valor Agregado (IVA) presenta una tendencia creciente. En 2021, se dio una recuperación considerable con la reactivación de las actividades económicas, registrando un crecimiento del 22,2% frente a 2020.

Para 2022 este crecimiento perdió un poco de impulso, registrando una variación del 20,9% y para 2023, sin cambios legales importantes respecto a este impuesto, se registró una variación de únicamente 3,8%.

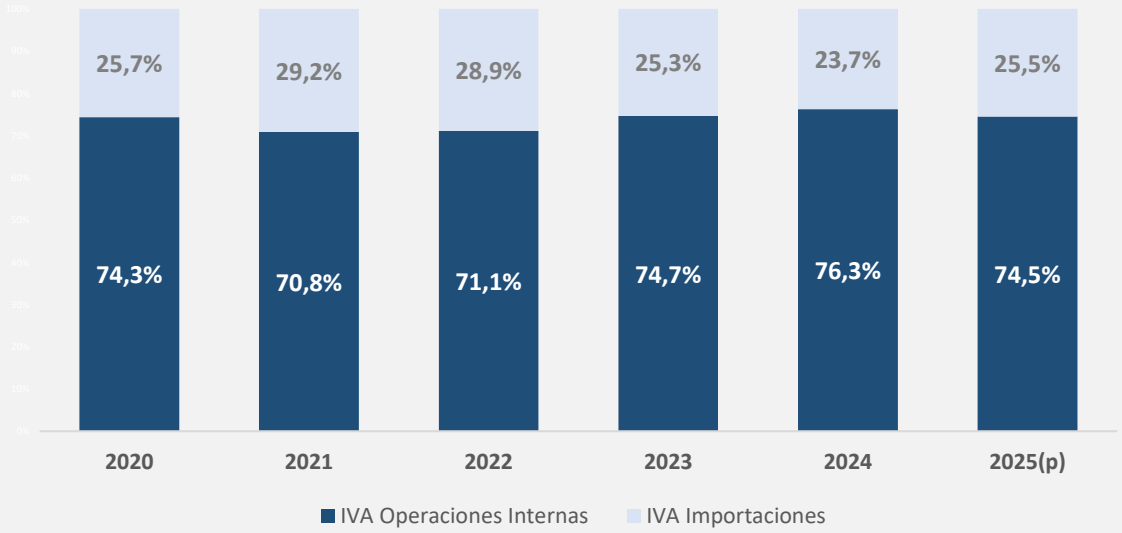
En 2024, como era de esperar, se dio una variación considerable del 19,0% en respuesta al incremento de tres puntos porcentuales en la tarifa del impuesto, mismo que estuvo en vigor desde el mes de abril 2024.

Para 2025(p) se espera un crecimiento del 10% a finales de año, respecto a 2024; gracias a un leve incremento en ventas y al hecho de que se cuenta con la recaudación con tarifa 15% para todo el año.

1.2.2.2.2.1 IVA por tipo de Operación

En el Gráfico 8 se observa la distribución de la recaudación del Impuesto al Valor Agregado, entre el generado por operaciones internas y el obtenido por importaciones.

Gráfico 8: Recaudación del IVA por tipo de Operación
Período 2020 – 2025(p)



Notas:
2025(p): Las cifras del año 2025 corresponden a la proyección a diciembre.
Se consideran valores ocasionales (remisión, contribución solidaria, laudo, etc.)
Cifras en porcentajes.
Fuente: Base de Datos SRI
Elaborado por: Gestión Interna de Previsiones y Estadísticas - Dirección Nacional de Planificación y Gestión Estratégica

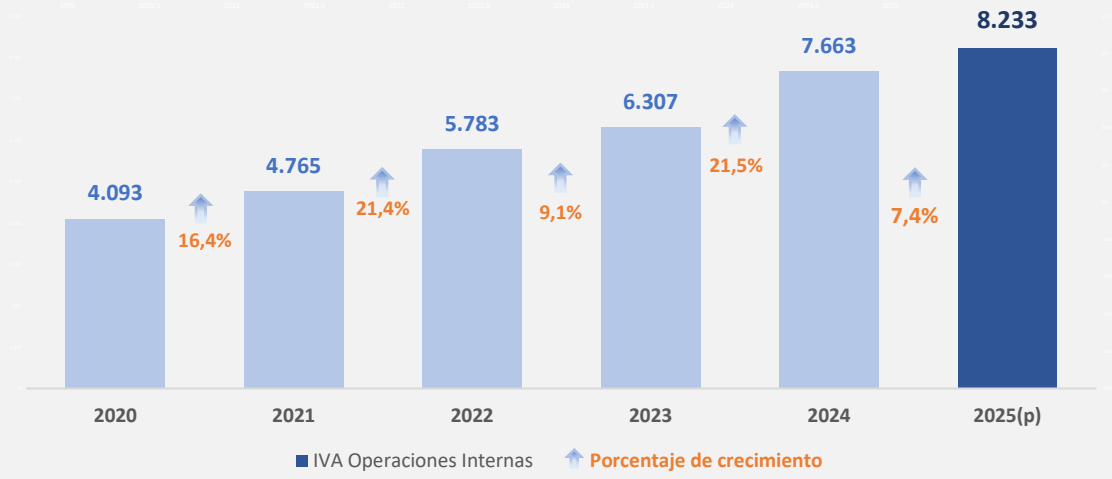
1.2.2.2.2.1.1 IVA de Operaciones Internas

En el periodo de análisis, la recaudación proveniente de operaciones internas representó alrededor de tres cuartos de la recaudación del Impuesto al Valor Agregado.

Siguiendo esta tendencia, para 2025 se espera que el IVA de operaciones internas represente el 74,5% de la recaudación total por Impuesto al Valor Agregado.

Por otro lado, la cifra esperada para 2025(p) es la más alta en los últimos años y representa un 7,4% más en relación con lo recaudado en 2024, como se muestra en el siguiente gráfico.

Gráfico 9: IVA de Operaciones Internas
Período 2020 – 2025(p)
-USD Millones-



Notas:
2025(p): Las cifras del año 2025 corresponden a la proyección a diciembre.
Se consideran valores ocasionales (remisión, contribución solidaria, laudo, etc.)
Cifras en millones de dólares y porcentajes.
Fuente: Base de Datos SRI
Elaborado por: Gestión Interna de Previsiones y Estadísticas - Dirección Nacional de Planificación y Gestión Estratégica

1.2.2.2.2.1.2 IVA de Importaciones

Con respecto al IVA proveniente de importaciones, en el período de análisis 2020 – 2025(p), se observa una tendencia creciente después de las restricciones que se dieron en la pandemia, con una leve caída en 2023 y una recuperación moderada hasta 2025. En 2020, la pandemia forzó una priorización de gastos en hogares y gobierno, lo que afectó severamente la importación de bienes, en especial vehículos y bienes de lujo.

Para 2021 y 2022, una vez reactivadas las actividades comerciales, el volumen de importaciones creció, dando como resultado un aumento en la recaudación de IVA (importaciones), del 38,8 % para 2021 y del 19,8 % para el 2022; sin embargo, para el año 2023, las importaciones cayeron en un 9,1 %, dado el gran stock generado en períodos anteriores, así como las medidas arancelarias adoptadas.

En 2024 se registró una variación del 11,5%, superando levemente incluso las cifras registradas en 2022.

Para 2025(p) se espera que las importaciones crezcan los últimos meses del año y se obtenga un 18,4% de crecimiento respecto al 2024.

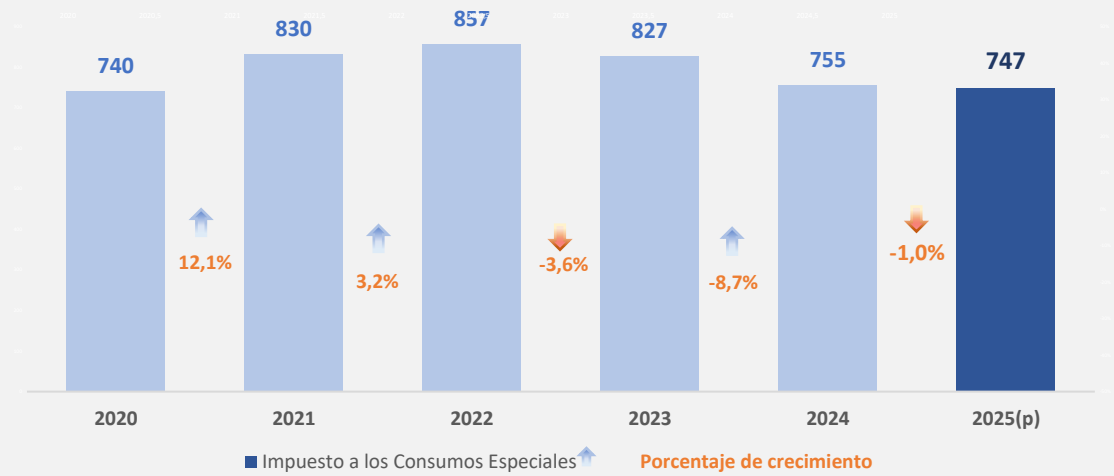
Gráfico 10: IVA de Importaciones
Período 2020 – 2025(p)
-USD Millones-

Notas:
2025(p): Las cifras del año 2025 corresponden a la proyección a diciembre.
Se consideran valores ocasionales (remisión, contribución solidaria, laudo, etc.)
Cifras en millones de dólares y porcentajes.
Fuente: Base de Datos SRI
Elaborado por: Gestión Interna de Previsiones y Estadísticas - Dirección Nacional de Planificación y Gestión Estratégica

1.2.2.2.3 Impuesto a los Consumos Especiales (ICE)

En el Gráfico 11, que se muestra a continuación, se puede visualizar el comportamiento de la recaudación del Impuesto a los Consumos Especiales (ICE) durante el período 2020 – 2025(p), donde la tendencia a la baja se mantiene en los últimos dos años por el decrecimiento de las importaciones en bienes gravados con este impuesto y la entrada en vigor de los tratados internacionales en este ámbito.

Gráfico 11 Recaudación Impuesto a los Consumos Especiales
Período 2020 – 2025(p)
-USD Millones-

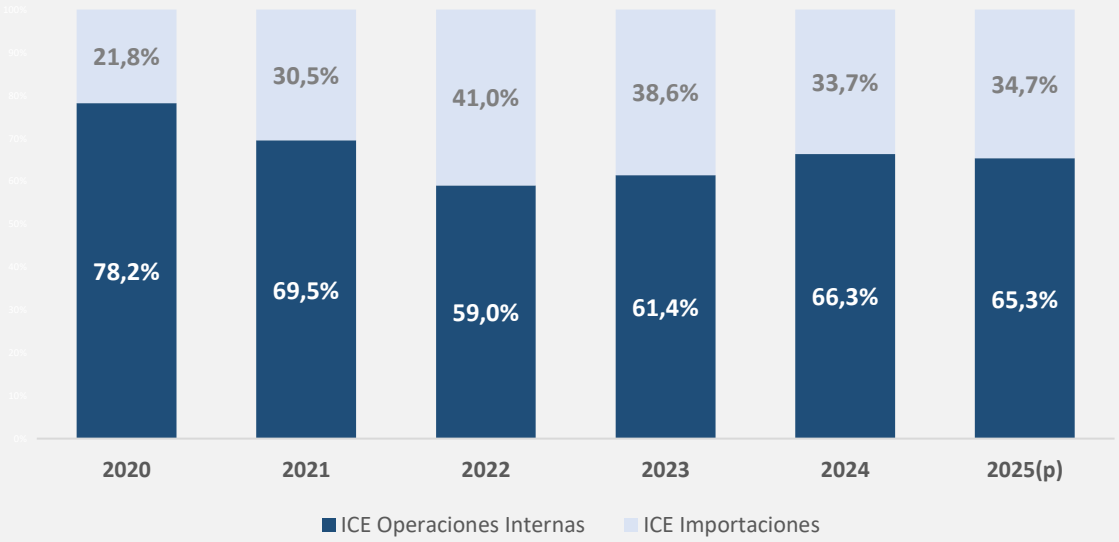


Notas:
2025(p): Las cifras del año 2025 corresponden a la proyección a diciembre.
Se consideran valores ocasionales (remisión, contribución solidaria, laudo, etc.)
Cifras en millones de dólares y porcentajes.
Fuente: Base de Datos SRI
Elaborado por: Gestión Interna de Previsiones y Estadísticas - Dirección Nacional de Planificación y Gestión Estratégica

1.2.2.2.3.1 ICE por tipo de Operación

Como se observa en el Gráfico 12, la recaudación del Impuesto a los Consumos Especiales (ICE) durante el período 2019 – 2025(p), muestra un crecimiento de la proporción del ICE importaciones en detrimento del ICE de operaciones internas en los años postpandemia, especialmente en el año 2022 donde tuvo una participación de 41%; sin embargo, esta tendencia cambia en los últimos años; para 2024 la participación del ICE importaciones es solo del 33,7% y para 2025(p) se espera un 34,7% de participación.

Gráfico 12: Recaudación del ICE por tipo de Operación
Período 2020 – 2025(p)



Notas:
2025(p): Las cifras del año 2025 corresponden a la proyección a diciembre.
Se consideran valores ocasionales (remisión, contribución solidaria, laudo, etc.)
Cifras en porcentajes.
Fuente: Base de Datos SRI
Elaborado por: Gestión Interna de Previsiones y Estadísticas - Dirección Nacional de Planificación y Gestión Estratégica

1.2.2.2.3.1.1 ICE de Operaciones Internas

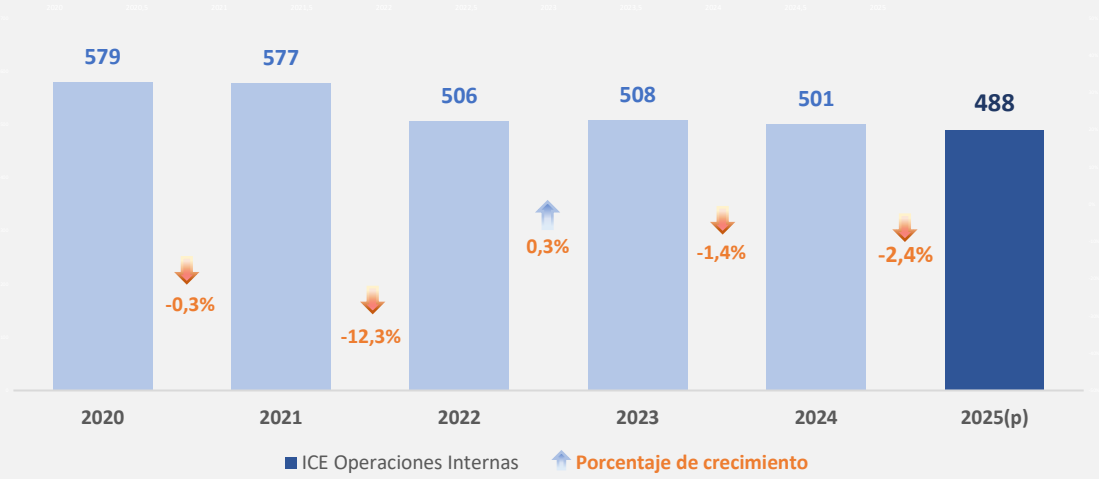
La inclusión de los servicios de telefonía móvil y planes prestados a personas naturales entre los rubros gravados con ICE, contribuyó al crecimiento de la recaudación por operaciones internas en 2021.

Mientras tanto, para 2022 con el cierre de la producción de cigarrillos en Ecuador (año 2021), se cambia el comportamiento de este rubro, pasando de interno a importaciones. En 2022 y 2023, el aumento de las importaciones, junto con la eliminación o reducción de la tarifa ICE en determinados bienes y servicios, incidió en la disminución de la recaudación de ICE por operaciones internas.

Para 2024 y 2025(p) se evidencia la caída en importaciones lo que hace parecer un incremento en la recaudación de ICE por operaciones internas

En el gráfico siguiente se puede apreciar con mayor claridad el comportamiento de la recaudación por ICE de operaciones internas, evidenciándose una fuerte caída en el año 2022(-12,3%) y una leve tendencia a la baja hasta el año 2025(p).

Gráfico 13 ICE de Operaciones Internas
Período 2020 – 2025(p)
-USD Millones-

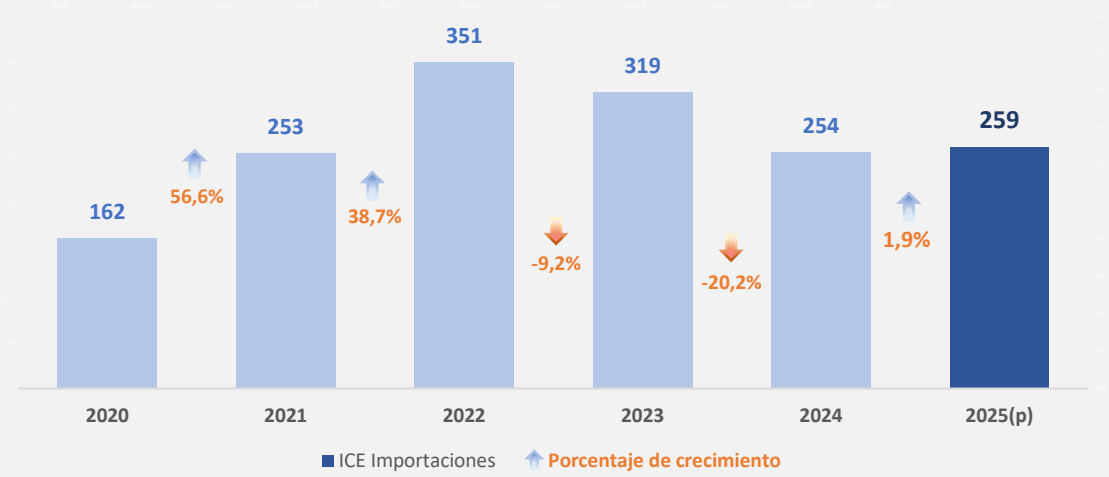


Notas:
2025(p): Las cifras del año 2025 corresponden a la proyección a diciembre.
Se consideran valores ocasionales (remisión, contribución solidaria, laudo, etc.)
Cifras en millones de dólares y porcentajes.
Fuente: Base de Datos SRI
Elaborado por: Gestión Interna de Previsiones y Estadísticas - Dirección Nacional de Planificación y Gestión Estratégica

1.2.2.2.3.1.2 ICE de Importaciones

Por otro lado, cambios normativos y el comportamiento de importaciones (aún más volátil en el caso de bienes no esenciales que son objeto de ICE Importaciones) dan como resultado fuertes cambios en los niveles de recaudación, con tendencia a la baja desde el año 2023, donde se vio una variación del -9,2%; que se mantuvo en 2024 con una disminución del 20,2%; siguiendo la tendencia, para 2025(p) se espera un ligero crecimiento de 1,9% respecto a lo recaudado en 2024.

Gráfico 14: ICE de Importaciones
Período 2020 – 2025(p)
-USD Millones-

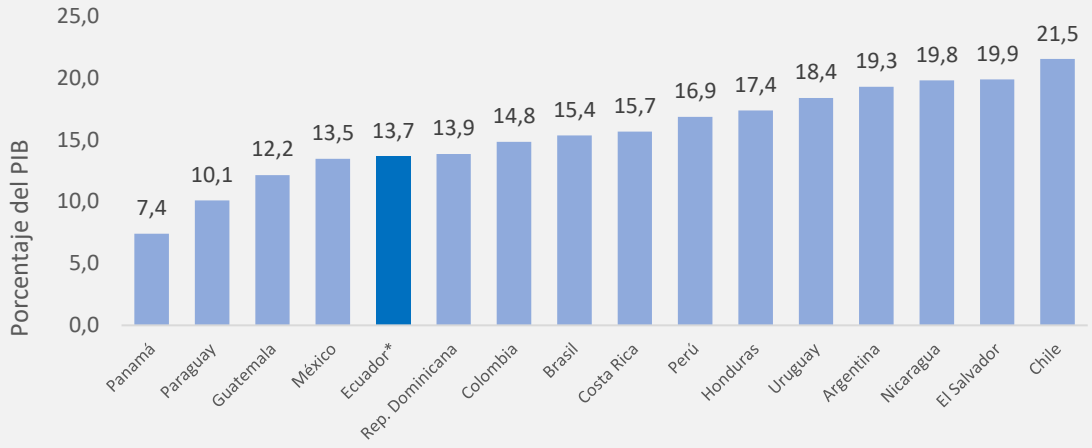


Notas:
2025(p): Las cifras del año 2025 corresponden a la proyección a diciembre.
Se consideran valores ocasionales (remisión, contribución solidaria, laudo, etc.)
Cifras en millones de dólares y porcentajes.
Fuente: Base de Datos SRI
Elaborado por: Gestión Interna de Previsiones y Estadísticas - Dirección Nacional de Planificación y Gestión Estratégica

1.2.3 Contribución Tributaria

La contribución tributaria es la relación entre la recaudación total 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. A continuación, se muestra el último comparativo de presión tributaria del gobierno central, que incluye ingresos tributarios internos y por comercio exterior (en el caso de Ecuador se suman las recaudaciones netas de SRI y SENAE):

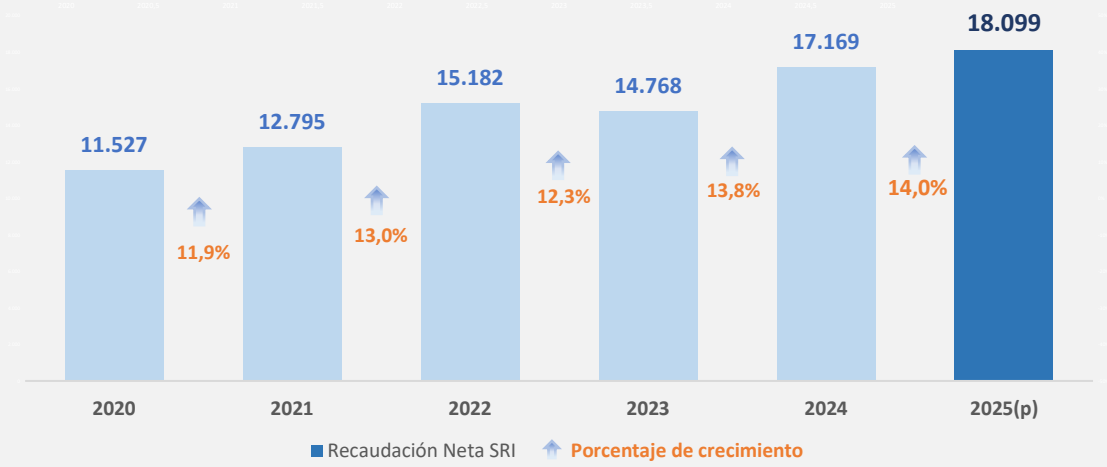
Gráfico 15: Presión tributaria central Latinoamérica
Período 2022



Notas El cálculo de este indicador toma la recaudación sin considerar valores ocasionales (remisiones, contribuciones, laudos, etc.):
Fuente: OCDE; SRI, SENAE, BCE; BDE (Ecuador).
Elaborado por: Gestión Interna de Investigaciones y Estudios - Dirección Nacional de Planificación y Gestión Estratégica

Si se quiere hacer un símil, pero utilizando únicamente los valores netos de recaudación administrados por el SRI, en el gráfico 16 se muestra la proporción que representa la contribución tributaria en el PIB, misma que en los últimos años se ha mantenido estable alrededor del 13%. Para el cierre de 2025 esta ratio se proyecta en 14,0 %.

Gráfico 16: Contribución Tributaria
Período 2020 – 2025(p)



Notas:
2025(p): Las cifras del año 2025 corresponden a la proyección a diciembre.
Se consideran valores ocasionales (remisión, contribución solidaria, laudo, etc.)
Cifras en millones de dólares y porcentajes.
Fuente: Base de Datos SRI
Elaborado por: Gestión Interna de Previsiones y Estadísticas - Dirección Nacional de Planificación y Gestión Estratégica

En los Gráficos 17 y 18, se presenta la contribución tributaria frente al PIB por tipo de impuestos (directos e indirectos).

La contribución de impuestos directos no ha tenido gran variación a pesar de la fuerte caída en términos nominales durante la pandemia de COVID-19 en el año 2020.

En lo correspondiente a los impuestos indirectos; como era de esperarse, para 2024 y 2025(p), su contribución al PIB es levemente mayor a los años precedentes, esto principalmente debido al aumento de la recaudación por el incremento de la tarifa de IVA desde abril 2024.

Gráfico 17: Contribución Tributaria Impuestos Directos
Período 2020 – 2025(p)
-USD Millones-

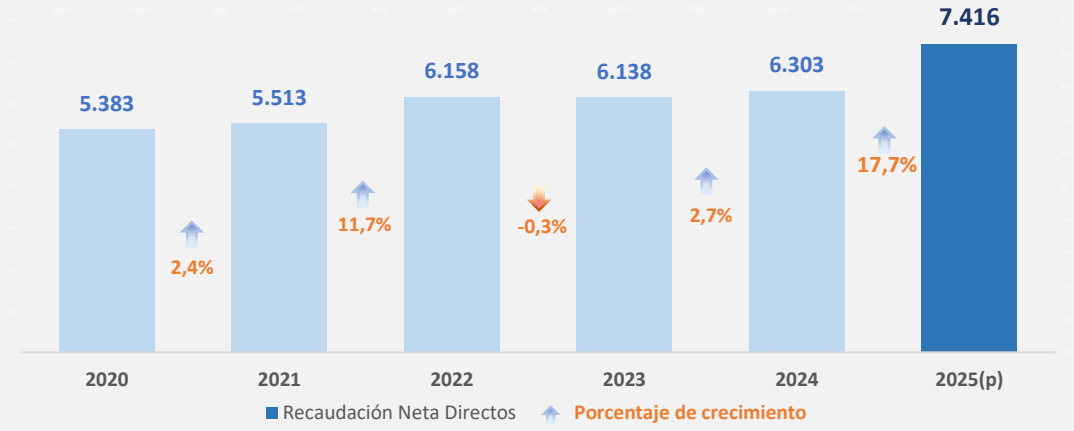
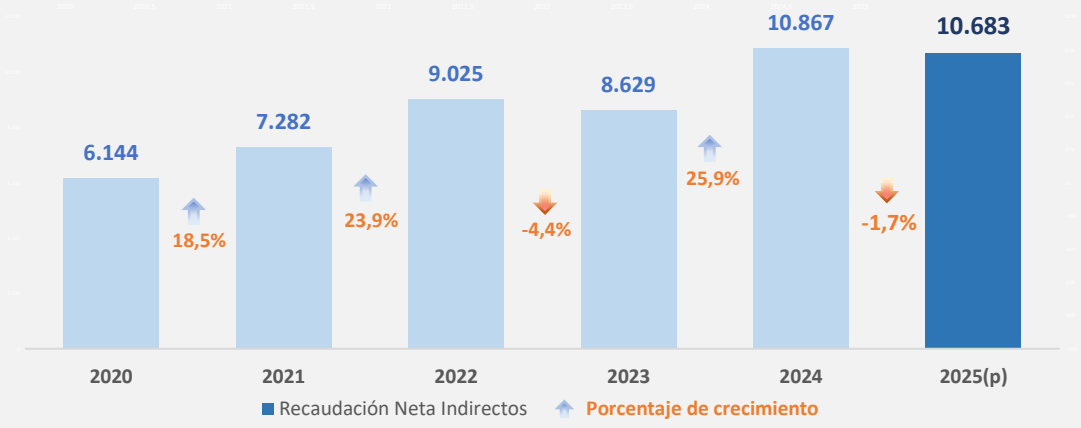


Gráfico 18: Contribución Tributaria Impuestos Indirectos
Período 2019 – 2025(p)
-USD Millones-



Notas:
2025(p): Las cifras del año 2025 corresponden a la proyección a diciembre.
Se consideran valores ocasionales (remisión, contribución solidaria, laudo, etc.)
Cifras en millones de dólares y porcentajes.
Fuente: Base de Datos SRI
Elaborado por: Gestión Interna de Previsiones y Estadísticas - Dirección Nacional de Planificación y Gestión Estratégica

1.2.4 Perspectivas de recaudación tributaria

En los últimos cinco años, como se observó anteriormente, el Servicio de Rentas Internas ha logrado un buen desempeño en la recaudación de impuestos, a pesar del estancamiento de otras variables macroeconómicas como el gasto público.

Tomando en cuenta los supuestos macroeconómicos recibidos del Ministerio de Finanzas, para este año y los siguientes, se estima que la recaudación de impuestos a cargo del Servicio de Rentas Internas tendrá un crecimiento moderado, un promedio del 3% por año; siempre y cuando las cifras en los supuestos macroeconómicos se mantengan o tengan cambios mínimos.

En la siguiente tabla se muestran las cifras sobre las cuáles se hacen las estimaciones de la recaudación tributaria, mismas que pueden variar si se modifica la situación económica o social del país o sus relaciones externas; en ese caso; también cambiarán las perspectivas de la recaudación de impuestos.

Tabla 4: Supuestos Macroeconómicos Período 2025 – 2029

Concepto	2025	2026	2027	2028	2029
PIB	133.729	139.047	143.373	146.950	150.868
Importaciones	35.831	34.766	35.789	36.944	38.128
Oferta Final	169.560	173.813	179.163	183.893	188.996
Consumo de los Hogares y ISFL	87.176	91.128	94.421	97.681	101.051
Consumo del Gobierno	16.950	17.095	17.333	17.516	18.231
Formación Bruta de Capital Fijo (FBKF)	24.175	25.143	26.655	27.262	27.554
Variación de existencias	161	166	199	173	90
Exportaciones	41.099	40.281	40.556	41.262	42.069
Regalías, patentes y utilidades de conservación minera	314	352	386	410	424
Producción petrolera privada (Millones de barriles)	29	32	33	33	33

Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas. Cifras en millones de dólares

1.2.5 Diagnóstico respecto a la gestión institucional

El Servicio de Rentas Internas ha incorporado la participación y el compromiso en la definición, gestión y seguimiento de los planes en todos los niveles —estratégico, táctico y operativo—, con el fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos institucionales. Este apartado presenta el detalle de la situación actual del SRI en materia de planificación, estructura organizacional, talento humano, tecnologías de la información, procesos y procedimientos, presupuesto, entre otros aspectos relevantes.

1.2.5.1 Planificación

1.2.5.1.1 Evaluación de la Planificación Estratégica

La planificación institucional constituye el proceso que cada entidad establece para brindar de forma efectiva y eficiente servicios y/o productos a la ciudadanía de acuerdo con la alineación con las políticas sectoriales, que se rigen bajo el Plan Nacional de Desarrollo. Para tal efecto, cada entidad debe plantear los Objetivos Estratégicos Institucionales (OEI), estos describen los resultados que la institución pretende alcanzar, direccionando sus capacidades en alineación con sus competencias y funciones asignadas.

La evaluación de este instrumento de planificación permitirá conocer la eficacia de las acciones y resultados emprendidos en el marco de la planificación institucional (indicadores y metas), así como, analizar la ejecución de los proyectos de inversión pública asociados al cumplimiento de los OEI. Para llevar a cabo la evaluación de los Planes Institucionales se desarrollan cinco fases: i) programación, ii) diseño, iii) ejecución, iv) comunicación de resultados y v) uso de resultados.

Tabla 5: Evaluación de la Planificación Estratégica por Objetivo Estratégico (Periodo 2024)

Objetivo Estratégico Institucional (OEI)	Número de Indicadores por OEI	Semaforización del Nivel de Cumplimiento por OEI	Número de Proyectos Alineados al OEI
OEI 21: Incrementar el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias en la ciudadanía.	2	100,00	2
OEI 22: Incrementar la efectividad en los procesos de control y cobro, así como los legales y demás procesos administrativos que forman parte del ciclo de la recaudación.	4	99,91	0
OEI 23: Incrementar los conocimientos y el desarrollo de capacidades en la ciudadanía en el marco de sus deberes y derechos fiscales.	1	100,00	0
Nivel de Cumplimiento Institucional	**7**	**99,97**	**2**

Fuente: Matriz de seguimiento PEI 2024
Elaborado por: Gestión Interna de Planificación Institucional - Dirección Nacional de Planificación y Gestión Estratégica

En la Tabla 5, se muestran los resultados obtenidos en la evaluación del Plan Estratégico (PE) correspondiente al período 2024, estos permiten evidenciar el adecuado desempeño del Servicio de Rentas Internas respecto a su planificación estratégica (N1). La Administración Tributaria alcanzó un cumplimiento de 99,97/100 puntos, definidos en el marco de los tres objetivos estratégicos institucionales misionales.

En el período 2024, seis de los siete indicadores de nivel estratégico, establecidos como herramientas de seguimiento de los OEI; alcanzaron el cumplimento de la meta definida. Con la implementación del “Modelo de Gestión de Cumplimiento Tributario” (basado en riesgos); y la “Mejora Continua” permitieron que la gestión táctica y operativa de las unidades administrativas alinean sus esfuerzos a la estrategia institucional y consecuentemente propenden el cumplimiento del PE.

1.2.5.1.2 Indicadores de gestión estratégica institucional

A noviembre 2025, el Índice de Gestión Estratégica obtenido fue de 98,31 puntos, de acuerdo con el reporte automático generado desde la herramienta Gobierno por Resultados – GPR. Este resultado se lo obtuvo por las acciones que ejecutó el Servicio de Rentas Internas de manera coordinada a través de sus unidades nacionales y desconcentradas (zonales) que permitieron alcanzar las metas planificadas en 5 de los 7 indicadores estratégicos.

Tabla 6: Indicadores Estratégicos

Objetivo	Indicador	Tendencia	Meta	Resultado	Avance del período	Estado
Incrementar el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias en la ciudadanía.	Brecha de pago de las declaraciones en monto a nivel nacional (***)	Descendente	0,0069	0,0072	95,65%	🟡
	Porcentaje de cumplimiento de la meta de recaudación (*)	Ascendente	0,9201	0,9689	105,30%	🟢
Incrementar la efectividad en los procesos legales, de control y de cobro	Porcentaje de cobertura de los procesos de control, relacionados con la brecha de veracidad (**)	Ascendente	0,5000	0,5715	114,30%	🟢
	Brecha de presentación (***)	Descendente	0,1991	0,1539	122,70%	🟢
	Gestión de cartera en firme (***)	Ascendente	0,9365	0,9545	101,92%	🟢
	Porcentaje de efectividad de los procesos de la Dirección Nacional Jurídica (***)	Ascendente	0,9500	0,8792	92,55%	🟡
Incrementar las capacidades y conocimientos de la ciudadanía acerca de sus deberes y derechos fiscales	Porcentaje de ciudadanos capacitados que registran incremento de conocimientos en cursos virtuales de autoestudio (***)	Ascendente	0,8500	0,8934	105,11%	🟢

Fuente: Gobierno por Resultados
Elaborado por: Gestión Interna de Control de Gestión - Dirección Nacional de Planificación y Gestión Estratégica
Fecha de corte: 30 de noviembre de 2025.
Notas para considerar:
*Resultado con corte a noviembre 2025 debido a que el indicador es mensual.
**Resultado a junio 2025, debido a que la periodicidad del indicador es semestral.
*** Indicadores con periodicidad trimestral, resultados presentados con corte a septiembre 2025.

1.2.5.1.2.1 Brecha[12] de pago de las declaraciones en monto a nivel nacional

La información de brecha de pago de las declaraciones mide el monto no pagado, que fue registrado en las declaraciones del mes anterior, frente al monto total de declaraciones receptado el mismo período. El resultado del indicador refleja las gestiones que efectúa el Servicio de Rentas Internas para que los contribuyentes cancelen sus obligaciones presentadas.

Tabla 7: Brecha de pago de las declaraciones en monto a nivel nacional

Frecuencia	Trimestral
Estado	
Meta	0,69%
Resultado del Período	0,72 %

Fuente: Gobierno por Resultados (GPR) – septiembre 2025
Elaborado por: Gestión Interna de Control de Gestión - Dirección Nacional de Planificación y Gestión Estratégica

En el periodo enero a septiembre 2025, se observaron los siguientes comportamientos que pudieron afectar el cumplimiento del indicador a nivel zonal: se efectuaron varios controles de ISD a contribuyentes que superaron los consumos y retiros exentos realizados desde el exterior de los años fiscales 2022, 2023 y 2024, lo cual ha provocado mayor número de declaraciones presentadas y no pagadas; aplicación de cambios normativos 2025; proceso de remisión en ejecución; controles; ajustes de tasas y nuevas contribuciones; así como comportamiento de ciertos contribuyentes que presentan sus declaraciones mensuales sin efectuar el pago correspondiente.

[12] Todos los indicadores de brechas tienen una configuración con tendencia “descendente”, es decir a menor resultado de la meta, la gestión será más efectiva.

1.2.5.1.2.2 Porcentaje de cumplimiento de la meta de recaudación

El indicador de porcentaje de cumplimiento de la meta de recaudación corresponde al avance de la recaudación acumulada frente a la meta proporcional conforme se estableció en el Presupuesto General del Estado y en comparación con el último período presentado.

Tabla 8: Porcentaje de cumplimiento de la meta de recaudación

Frecuencia	Mensual
Estado	
Meta	92,01%
Resultado del Período	96,89%

Fuente: Gobierno por Resultados (GPR) – noviembre 2025
Elaborado por: Gestión Interna de Control de Gestión - Dirección Nacional de Planificación y Gestión Estratégica

A noviembre 2025, se alcanzó USD 19.564 millones en recaudación; un 105,30% de cumplimiento de la meta prevista para este período y un crecimiento de 5,5% (USD 1.027 millones adicionales), en relación con el año 2024 (USD 18.537 millones).

El crecimiento que reportó la recaudación acumulada a noviembre 2025 corresponde a los ingresos adicionales por los siguientes rubros: (a) autorretenciones, USD 334 millones; (b) retenciones mensuales, USD. 398 millones (c) impuesto al valor agregado, USD 879 millones atribuibles tanto por el incremento de tarifa de IVA, así como por el aumento de las ventas.

En referencia al cumplimiento de las metas de recaudación asignadas a las Direcciones Zonales, incluida la Dirección Nacional de Grandes Contribuyentes (DNGC); estas alcanzaron a cumplir con los valores previstos para el período enero – noviembre de 2025, excepto la Zona 1, la cual alcanzó un cumplimiento de la meta de recaudación de 91,31% con corte a noviembre 2025.

1.2.5.1.2.3 Porcentaje de cobertura de los procesos de control, relacionados con la brecha de veracidad

Tabla 9: Porcentaje de cobertura de los procesos de control, relacionados con la brecha de veracidad

Frecuencia	Mensual
Estado	
Meta	50,00%
Resultado del Período	57,15%

Fuente: Gobierno por Resultados (GPR) – junio[13] 2025
Elaborado por: Gestión Interna de Control de Gestión - Dirección Nacional de Planificación y Gestión Estratégica

El presente indicador mide el número mínimo esperado de contribuyentes (de acuerdo con los segmentos aplicados al catastro) a los cuales esta Administración Tributaria ha llegado con algún proceso de control tributario, relacionado a la brecha de veracidad como: estrategias de control intensivo (auditorías integrales, rápidas, monitoreos u otros controles intensivos), controles extensivos y semi intensivos.

A junio 2025, la cobertura de procesos de control incluyó un total de 247.778 contribuyentes sobre los que se iniciaron casos, estos están segmentados por categorías: grandes contribuyentes (649), contribuyentes especiales (3.445), sociedades (26.178) y personas naturales (217.506); siendo más alto el porcentaje de cobertura para el segmento de grandes contribuyentes y el de contribuyentes especiales con una cobertura del 90,14% y 53,78%, respectivamente.

Estos procesos de control generaron un rendimiento de USD 375 millones en el primer semestre 2025.

1.2.5.1.2.4 Brecha de Presentación

Tabla 10: Brecha de Presentación

Frecuencia	Trimestral
Estado	
Meta	19,91%
Resultado del Período	15,39%

Fuente: Gobierno por Resultados (GPR) – septiembre[14] 2025
Elaborado por: Gestión Interna de Control de Gestión - Dirección Nacional de Planificación y Gestión Estratégica

[13] Este indicador tiene una periodicidad semestral; por lo que la información que la herramienta GPR considerada, es la reportada a junio 2025.
[14] Este indicador tiene una periodicidad trimestral; por lo que los datos son con corte a septiembre 2025.

En el periodo enero a septiembre 2025, se remitieron 284.898 correos persuasivos respecto a declaraciones de IVA, en atención al programa de control “dígito caído”; en el catastro se realizó la depuración de contribuyentes fallecidos y se cambió a estado pasivo a 2.427 contribuyentes; en relación con la carga de obligaciones en el GOB, no se realizaron justificaciones masivas en relación con las obligaciones tributarias consideradas en este indicador (IVA, impuesto a la renta tanto de personas naturales como sociedades). Estas acciones coadyuvaron al cumplimiento de la meta de la brecha de presentación a nivel nacional.

1.2.5.1.2.5 Gestión de cartera en firme

Tabla 11: Gestión de cartera en firme

Frecuencia	Mensual
Estado	
Meta	93,65%
Resultado del Período	95,45%

Fuente: Gobierno por Resultados (GPR) – septiembre[15] 2025
Elaborado por: Gestión Interna de Control de Gestión - Dirección Nacional de Planificación y Gestión Estratégica

El resultado obtenido a septiembre 2025 corresponde a la gestión del 95,45 % de una cartera en firme global de USD 3.995 millones. El proceso de la Gestión de la Cartera incluye acciones persuasivas como correos electrónicos y comparecencias, su depuración y seguimiento, así como las gestiones para el otorgamiento de facilidades de pago, y por último la ejecución coactiva, así también las Direcciones Zonales/Distritales y Grandes Contribuyentes implementaron estrategias particulares sobre su cartera con el fin de obtener resultados positivos a corto o largo plazo.

[15] Este indicador tiene una periodicidad trimestral; por lo que los datos son con corte a septiembre 2025.

1.2.5.1.2.6 Porcentaje de efectividad de los procesos de la Dirección Nacional Jurídica

Tabla 12: Porcentaje de efectividad de los procesos de la Dirección Nacional Jurídica

Frecuencia	Trimestral
Estado	
Meta	95,00%
Resultado del Período	87,92%

Fuente: Gobierno por Resultados (GPR) – septiembre[16] 2025
Elaborado por: Gestión Interna de Control de Gestión - Dirección Nacional de Planificación y Gestión Estratégica

El indicador considera el valor del Índice de Gestión Estratégica (IGE) de cada departamento, de la Dirección Nacional Jurídica, en el presente periodo los Dptos. Procesal Jurídico Tributario y de Gestión Transacción Tributaria alcanzaron una puntuación de 100.

Sin embargo, los Dptos. Procesal Jurídico Administrativo (DPJA) y de Normativa y Consultas (DNC), alcanzaron 94,13 y 57,57 respectivamente.

Estos puntajes se generan en función del incumplimiento en los indicadores: *Porcentaje de trámites de recursos de revisión gestionados* (DPJA) y *Porcentaje de consultas vinculantes notificadas dentro del término legal* (DNC).

[16] Este indicador tiene una periodicidad trimestral; por lo que los datos son con corte a septiembre 2025.

1.2.5.1.2.7 Porcentaje de ciudadanos capacitados que registran incremento de conocimientos en cursos virtuales de autoestudio

Tabla 13: Porcentaje de ciudadanos capacitados que registran incremento de conocimientos en cursos virtuales de autoestudio

Frecuencia	Trimestral
Estado	
Meta	85,00%
Resultado del Período	89,34%

Fuente: Gobierno por Resultados (GPR) – septiembre[17] 2025
Elaborado por: Gestión Interna de Control de Gestión - Dirección Nacional de Planificación y Gestión Estratégica

El indicador mide la gestión realizada en el proceso de capacitaciones y de manera específica mediante los cursos virtuales de autoestudio que el Servicio de Rentas Internas ofrece de manera gratuita a la ciudadanía en general en su página web.

Los ciudadanos deben aprobar los cursos con una calificación igual o superior a 70 en la evaluación final, por tanto, para medir el incremento de conocimientos de aquellos ciudadanos que aprobaron los cursos virtuales de autoestudio se debe contrastar la calificación obtenida en la prueba de diagnóstico versus la evaluación final resultante de dichos cursos, y solo en aquellos casos en que su evaluación final es mayor a la diagnóstica se considera un incremento de conocimiento.

Durante el periodo de enero a septiembre 2025 se ejecutaron varios cursos de autoestudio centrados en seis (6) temáticas relevantes; estos cursos tuvieron una participación de 26.446 ciudadanos inscritos, 14.396 aprobados y 11.644 ciudadanos que incrementaron su conocimiento.

[17] Este indicador tiene una periodicidad trimestral; por lo que los datos son con corte a septiembre 2025.

1.2.5.1.3 Programa Nacional de Excelencia PROEXCE (2018-2023)

El Servicio de Rentas Internas con el propósito de evaluar y mejorar su gestión a nivel operativo y estratégico implementó el Modelo Ecuatoriano de Calidad y Excelencia el cual contiene 9 criterios y 28 subcriterios divididos en dos grandes grupos:

- Agentes Facilitadores:
  1. Liderazgo;
  2. Talento humano;
  3. Estrategia y Planificación;
  4. Alianzas y Recursos
  5. Procesos y servicios
- Resultados:
  6. Resultados orientadores al usuario o ciudadanía;
  7. Resultados de talento humano;
  8. Resultados de responsabilidad social;
  9. Resultados clave de desempeño institucional.

En el año 2018, la institución certificó el tercer nivel dentro de la escala de madurez de procesos y cerró brechas de puntos específicos con las diferentes unidades administrativas, es así que, durante junio de 2018, el SRI recibió formalmente el “Certificado de Calidad del Servicio Público” que hace referencia al Nivel Desarrollado del PROEXCE.

Durante el año 2019, considerando la postulación del SRI para alcanzar el cuarto y último nivel de PROEXCE frente al ente rector respectivo, se procedió con la recopilación, validación, depuración y presentación de evidencias que cumplan el ciclo de planificación, ejecución, evaluación y mejora para los criterios y subcriterios de evaluación.

Es así que, el Servicio de Rentas Internas, desde hace más de cinco años, ha venido realizando autoevaluaciones periódicas en el proceso de mejora continua. Esto con el propósito de fortalecer sus sistemas de gestión para asegurar la satisfacción de la ciudadanía, certificando paulatinamente diferentes niveles de madurez del Programa Nacional de Excelencia - PROEXCE.

Como resultado de estos esfuerzos institucionales, el 26 de febrero de 2020 el Ministerio del Trabajo, de acuerdo con el informe técnico de la evaluación externa realizada, felicitó al SRI por haber sustentado con informes técnicos y con las evidencias requeridas para la certificación del máximo nivel de madurez dentro del PROEXCE denominado "Excelente". De esta manera demuestra que a lo largo de los últimos años ha implementado buenas prácticas con resultados exitosos y sostenibles.

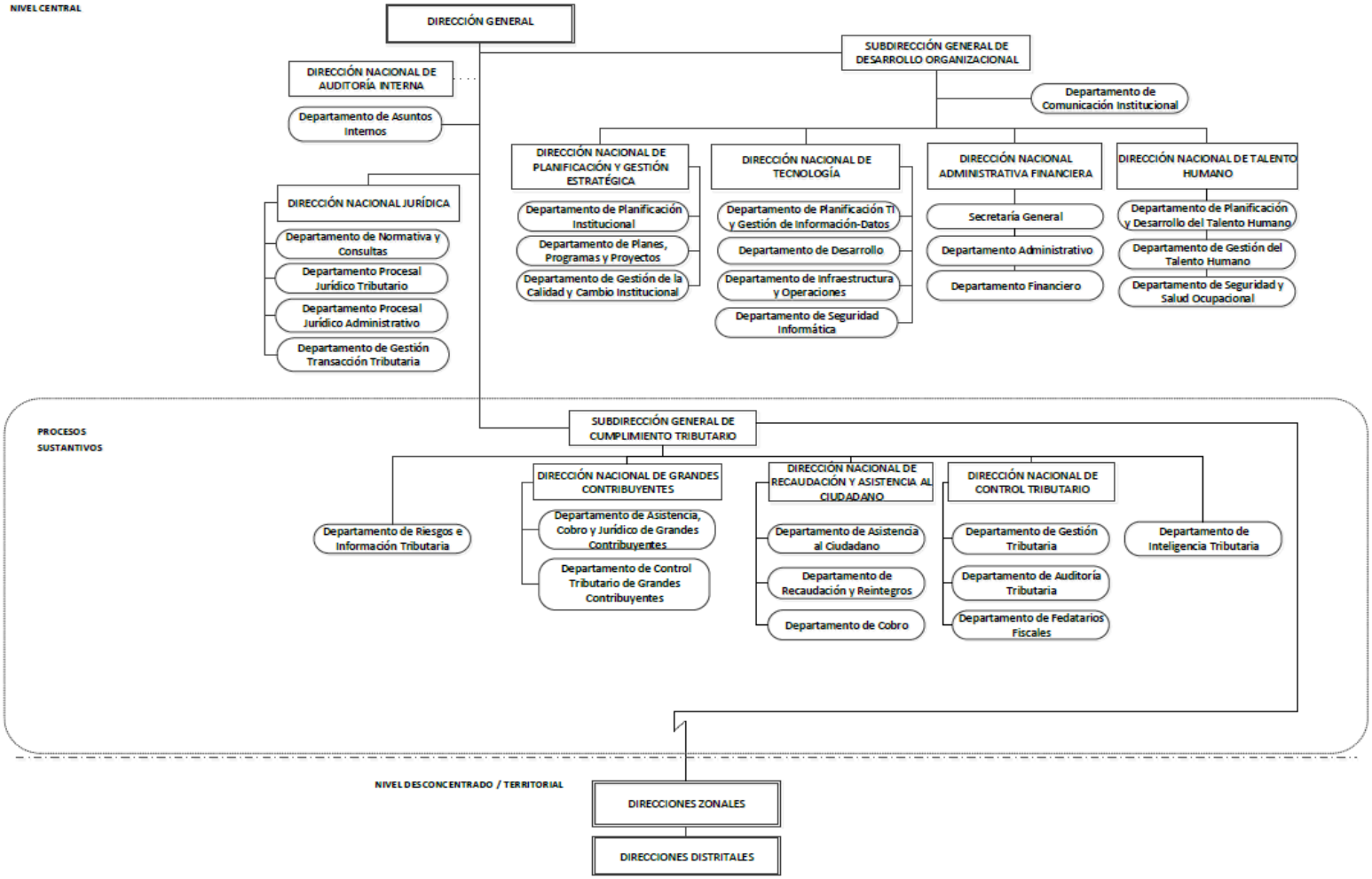
En junio de 2020, el SRI se constituyó en la primera institución ganadora del Premio Ecuatoriano de Calidad y Excelencia en el Servicio Público, consolidándose como un referente nacional en calidad, eficiencia y liderazgo.

En el año 2023, el SRI mantuvo su certificación del cuarto nivel de madurez denominado "Excelente" y nuevamente fue galardonado con el Premio Ecuatoriano de Calidad y Excelencia en el Servicio Público, como reconocimiento al esfuerzo y compromiso de la Administración Tributaria con la mejora continua.

1.2.5.2 Estructura Organizacional

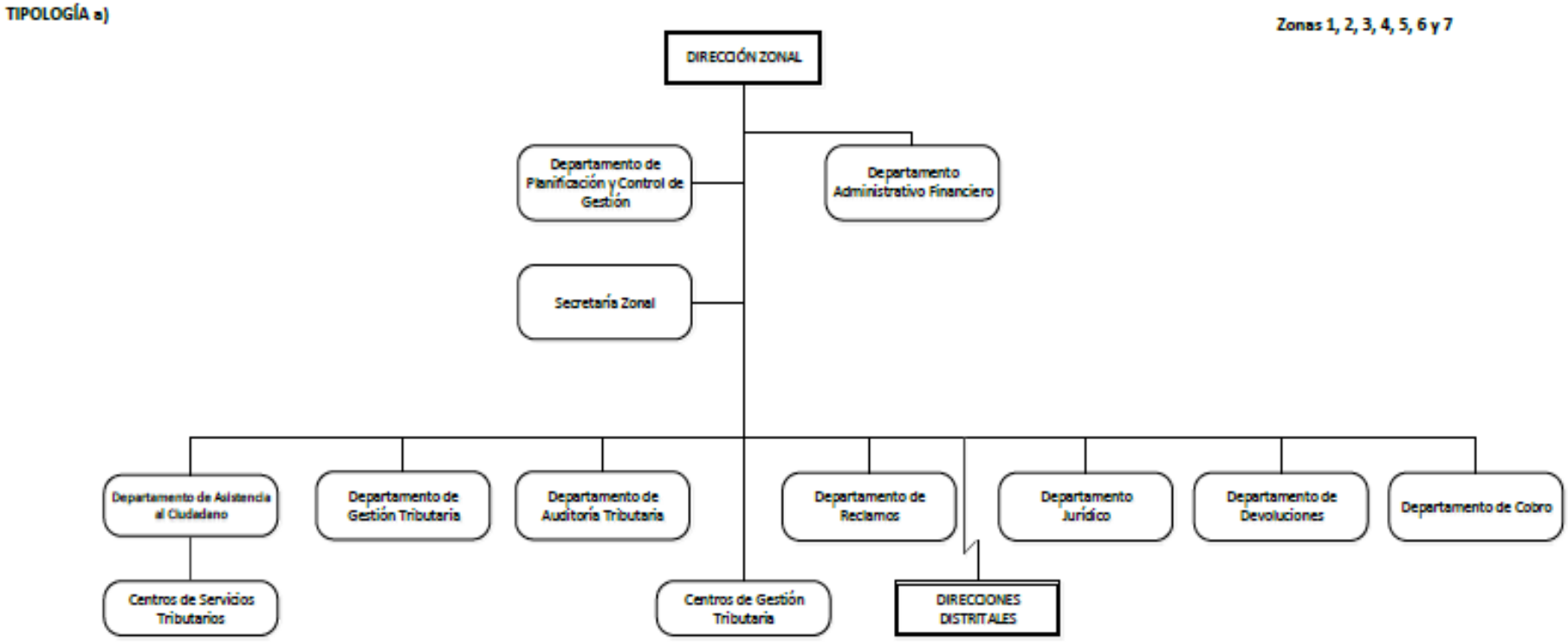
Dentro del Tercer Suplemento del Registro Oficial 161 de 03 de octubre de 2022, se publicó la Resolución No. NAC-NAC-DGERCGC22-00000047 que expidió la reforma al Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Servicio de Rentas Internas, conforme la siguiente estructura organizacional:

Gráfico 19: Estructura Organizacional



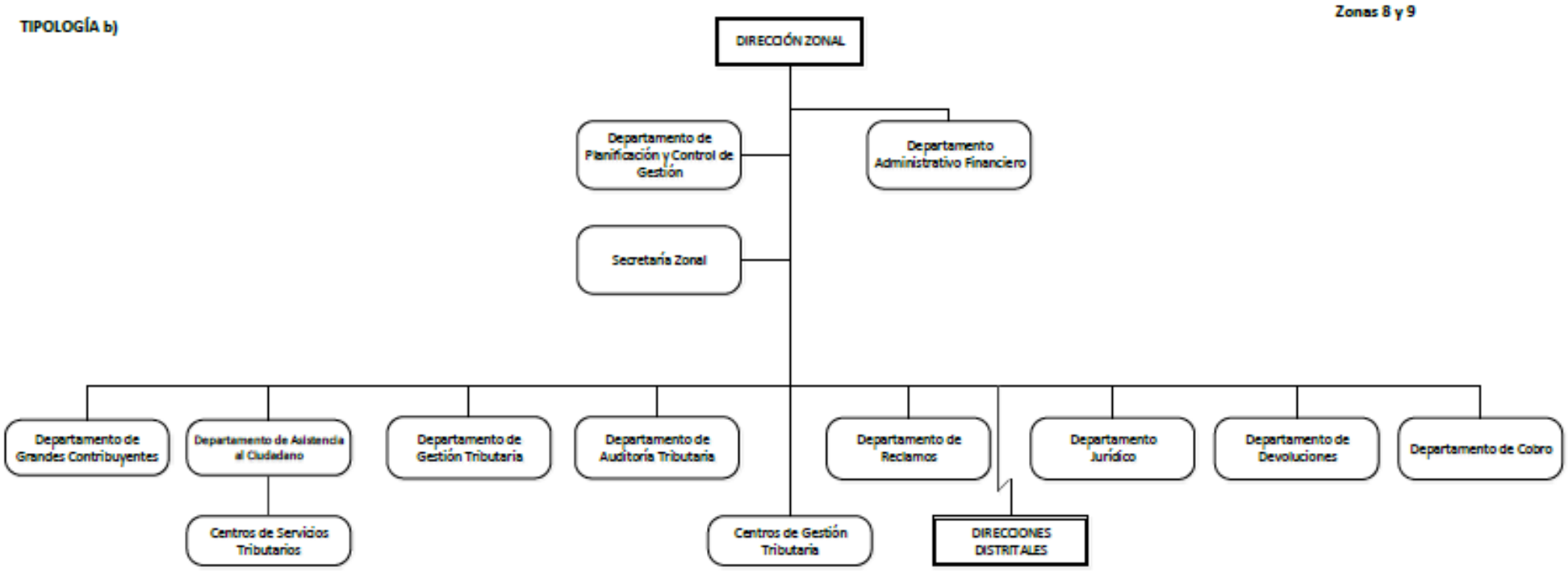
Fuente: Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos – publicado en R.O. en octubre 2022.
Elaborado por: Departamento de Gestión de la Calidad y Cambio Institucional - Dirección Nacional de Planificación y Gestión Estratégica

Gráfico 20: Estructura Organizacional – Dirección Zonal (tipología a)



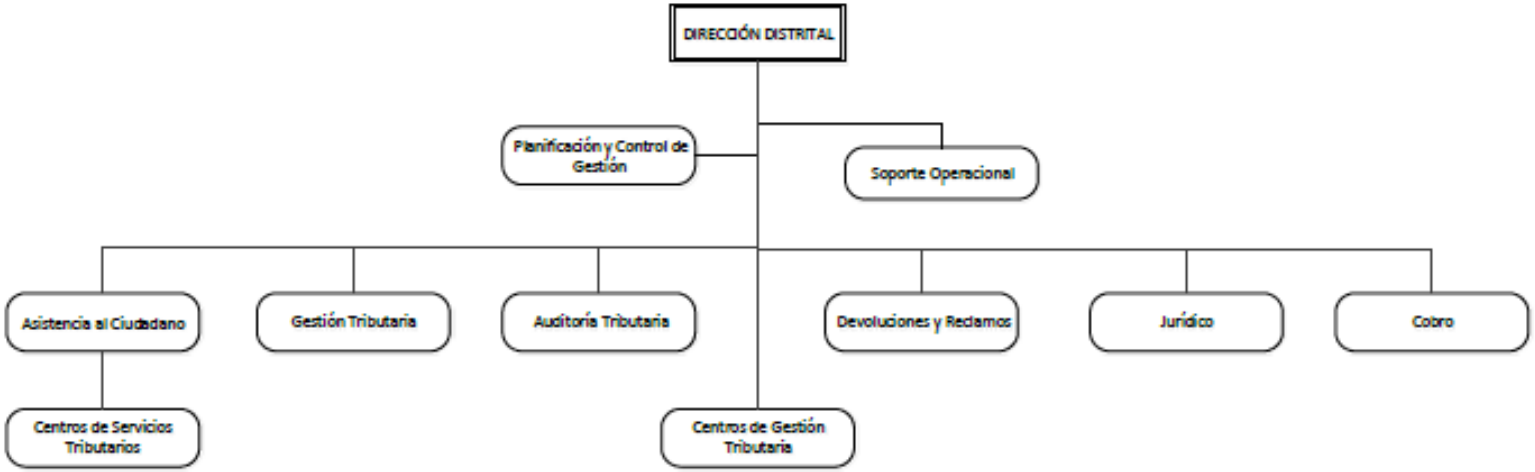
Fuente: Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos – publicado en R.O. en octubre 2022.
Elaborado por: Departamento de Gestión de la Calidad y Cambio Institucional - Dirección Nacional de Planificación y Gestión Estratégica

Gráfico 21: Estructura Organizacional – Dirección Zonal (tipología b)



Fuente: Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos – publicado en R.O. en octubre 2022.
Elaborado por: Departamento de Gestión de la Calidad y Cambio Institucional - Dirección Nacional de Planificación y Gestión Estratégica

Gráfico 22: Estructura Organizacional – Dirección Distrital



Fuente: Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos – publicado en R.O. en octubre 2022.
Elaborado por: Departamento de Gestión de la Calidad y Cambio Institucional - Dirección Nacional de Planificación y Gestión Estratégica

Es importante señalar que la estructura de las unidades del Servicio de Rentas Internas, descrita en el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos aprobado y vigente, se encuentra alineada de acuerdo con el Modelo de Gestión Institucional.

1.2.5.3 Talento Humano

Se presenta a continuación el detalle de las principales acciones ejecutadas en materia de gestión del talento humano. Estas iniciativas han sido orientadas al fortalecimiento de la capacidad institucional, la mejora continua de los procesos administrativos; y, la consolidación de una cultura organizacional basada en la eficiencia, la transparencia y el respeto a los derechos laborales:

- Se generó la difusión pública de 299 vacantes a concursos de méritos y oposición con 139 ganadores de concurso, con lo cual se garantiza la transparencia, igualdad y legalidad en el proceso de selección, asegurando con esto la incorporación de personal competente y evaluado objetivamente. Con esto, se promueve la confianza ciudadana acerca del ingreso de personal al SRI.
- Ejecución del 99% de cobertura de partidas vacantes financiadas y habilitadas ha asegurado la continuidad y calidad del servicio; logrando además eficiencia en la ejecución presupuestaria en la cuenta de Gastos de Personal y la oportuna dotación de personal a las unidades administrativas.
- Gestión oportuna de requerimientos relacionados con movimientos de personal, mediante la ejecución de cambios administrativos, traspasos y traslados internos. Estas acciones permitieron mantener la continuidad operativa de las unidades, optimizando la asignación de recursos humanos conforme a las necesidades institucionales.

  Adicionalmente, se llevó a cabo el proceso de supresión de partidas presupuestarias, en cumplimiento de la normativa vigente en su momento, como medida alineada a los criterios de eficiencia administrativa y racionalización del gasto público dispuestos por el Gobierno Nacional.
- Se desarrolló actividades de capacitación tanto transversales como específicas, diseñadas para fortalecer las competencias del talento humano en todos los niveles de la organización.

  Su implementación se ha desarrollado de manera articulada a escala nacional, abarcando la sede

central y las unidades zonales; concretando un total de 106 eventos y 13.075 participaciones registradas.

- Se mantuvo un enfoque integral del proceso de evaluación de desempeño, que permite valorar el rendimiento del talento humano desde una perspectiva multidimensional, articulando la productividad individual con la percepción de los usuarios internos y externos; así como verificar la eficiencia operativa de las unidades en el cumplimiento de indicadores.
- Planteamiento de la Reforma Integral al Estatuto Especial de Personal del SRI (EEP), para establecer y regular las condiciones de servicio, derechos, deberes y obligaciones de los servidores.
- Desarrollo del proceso de actualización del Código de Ética del Servicio, en cumplimiento de lo estipulado por la Secretaria General de Integridad Pública de la Presidencia de la República.
- Suscripción del Segundo Contrato Colectivo entre Servicio de Rentas Internas y el Comité Central de Trabajadores de SRI, con lo cual se fortalecen las relaciones laborales con los servidores públicos regidos bajo Régimen de Código de Trabajo.
- Ejecución del Plan Integral de Seguridad y Promoción de la Salud en el Trabajo 2025, compuesto por la implementación de prácticas de prevención; eventos educativos; comunicación y toma de conciencia; alineados a campañas emprendidas a nivel nacional.
- En cuanto a la atención de desastres o situaciones de emergencia, se realizaron 15 simulacros y 22 simulaciones a nivel nacional, fortaleciendo la preparación y respuesta de los servidores, los cuales cuentan con el apoyo voluntario de 569 servidores brigadistas, a escala nacional, preparados por la Institución para esta importante misión.
- Implementación del Protocolo de Prevención y Atención orientado a gestionar situaciones de discriminación, acoso y violencia laboral, en cumplimiento a las directrices y normativa emitidos por el Ministerio del Trabajo; adicionalmente, para aplicar la *"Norma para la prevención, protección y sanción de las faltas disciplinarias graves por discriminación, violencia y acoso laboral, y, acoso sexual laboral, en el ámbito laboral del sector público"*, se emitió una directriz de implementación para la Institución.
- Durante este periodo, el resultado de la evaluación de riesgos laborales en el SRI, que permite identificar y proponer estrategias de mitigación, es del 17,11%. Este es un resultado positivo puesto que se encuentra

dentro del límite establecido, con una holgura del 2,89%; lo que representa un nivel de riesgo laboral bajo, de acuerdo con la escala del "Indicador de Riesgos No Tributarios – IRNOT".

- Se ha generado y actualizado documentos en alineación a la normativa vigente para su implementación: Política y Reglamento de higiene y seguridad; Matriz de riesgos laborales; y, Lineamiento de gestión de consultorios médicos del SRI.
- Se obtuvo la certificación *"Actívate y vive"* con el 97% de cumplimiento de requisitos (mínimo requerido 70%), como un reconocimiento a la Institución por promover un ambiente laboral saludable al implementar programas de actividad física, alimentación sana, cuidado emocional y entornos libres de humo.
- Con una participación de 300 servidores, se ejecutaron talleres denominados "Código V1", con el propósito de fortalecer los valores institucionales de compromiso e integridad.
- Como parte de la propuesta de actividades innovadoras que complementen a la capacitación formal, proponiendo enfoques más dinámicos y adaptativos, se continuó con la ejecución de "Job Training – SRI" que es un taller diseñado específicamente para fortalecer competencias a través de un enfoque lúdico y participativo; el cual, recibió por parte del Ministerio del Trabajo la *"Mención especial de buenas prácticas sobresalientes en la categoría Fortalecimiento de capacidades del talento Humano",* bajo los parámetros del Reglamento del Premio Ecuatoriano de Calidad y Excelencia.
- Se ha llevado a cabo una gestión eficiente del presupuesto de *Gastos de Personal – Grupo 51*, lo que permitirá alcanzar una ejecución presupuestaria del 99,79% al cierre del ejercicio 2025. Este resultado obedece a un proceso riguroso de administración de la nómina y de ingresos complementarios, así como a la adecuada implementación de procedimientos de desvinculación, liquidación de haberes y compensaciones.

La institución mantiene relación laboral con servidores públicos bajo diversas modalidades contractuales, entre las cuales se contemplan: contratos de servicios ocasionales; nombramientos sujetos a las disposiciones de la Ley Orgánica del Servicio Público; contratos indefinidos regulados por el Código del Trabajo; y, personal perteneciente a la carrera sanitaria, en el marco de la normativa específica aplicable.

La estructura de distribución del personal activo, con corte al mes de noviembre de 2025, se detalla a continuación:

Tabla 14: Cantidad de servidores a nivel nacional

Jurisdicción	Cantidad total de servidores
Dirección Nacional (Planta Central)	864
Dirección Zonal 1	130
Dirección Zonal 2	39
Dirección Zonal 3	257
Dirección Zonal 4	200
Dirección Zonal 5	101
Dirección Zonal 6	174
Dirección Zonal 7	189
Dirección Zonal 8	458
Dirección Zonal 9	561
Partidas ocupadas	**2.973**

Elaborado: Dirección Nacional de Talento Humano
Corte: 30 de noviembre de 2025

Las acciones anteriormente descritas, evidencian el compromiso sostenido del Servicio de Rentas Internas con el desarrollo integral de su talento humano, como eje estratégico para el cumplimiento de sus objetivos institucionales, promoviendo una administración pública caracterizada por la transparencia, eficiencia y calidad en la provisión de sus servicios.

1.2.5.4 Tecnologías de la información y comunicaciones

Aliado Estratégico para la Modernización Tributaria

La Dirección Nacional de Tecnología (DNT) es un eje estratégico para la transformación y modernización de la administración tributaria, orientada a fortalecer la eficiencia institucional, la transparencia y la confianza ciudadana. Su misión es proveer asesoría y servicios tecnológicos de calidad, de manera eficaz y eficiente, mediante la investigación, implementación y operación de soluciones innovadoras, alineadas con las mejores prácticas de la industria y enfocadas al estricto cumplimiento de los objetivos institucionales y de la planificación nacional, a través de la implementación de las normas establecidas por los organismos de control y de cooperación tanto nacional como internacional.

En un entorno tributario cada vez más complejo y dinámico, la DNT se consolida como un socio estratégico de la alta dirección, habilitando la digitalización de procesos, la optimización de servicios y la gestión inteligente de la información para impulsar la recaudación, combatir la evasión fiscal y mejorar la experiencia del contribuyente.

Su estructura organizativa integra cuatro áreas especializadas que trabajan de forma articulada para garantizar una gestión tecnológica integral:

1. Planificación TI: Asegura la alineación estratégica de la tecnología con la planificación institucional, diseñando servicios innovadores y estandarizando la arquitectura tecnológica para responder a los desafíos de transformación digital.
2. Desarrollo: Diseña e implementa productos y servicios tecnológicos robustos, accesibles y de alta calidad, que aportan valor a la organización y generan impacto directo en la eficiencia de la gestión tributaria.
3. Infraestructura y Operaciones: Garantiza la continuidad operativa y la disponibilidad de los servicios tecnológicos, asegurando que la infraestructura sea confiable, segura y escalable ante las demandas institucionales.
4. Ciberseguridad y Aseguramiento de la Calidad: Protege los activos tecnológicos e información crítica mediante la gestión de riesgos, salvaguardas y controles, fomentando la confianza digital y la resiliencia frente a amenazas cibernéticas.

La DNT contribuye de manera decisiva a la modernización del sistema tributario, generando herramientas tecnológicas que fortalecen la recaudación, la trazabilidad de procesos y la transparencia en la gestión pública. Con una visión de largo plazo, busca consolidarse como referente nacional en innovación tecnológica, alineada con los principios de eficiencia, eficacia y servicio público establecidos en la planificación estatal.

En conjunto, la DNT no solo ofrece servicios tecnológicos, sino que actúa como un catalizador estratégico, asegurando que cada inversión en tecnología se traduzca en mayor capacidad institucional para cumplir la misión de la administración tributaria y responder a las necesidades de la ciudadanía con soluciones modernas, seguras y de alto impacto.

1.2.5.5 Procesos y procedimientos

Los procesos y procedimientos representan un pilar fundamental en la gestión estratégica institucional, permitiendo establecer una base sólida para mejora continua, la eficiencia operativa y la sostenibilidad institucional:

- Vinculación de las operaciones cotidianas con la estrategia institucional a través del diseño y rediseño de los procesos institucionales (57 procesos a segundo nivel);
- Implementación y evaluación periódica de procesos innovadores basados en un continuo benchmarking nacional e internacional;
- Identificación y asignación de responsabilidades a los propietarios de los procesos;
- Análisis y evaluación de los procesos y riesgos, teniendo en cuenta los objetivos de la institución y su entorno cambiante;
- Implementación de un marco de arquitectura empresarial para la alineación estratégica y operativa; y cierre de brechas institucionales.
- Involucramiento de los usuarios/ciudadanos y grupos de interés en el desarrollo de los estándares de calidad para los servicios y productos;
- Aseguramiento de que la información esté accesible y sea fiable, con el fin de asistir y apoyar a los usuarios;
- Involucramiento de los usuarios/ciudadanos en el diseño y mejora de los servicios y productos.

1.2.5.6 Presupuesto

Conforme la gestión institucional realizada por parte del SRI, a continuación, se presenta la evolución de la ejecución presupuestaria correspondiente al período comprendido entre el año 2021 y noviembre de 2025, detallando los valores codificados y devengados de manera respectiva.

Tabla 15: Evolución del presupuesto institucional

Años	Presupuesto Codificado	Presupuesto Devengado	% Ejecución presupuestaria
2021	103.512.489	101.886.752	98,43%
2022	99.150.423	98.200.926	99,04%
2023	102.524.881	93.281.516	90,98%
2024	99.245.132	94.086.319	94,80%
Nov 2025	97.632.477	84.527.264	86,58%

Elaborado: Dirección Nacional Administrativa Financiera
Fecha de corte: 30 de noviembre de 2025

2 Análisis situacional

2. Análisis situacional

2.1 Análisis externo macro o general

En este apartado se presentan los factores externos de carácter económico, político, tecnológico y social que describen la situación actual del país y que guardan una estrecha relación con la gestión institucional del Servicio de Rentas Internas. En atención a la naturaleza de la institución, no se incluyen factores culturales, dado que su incidencia en la gestión está principalmente determinada por las condiciones económicas y políticas.

- **Económico**

Luego de una significativa recuperación tras la pandemia, el crecimiento de la región de América Latina y el Caribe (excluida Argentina y Venezuela) se ha moderado, de 4,0 % en el 2022, a 2,6 % en el 2023 y a un ritmo similar a comienzos del 2024. Este comportamiento se produjo en el contexto de una baja inversión y consumo, baja productividad laboral, reducción de inflación, condiciones monetarias restrictivas, y debilidad del comercio mundial (OECD et al., 2024).

Las políticas proactivas implementadas por varias economías de la región han sido la razón del moderamiento de las tasas de crecimiento. Los bancos centrales subieron las tasas de interés, para así, reducir las tasas de inflación. Las autoridades fiscales consolidaron sus balances fiscales después de los significativos déficits incurridos tras la pandemia, lo que ha favorecido en mermar los índices de riesgo país.

Sin embargo, la región aún enfrenta varios desafíos. La inflación sigue por encima de la meta en muchos países, y en algunos casos con alta probabilidad de que se intensifique. La incertidumbre fiscal se mantiene dado que numerosos países tienen dificultades fiscales y el costo de la deuda sigue siendo elevado.

Las proyecciones de las tasas de crecimiento siguen siendo insuficientes para contrarrestar las urgentes necesidades socioeconómicas de la región, como lo evidencia el continuo aumento de los niveles de pobreza. El panorama global ofrece poco alivio, con un crecimiento que se espera que permanezca moderado en los próximos años, en

un contexto de riesgos significativos a la baja, impulsados en parte por la creciente incertidumbre en la política económica (BID, 2025).

Es decir, los problemas estructurales para la región aún siguen siendo una traba que limita el crecimiento a largo plazo de la región.

En cuanto a la economía ecuatoriana, el Fondo Monetario estima un crecimiento del 1,7 % para el 2025 (FMI, 2024). Cifra muy por debajo a las estimaciones realizadas por el Banco Central del Ecuador (BCE), pues proyecta que el país crecerá en 2,8 % en el 2025.

Un mayor consumo privado, mayor inversión pública y privada, la ejecución de proyectos de infraestructura vial y energética, y nuevos acuerdos comerciales que fortalecerán el intercambio de bienes y servicios del país son algunos de los factores que el Banco Central menciona que justifican el crecimiento proyectado (BCE, 2025).

- **Político**

En ámbito político, los factores externos como los riesgos geopolíticos, las tensiones comerciales y la incertidumbre sobre las tasas de interés globales dificultan aún más el panorama debido a que estos tienen una incidencia directa en las decisiones políticas, los conflictos y las relaciones internacionales a nivel global y nacional. Por otro lado, la frecuencia creciente y la mayor intensidad de los eventos climáticos adversos son síntomas de un aumento de los riesgos a largo plazo.

- **Tecnológico**

El SRI ha orientado sus esfuerzos hacia la transformación digital, fortaleciendo la eficiencia institucional, la transparencia y la confianza ciudadana.

La institución impulsa la digitalización de procesos, la optimización de servicios y la gestión inteligente de la información, lo que permite mejorar la recaudación, combatir la evasión fiscal y ofrecer al contribuyente una experiencia más ágil y segura. Asimismo, se han implementado mecanismos tecnológicos que aseguran la continuidad operativa, la protección de los activos digitales y la resiliencia frente a amenazas cibernéticas, garantizando servicios confiables y de calidad.

De esta forma, el SRI integra la innovación tecnológica como un pilar de su gestión, posicionándose como referente en la modernización del sistema tributario. Cada avance en materia digital fortalece su capacidad institucional y le permite cumplir con su misión, ofreciendo a la ciudadanía servicios eficientes, seguros y de alta calidad.

- **Social/ Demográfico**

En cuanto al mercado laboral, el FMI prevé que el desempleo en Ecuador se mantendrá en el 4 % durante 2025. Esta estabilidad en los niveles de empleo sugiere que, a pesar de los esfuerzos por generar nuevas plazas de trabajo formales, los desafíos estructurales persisten y limitan el crecimiento económico.

En resumen, la crisis energética, la inestabilidad política, la inseguridad, el desequilibrio fiscal, así como choques externos, incluyendo una reducción abrupta del precio del petróleo ante el riesgo de una recesión global debido a la imposición de nuevos aranceles; han sido algunas de las dificultades que el Ecuador atraviesa y que frenan el desarrollo económico.

2.2 Análisis sectorial y diagnóstico territorial

2.2.1 Análisis sectorial

Ecuador ha tenido que enfrentar una serie de desafíos en materia económica, es así, que la economía ecuatoriana en 2021, en términos del Producto Interno Bruto (PIB), mostró recuperación, comparada con la contracción sufrida en 2020. Esta última como consecuencia de los efectos de la pandemia del COVID-19 debido al cierre de empresas y disminución de los precios del petróleo, descenso de los consumos y aumento del desempleo.

Este dinamismo de la actividad económica mostró un incremento del 9,4 % para 2021, producto de la recuperación paulatina mundial y la mejora de la demanda de bienes de exportación.

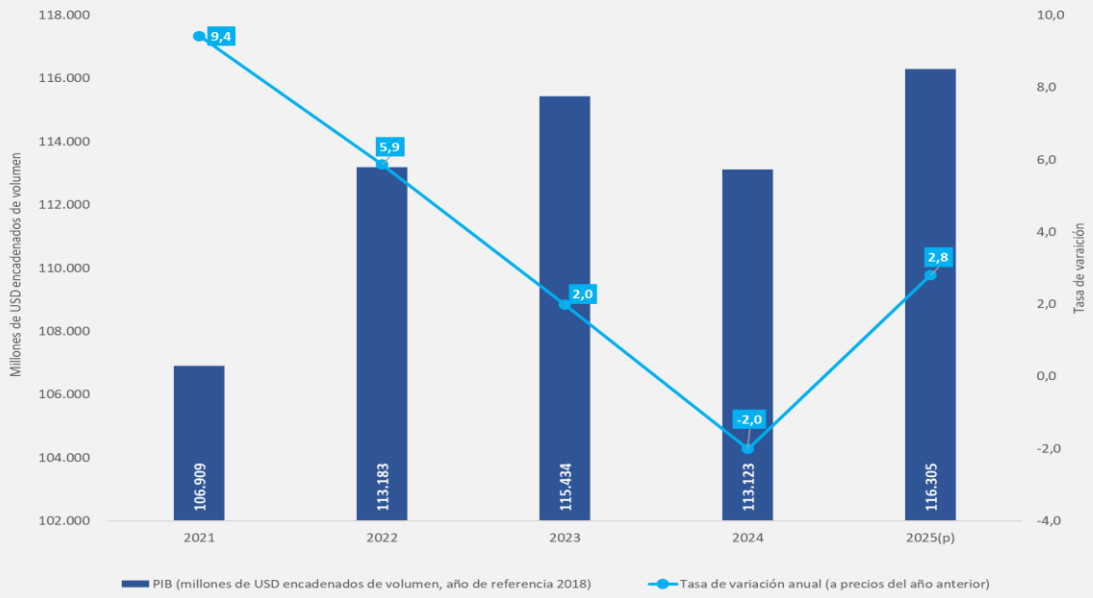
Para 2022, la recuperación económica, medida en términos de PIB, ha logrado sobreponerse aún más que en 2021, es así, que se pudo evidenciar un crecimiento anual de 5,9 %, superando las previsiones inicialmente establecidas por la CEPAL, FMI y Banco Mundial y acercándose a sus niveles prepandemia.

Para 2023, el Ecuador creció a una tasa del 2,0% lo cual refleja una disminución de 3,9 puntos porcentuales frente al crecimiento de 2022 (5,9%). Esta tasa

de crecimiento se explica principalmente por el dinamismo del Gasto de Gobierno, que aumentó en 3,7%; las Exportaciones en 2,3%; el Consumo de los Hogares en 1,4%; y, la Formación Bruta de Capital Fijo (FBKF) en 0,5% (BCE, 2024).

Para el 2024, el país registró un decrecimiento del PIB de 2%. Esta contracción estuvo determinada por la incidencia de factores internos y externos. A nivel global, persistieron tensiones geopolíticas, así como un latente conflicto armado, que configuraron un entorno internacional de incertidumbre. En el plano interno, la economía enfrentó una profunda crisis energética, el cierre progresivo de pozos petroleros del Bloque 43-ITT y desafíos en términos de seguridad, lo que incidió negativamente en la inversión, el comercio y la producción.

Gráfico 23: Producto Interno Bruto - PIB
Tasas de variación anual



Fuente: Banco Central del Ecuador

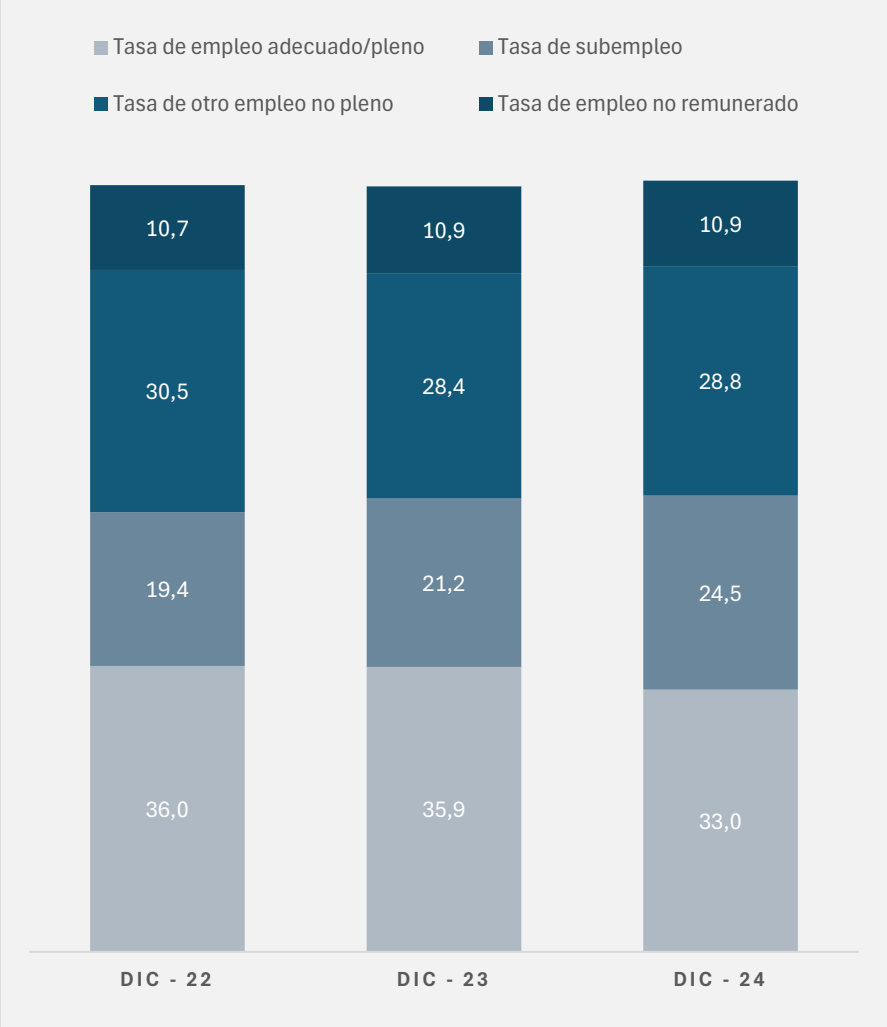
De hecho, según estimaciones realizadas por el Banco Central del Ecuador, las pérdidas por los cortes de energía como consecuencia de la crisis energética llegaron a USD 1.916 millones, lo que representó un impacto de - 1,4 % sobre el PIB; siendo los sectores más afectados: el comercio, la manufactura y el sector servicios (BCE, 2025).

Para el 2025, sin embargo, se prevé que el Ecuador crezca 2,8 % según estimaciones del Banco Central. Entre

los factores citados por esta entidad que sustentan esta recuperación están: (1) el incremento del consumo de los hogares, ante una mejora del crédito y el mercado laboral; (2) mejor desempeño de las exportaciones no petroleras, especialmente de productos no tradicionales y del sector agrícola; y, (3) aumento de la inversión pública y privada, respaldada en una mayor estabilidad macroeconómica y la aprobación de reformas estructurales.

En cuanto al mercado laboral para el período 2022 - 2024, los datos de diciembre de la Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU) evidencian una reducción en el empleo adecuado/pleno, y un incremento en las tasas de subempleo, de otro empleo no pleno y de empleo no remunerado (Véase gráfico 24).

Gráfico 24: Evolución del empleo (%) - Total nacional

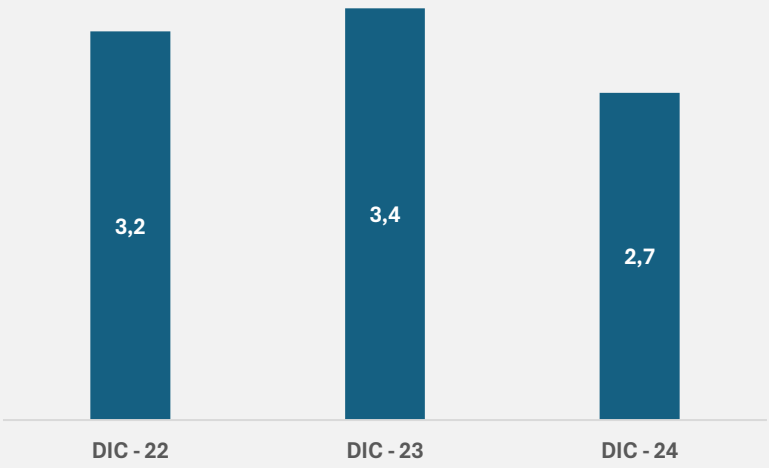


Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos

El desempleo nacional de diciembre 2024, con respecto al mismo mes de 2023, refleja una ligera reducción de 0,7 puntos porcentuales, según se aprecia en el Gráfico 25.

La disminución del periodo indicado en el párrafo que antecede no necesariamente implica una mejora en los indicadores laborales porque como se evidencia en el Gráfico 24, existe un aumento de 3,3 puntos porcentuales en las tasas de subempleo y un marginal incremento en otro empleo no pleno. Por tanto, las personas podrían estar pasando de estar desempleadas a tener un trabajo precario o con condiciones no adecuadas.

Gráfico 25: Tasa de desempleo (%) - Evolución nacional



Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos

El Ecuador cerró 2024 con un complejo contexto macroeconómico, caracterizado por una economía en recesión, subida de impuestos, elevados índices de violencia, incertidumbre política y racionamientos de energía eléctrica debido a la fuerte sequía que atravesó el país.

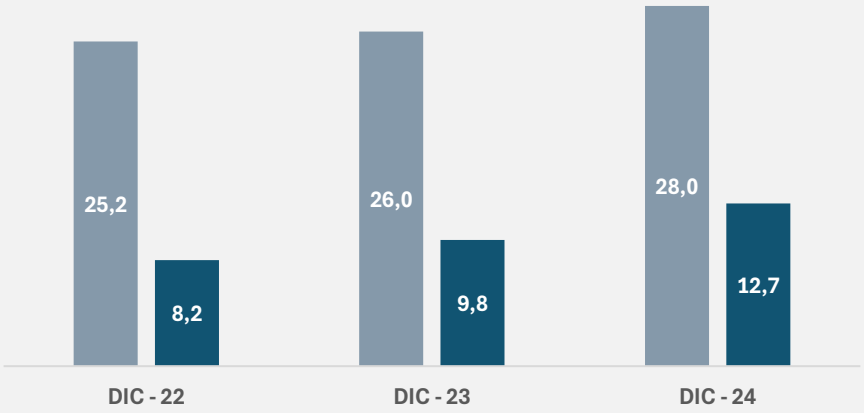
Además, según cifras del Instituto Nacional de Estadística y Censos, el 2024 presentó el nivel más alto de informalidad desde 2007. La mediana de ingresos laborales (USD 354,60) fue menor que un salario básico unificado (USD 460).

El Gráfico 26 evidencia un incremento de 2 puntos porcentuales en la pobreza por ingresos, pasando de una tasa del 26 % en diciembre 2023 a una tasa del 28 % en 2024 del mismo mes. Este resultado es el más alto desde junio

2021, cuando el país afrontaba la pandemia del COVID-19.

En cuanto a la pobreza extrema por ingresos, la tasa se ubica en 12,7 % en diciembre de 2024, lo que representa un incremento de 2,8[18] puntos porcentuales con relación a 2023, año en el que la tasa llegó al 9,8 %.

Gráfico 26: Pobreza y pobreza extrema por ingresos (%)



Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos

La medición de la pobreza por ingresos no muestra el ejercicio efectivo de los derechos humanos y olvida que los ingresos pueden ser uno de los medios del bienestar, pero no son el fin de este.

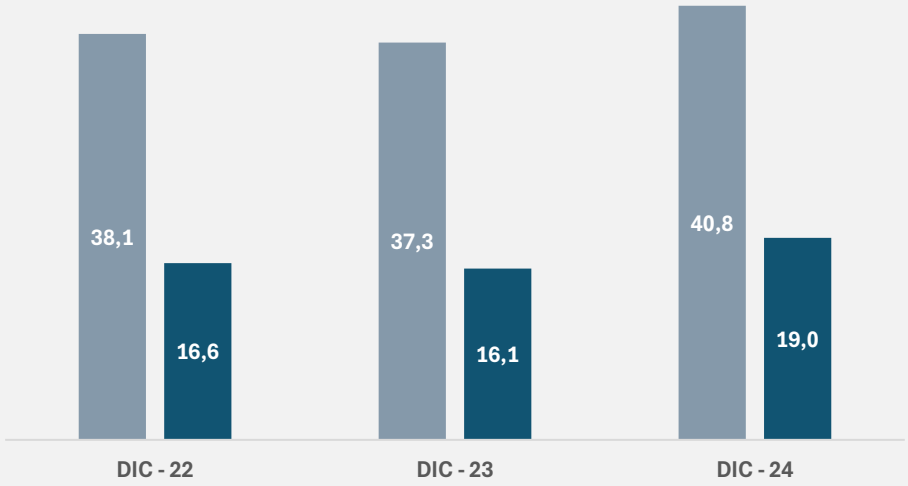
Bajo esta premisa, Ecuador construyó el Índice de Pobreza Multidimensional (IPM) del Ecuador enmarcado en la plena realización de los derechos y libertades establecidas en la Constitución del país. En este nuevo marco conceptual, la pobreza se mide por cuatro dimensiones: i) educación; ii) salud, alimentación y agua; iii) hábitat, vivienda y ambiente sano; y iv) trabajo y seguridad social. El índice refleja la intensidad de la pobreza, calculada por el número de privaciones simultánea de las dimensiones del bienestar antes indicadas. La privación simultánea de derechos tiene un efecto peor que la ausencia de un solo derecho.

Como se observa en el gráfico 27, tanto la tendencia de la pobreza como de la extrema pobreza multidimensional es creciente. Evidenciando así, entre los

[18] El incremento de 2,8 puntos porcentuales considera todos los decimales de las tasas de extrema pobreza de los diciembres de 2023 y 2024.

diciembres de 2023 a 2024, un incremento de 3,5 puntos porcentuales en la tasa de pobreza multidimensional y un aumento de 2,9 puntos porcentuales en la tasa de pobreza extrema multidimensional.

Gráfico 27: Pobreza y pobreza extrema multidimensional (%)



Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos

Considerando la coyuntura económica del país, el Servicio de Rentas Internas realiza diversos análisis económicos, informes técnicos de impacto tributario y recaudatorio, análisis tributarios para la gestión de la Administración Tributaria, estimación de impactos, estadísticas tributarias y, análisis de mejores prácticas. Estos buscan justamente hacer frente a las distintas coyunturas económicas por las que el país atraviesa.

La información que reposa en la Administración Tributaria, sumada a las capacidades técnicas de todo el personal, permiten elaborar análisis adecuados y oportunos como insumos determinantes para los hacedores de política pública, ya que ayudan a la reducción de incertidumbre brindando información para la toma de decisiones.

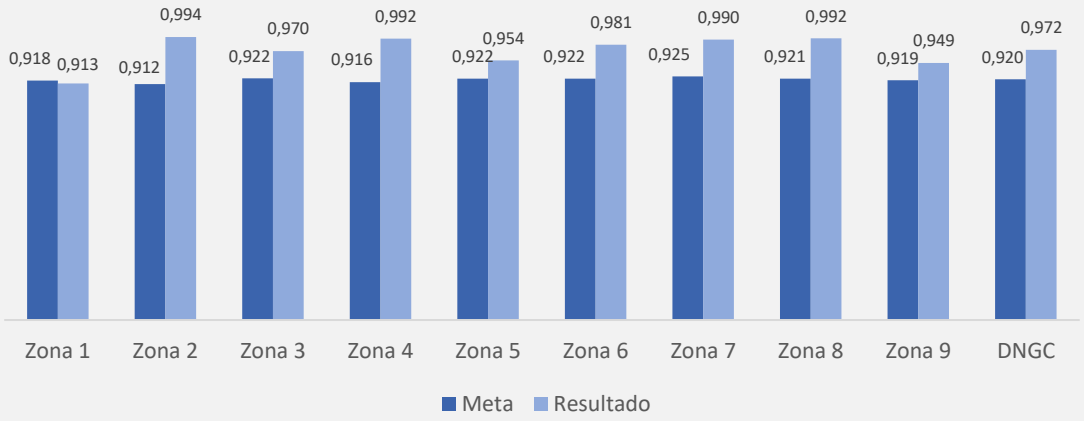
2.2.2 Análisis de diagnóstico territorial

En este apartado, se describen los principales indicadores desagregados a nivel zonal.

- **Porcentaje de cumplimiento de la meta de recaudación**

En referencia al cumplimiento de las metas de recaudación asignadas a las Direcciones Zonales, incluida la Dirección Nacional de Grandes Contribuyentes (DNGC); estas recaudaron los valores previstos para el período enero – noviembre 2025; a excepción de la Zona 1, la cual tuvo una ligera desviación producto de la caída de la recaudación del impuesto a la renta, principalmente en la provincia de Esmeraldas, relaciona con la recesión económica por crisis interna por inseguridad y caída en la producción petrolera y los problemas en los oleoductos SOTE y OCP.

Gráfico 28: Cumplimiento meta de recaudación por zona

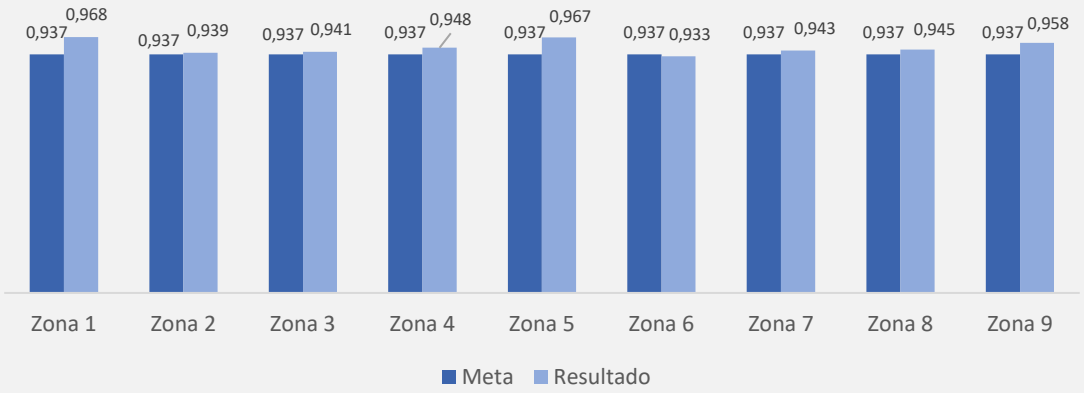


Elaborado por: Gestión Interna de Control de Gestión - Dirección Nacional de Planificación y Gestión Estratégica

- **Gestión de cartera en firme**

Se ha cumplido con la meta esperada en el indicador con corte a noviembre 2025 y esto es debido a las gestiones realizadas por los Departamentos de Cobro a nivel nacional y zonal. Para lo cual se realizaron acciones de cobro persuasivos a través de llamadas telefónicas, notificación de oficios electrónicos y visitas personalizadas; así como acciones de cobro forzoso. De igual manera, se ejecutaron acciones informativas a los contribuyentes que mantienen deudas, con la finalidad de obtener el pago voluntario. Adicionalmente, se actualizó información y se dio seguimiento y apoyo a las Direcciones Zonales.

Gráfico 29: Gestión de cartera en firme

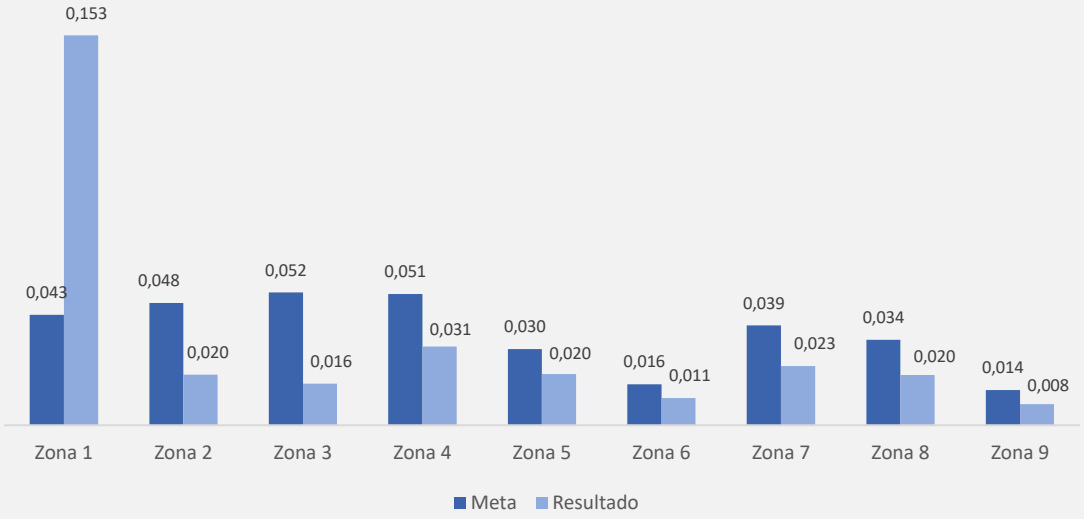


Elaborado por: Gestión Interna de Control de Gestión - Dirección Nacional de Planificación y Gestión Estratégica

- **Brecha de pago en monto**

La brecha de pago es un indicador descendente que mide el monto de las declaraciones no pagadas del mes anterior, frente al monto total de las declaraciones receptadas en el mes anterior. Conforme se puede evidenciar en el Gráfico 30, ocho de las nueve direcciones zonales cumplieron con la meta establecida al cierre de noviembre 2025. La Zona 1 no cumplió con la meta debido a un caso atípico de un contribuyente que presentó declaraciones, pero no pagó las mismas. El monto no pagado por este contribuyente representa el 88% del monto no pagado en toda la dirección zonal, y por sí mismo equivale al 13,41% de la brecha de pago de la zona (15,28%).

Gráfico 30: Brecha de pago en monto



Elaborado por: Gestión Interna de Control de Gestión - Dirección Nacional de Planificación y Gestión Estratégica

2.3 Análisis de actores institucionales involucrados

El Servicio de Rentas Internas, en el ámbito de su gestión interna, establece lineamientos estratégicos, normas, políticas, procedimientos y estándares que deben ser aplicados a nivel nacional, asegurando una adecuada operación de las unidades desconcentradas.

En el Gráfico 31 se establece el nivel de relación entre la planta central, las unidades desconcentradas, en torno a la operativización de las facultades de regulación, planificación, gestión y control (según corresponda).

Gráfico 31. Relacionamiento institucional – actores internos

Fuente: Análisis de la Presencia Institucional en Territorio (APIT) - 2025
Elaborado por: Gestión Interna de Planificación Institucional - Dirección Nacional de Planificación y Gestión Estratégica

Complementariamente, el Servicio de Rentas Internas se relaciona con diferentes actores públicos y privados, a través de una articulación entre responsables de los procesos en común o que tengan reciprocidad; así mismo, dispone mecanismos de facilitación a través de espacios de diálogo, tales como: mesas sectoriales, consejos consultivos, comités, y mediante la gestión de cada una de las áreas que conforman la institución.

A continuación, se presenta el mapa de relacionamiento institucional con actores externos.

Gráfico 32. Relacionamiento institucional - actores externos

	Ministerio de Economía y Finanzas Diseña y ejecuta la política fiscal orientada a promover la sostenibilidad, el crecimiento económico y la equidad social.		
Ministerio de Producción, Comercio Exterior e Inversiones Formula y ejecuta políticas públicas orientadas al desarrollo productivo, la promoción de exportaciones y la atracción de inversiones.		**Presidencia de la República**	Establece herramientas necesarias para el mejoramiento de la eficiencia en la Administración Pública.
		Instituto Nacional de Estadísticas y Censos	Coordina, norma y evalúa la producción de la información estadística.
		Fiscalía General del Estado	Dirige la investigación pre procesal y procesal penal en todo el territorio.
		Tribunal Distrital de lo Contencioso Tributario	Conoce y resuelve las acciones contencioso-tributarias.
Banco Central del Ecuador Garantiza el funcionamiento del régimen monetario, controla la inflación e impulsa el crecimiento económico del país.		**Ministerio de Gobierno**	Mantiene y restablece el orden interno democrático, el orden público y la seguridad interna de los ciudadanos del país en un marco de confianza, tranquilidad y paz social.
Servicio Nacional de Aduana del Ecuador Controla el comercio exterior, es decir, las exportaciones e importaciones y su facilitación.		**Consejo de la Judicatura – Centros de Mediación y Arbitraje públicos y privados**	Es el órgano de gobierno, administración, vigilancia y disciplina de la Función Judicial, mediante la definición y ejecución de las políticas para el mejoramiento y modernización del Sistema Judicial.
Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca Gestiona las políticas públicas relacionadas con el desarrollo agropecuario, la producción agrícola, ganadera y pesquera.		**Agencia Nacional de Regulación y Control del Transporte Terrestre Tránsito y Seguridad Vial**	Regula, controla y supervisa la gestión del transporte terrestre, el tránsito y la seguridad vial a nivel nacional, con el fin de garantizar una movilidad eficiente, segura y ordenada.
Ministerio del Trabajo Administra las políticas laborales, promoviendo el empleo digno y el cumplimiento de derechos laborales.		**Contraloría General del Estado**	Controla los recursos públicos para precautelar su uso eficiente, en beneficio de la sociedad.
Servicio Nacional de Contratación Pública Regula y supervisa el Sistema Nacional de Contratación Pública.		**Procuraduría General del Estado**	Ejerce la representación judicial y extrajudicial del Estado, así como la emisión de dictámenes jurídicos vinculantes.
		Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación	Gestiona el registro y la certificación de hechos y actos del estado civil, así como los procesos de identificación y cedulación de los ciudadanos.
	Instituciones de Educación Superior pública y privada Apoyo en estudios e investigaciones en el ámbito económico y tributario, prácticas preprofesionales y cooperación interinstitucional.		
	Organismos Multilaterales Promueve la cooperación en el ámbito monetario y facilita la suscripción de convenios internacionales.		
	Entidades Públicas y Privadas del Sistema Financiero Instituciones que captan ahorros y concesión de préstamos realizando intermediación financiera.		

Fuente: Matriz de competencias SRI - 2025
Elaborado por: Gestión Interna de Planificación Institucional - Dirección Nacional de Planificación y Gestión Estratégica

Tabla 16: Mapa de actores externos

Actores	Tipo	Rol	Relación (Directa/ Indirecta)	Influencia (Alta/ Media/ Baja)	Servicios relacionados
Ministerio de Economía y Finanzas	Entidad Pública	Rector de política fiscal.	Directa	Alta	Emisión de lineamientos y directrices para la ejecución de la política tributaria.
Presidencia de la República	Máxima Autoridad del Estado	Instancia normativa superior.	Directa	Alta	Emisión de decretos, reglamentos y disposiciones generales para la aplicación de leyes tributarias.
Ministerio de Producción, Comercio Exterior e Inversiones	Entidad Pública	Promotor de políticas productivas, comerciales y de inversión.	Indirecta	Media	Coordinación de incentivos tributarios para fomentar la inversión, producción nacional y exportaciones.
Banco Central del Ecuador	Entidad Pública	Proveedor de servicios monetarios y financieros.	Directa	Alta	Emisión y anulación de títulos de crédito, notas de crédito y órdenes de cobro.
Servicio Nacional de Aduana del Ecuador	Entidad Pública	Agente de control tributario externo.	Directa	Alta	Aplicación de tributos aduaneros y generación de estadísticas tributarias.
Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca	Entidad Pública	Rector de la política agropecuaria y rural.	Indirecta	Media	Coordinación de estrategias para la formalización tributaria del sector agropecuario.
Ministerio del Trabajo	Entidad Pública	Rector de la política laboral.	Directa	Alta	Intercambio de información sobre relaciones laborales y cumplimiento de obligaciones patronales.
Servicio Nacional de Contratación Pública	Entidad Pública	Regulador del sistema de contratación pública.	Directa	Alta	Validación del cumplimiento tributario de proveedores en procesos de contratación pública.
Instituto Nacional de Estadísticas y Censos	Entidad Pública	Proveedor de información estadística.	Indirecta	Media	Generar información estadística para estudios especializados y planificación nacional.
Fiscalía General del Estado	Entidad Pública	Agente de investigación penal.	Directa	Alta	Intercambio de datos e investigación conjunta en delitos tributarios.
Tribunal Distrital de lo Contencioso Tributario	Entidad Pública	Administrador de justicia tributaria.	Directa	Alta	Emisión de resoluciones judiciales, interpretación normativa y unificación de jurisprudencia tributaria.
Ministerio de Gobierno	Entidad Pública	Facilitador de seguridad y orden público.	Directa	Alta	Apoyo en operativos de control tributario, seguridad en fiscalización y coordinación interinstitucional.

Tabla 16: Mapa de actores externos

Actores	Tipo	Rol	Relación (Directa/ Indirecta)	Influencia (Alta/ Media/ Baja)	Servicios relacionados
Consejo de la Judicatura – Centros de Mediación y Arbitraje públicos y privados	Entidad Pública	Órgano de gobernanza judicial	Directa	Alta	Mejora de trámites judiciales e intercambio técnico interinstitucional.
Agencia Nacional de Regulación y Control del Transporte Terrestre Tránsito y Seguridad Vial	Entidad Pública	Agente de control administrativo.	Indirecta	Media	Catastro tributario para la gestión de la recaudación en el ámbito del transporte terrestre.
Contraloría General del Estado	Entidad Pública	Agente de control fiscal.	Directa	Alta	Coordinación y acompañamiento en procesos de control de recursos públicos y tributarios.
Procuraduría General del Estado	Entidad Pública	Representante judicial del Estado y emisor de dictámenes jurídicos vinculantes.	Directa	Alta	Emisión de dictámenes jurídicos y representación del Estado en controversias tributarias.
Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación	Entidad Pública	Responsable del registro civil y la identificación ciudadana.	Directa	Alta	Validación de identidad de contribuyentes y provisión de datos para control tributario.
Instituciones de Educación Superior pública y privada	Academia	Generador de conocimiento técnico.	Indirecta	Media	Información académica, prácticas preprofesionales, y orientación tributaria gratuita a través de los NAF.
Organismos Multilaterales	Organismos Internacionales	Cooperante técnico y financiero.	Indirecta	Media	Asistencia técnica, financiamiento y fortalecimiento institucional en materia fiscal y tributaria.
Entidades Públicas y Privadas del Sistema Financiero	Sector Privado	Proveedor de servicios financieros.	Directa	Alta	Facilitar el pago seguro y eficiente de obligaciones tributarias.

Fuente: Fuente: Matriz de competencias SRI - 2025
Elaborado por: Gestión Interna de Planificación Institucional - Dirección Nacional de Planificación y Gestión Estratégica

3

Análisis

FODA

3. Análisis FODA

3.1 Análisis Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas

Con el inicio del proceso de planificación institucional, se llevaron a cabo talleres de despliegue con todas las unidades del SRI, con el objetivo de recoger retroalimentación sobre los factores internos y externos que inciden en la gestión institucional. Estos espacios permitieron identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), así como construir, sobre dicho análisis, una propuesta de elementos orientadores y estratégicos que garanticen un proceso de planificación participativo, conforme a lo establecido en la normativa vigente.

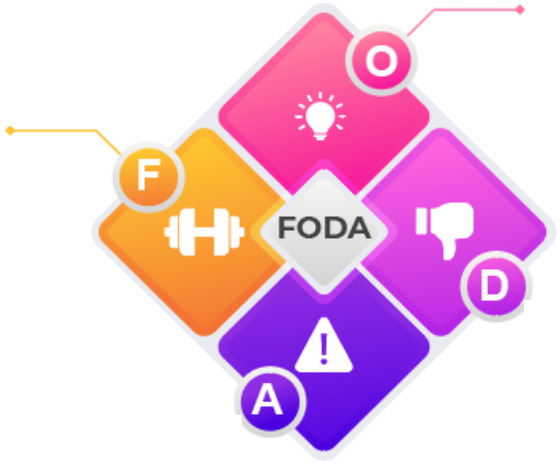
En el análisis de la matriz FODA institucional se contó con la activa intervención de las unidades desconcentradas y Nacionales, lo que fortaleció la construcción colectiva del diagnóstico y la definición de estrategias que guiarán los esfuerzos institucionales en el siguiente período.

El presente apartado ha sido actualizado conforme al entorno actual en el que se desarrolla la gestión del SRI.

Gráfico 33. FODA

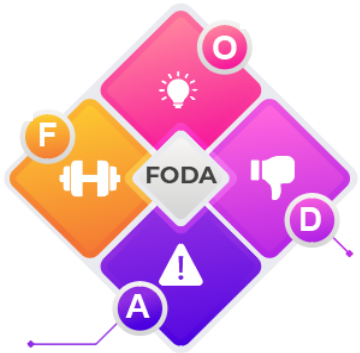
FORTALEZAS

- Infraestructura tecnológica implementada.
- Capital humano comprometido y especializado.
- Cultura de mejora continua.
- Modelo de Riesgo levantado.
- Canales de comunicación disponibles.
- Amplia información con datos desagregados de contribuyentes con estrategias de segmentación.
- Control interno institucional implementado.
- Compromiso institucional con la integridad y la ética pública.
- Imagen institucional posicionada.
- Presencia institucional sólida y amplia cobertura territorial.
- Madurez en nuestros procesos.
- Digitalización documental.
- Cumplimiento ágil a la evolución normativa.



OPORTUNIDADES

- Contar con financiamiento externo para dar continuidad al programa institucional e implementar otros proyectos de mejora.
- Disponibilidad de medios y canales digitales para la Administración Tributaria.
- Acceso a asesorías técnicas internacionales para el desarrollo de nuevos mecanismos de identificación, control y sanción.
- Fortalecimiento y expansión de la política gubernamental de datos abiertos.
- Cooperación internacional para reducir la evasión y elusión fiscal basada en las buenas relaciones institucionales.
- Disponibilidad de herramientas y metodologías para la gestión de la información.
- Avance tecnológico en la analítica de datos y uso de la inteligencia artificial.
- Crecimiento del mercado en general.
- Aprovechar la asistencia de gremios, universidades, entidades privadas y públicas.



AMENAZAS

- Cambio en la política gubernamental e intervención política.
- Ciberataques y fuga de información institucional.
- Disminución de la percepción de riesgo por parte de los contribuyentes.
- Restricciones presupuestarias.
- Dependencia y reprocesos generados por entidades externas.
- Reformas legales aisladas y frecuentes que generan desincentivos a la inversión.
- Injerencia de grupos delictivos organizados en actividades económicas.
- Informalidad digital y comercio electrónico no regulado.
- Impacto de fenómenos naturales y crisis climática.
- Falta de transparencia y desalineación de criterios en la función judicial.
- Modificaciones en el marco normativo que afecten negativamente la estabilidad del talento humano.
- Afectación a la imagen institucional del SRI por procesos operativos que no están bajo su control directo, como la acreditación de devoluciones.
- Ritmo acelerado de innovación tecnológica en el entorno externo que supera la capacidad de adaptación del SRI, generando riesgo de rezago institucional.
- Riesgo de fuga de contribuyentes e inversión debido a políticas tributarias más competitivas en el extranjero.

DEBILIDADES

- Los servicios de habilitación institucional cubren parcialmente las expectativas del contribuyente.
- No se cuenta con servicios personalizados de atención para cada proceso.
- La base de criterios institucionales está parcialmente estructurada en los procesos de la cadena de valor.
- No se cuenta con un sistema de gestión documental institucional que incluya un repositorio centralizado de documentos y su trazabilidad.
- Sistemas transaccionales obsoletos o inexistentes.
- Falta de directrices y políticas internas de talento humano para priorización y cobertura de brechas.
- Procesos con elevada carga operativa, sin sistematización y con limitada implementación de nuevas tecnologías.
- Deficiencia en el manejo y análisis de datos con nuevas tecnologías.
- Limitaciones para el desarrollo de investigaciones en el ámbito económico-tributario.
- Falta de concientización respecto a las medidas de seguridad de la información y de datos personales, así como, de controles periódicos a los servidores sobre la implementación de estas políticas.
- Infraestructura tecnológica no planificada en los proyectos e implementaciones con componente tecnológico, y que no incluye tempranamente a los procesos involucrados.
- Falta de actualización de la documentación institucional (manuales, instructivos, lineamientos operativos).
- Reducida capacidad de control a los contribuyentes, así como, en la cobertura de impuestos.
- Falta de oportunidad en los controles tributarios a los contribuyentes.
- Falta de estructura de inteligencia de negocio.
- Falta de centralización de los requerimientos internos administrativos.

Elaborado por: Gestión Interna de Planificación Institucional - Dirección Nacional de Planificación y Gestión Estratégica

4 Elementos orientadores de la institución

4. Elementos orientadores de la institución

En el presente apartado se describen los elementos orientadores de la institución, a partir de los cuales se define estratégicamente el curso de acción del SRI hacia la consecución de los objetivos y políticas del Plan Nacional de Desarrollo, Plan Sectorial, y demás instrumentos de planificación nacional

A continuación, se presentan los Elementos Orientadores del Servicio de Rentas Internas:

4.1 Misión

Gestionar la política tributaria en el marco de los principios constitucionales, consolidando mecanismos que contribuyan al cumplimiento oportuno y óptimo de las obligaciones tributarias, así como fortaleciendo el control de los impuestos internos, a través de un enfoque de gestión de riesgos, el cual favorezca al desarrollo económico sostenible del Ecuador.

4.2 Visión

Ser una Administración Tributaria reconocida por su permanente innovación y transformación digital, fortalecida en el resultado de lograr el cumplimiento oportuno y óptimo de las obligaciones tributarias, así como consolidada en el combate de la evasión, el fraude y la elusión fiscal, con un enfoque de gestión de riesgos que garantice transparencia y que fomente la confianza ciudadana.

4.3 Valores

La cultura organizacional, visibilizada a través del comportamiento de las personas en la institución, incide fundamentalmente en el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Por esta razón se han definido siete valores institucionales como pilares del desarrollo organizacional, que permitirán el cumplimiento de la misión, visión y objetivos institucionales.

1. **Integridad.-** Actuamos con honestidad, ética, coherencia y respeto a la ley en todas las acciones institucionales.
2. **Equidad.-** Garantizamos un trato justo e igualitario para todas las personas, sin distinción.
3. **Transparencia.-** Generamos confianza a través de acceso a información y comunicación abierta.
4. **Compromiso.-** Trabajamos con vocación de servicio, en equipo y con responsabilidad hacia el bienestar del país.
5. **Confianza.-** Construimos relaciones basadas en credibilidad, apertura y respeto mutuo.
6. **Adaptación al cambio.-** Respondemos de manera proactiva a los cambios, viéndolos como oportunidades para la mejora continua.
7. **Innovación.-** Impulsamos la creatividad y promovemos la innovación como motores estratégicos para enfrentar los desafíos y fortalecer nuestra gestión.

5 Elementos Estratégicos

5. Elementos Estratégicos

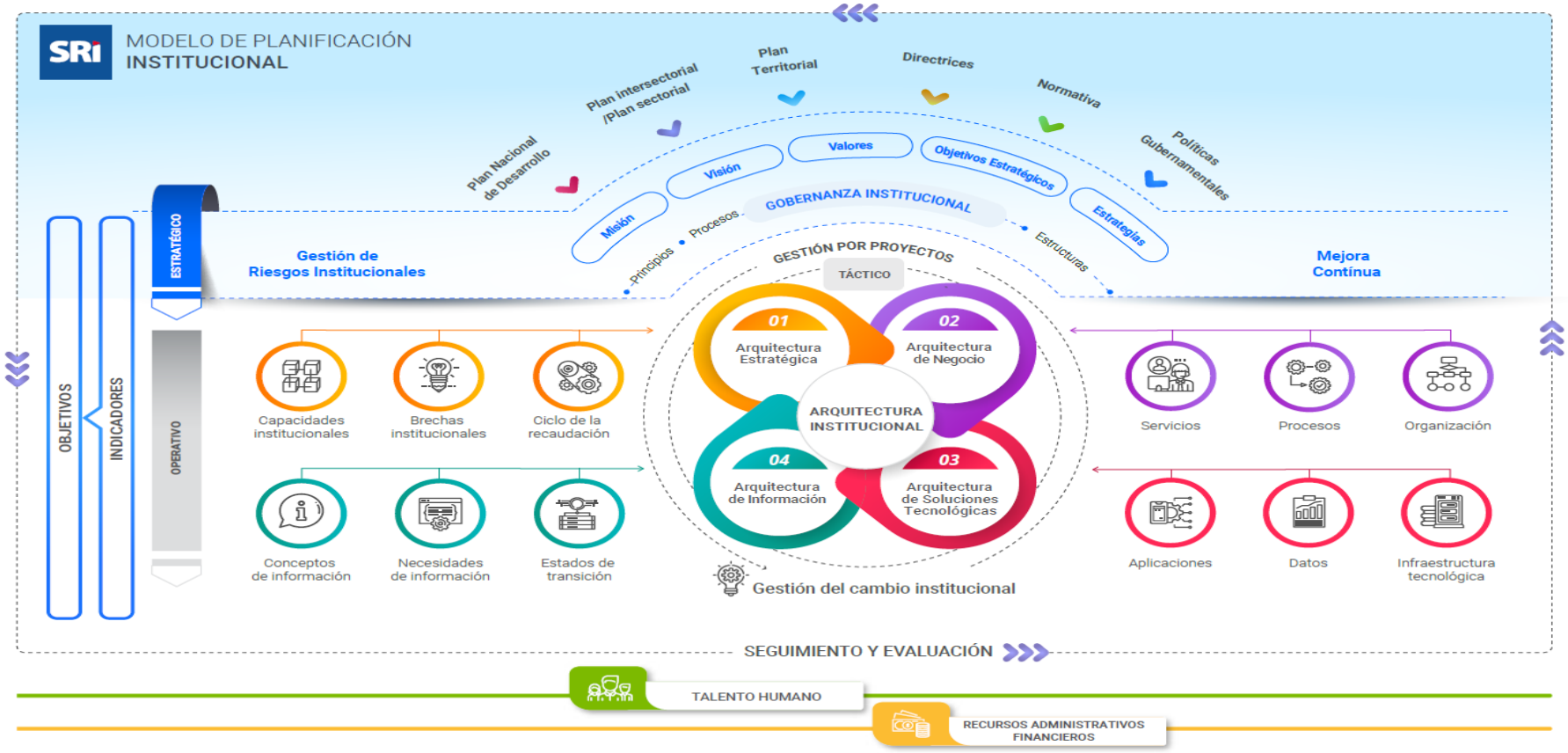
5.1 Modelo de Planificación Institucional

Con el propósito de articular la planificación institucional del Servicio de Rentas Internas con el cumplimiento de los objetivos nacionales, el modelo de planificación se enmarca bajo el Plan Nacional de Desarrollo y demás planes y directrices emitidos por el nivel central. Este marco estratégico orienta la definición de los elementos institucionales clave, considerando las líneas de acción del SRI.

A partir de los elementos orientadores y estratégicos, se establecen los principios, procesos y estructuras que sustentan la gobernanza institucional. Desde la misión, visión y valores, junto con los objetivos, estrategias e indicadores del nivel estratégico, se desprenden los componentes tácticos y operativos que orientan la gestión por proyectos y el proceso de cambio institucional. Todo ello se articula bajo un enfoque integral de gestión de riesgos y mejora continua.

El modelo integra de manera transversal las arquitecturas institucionales: estratégica, de negocio, de información y soluciones tecnológicas. El sistema de seguimiento y evaluación permite retroalimentar el modelo, asegurando su adaptabilidad y efectividad frente al entorno dinámico en el que se desarrolla la gestión tributaria.

Gráfico 34. Modelo de Planificación Institucional

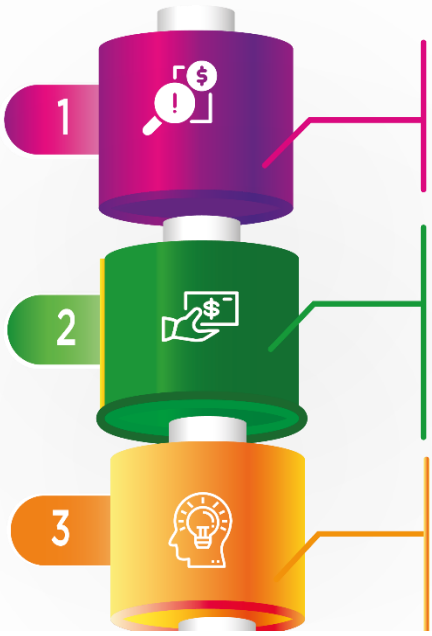


Elaborado por: Equipo Multidisciplinario - Dirección Nacional de Planificación y Gestión Estratégica.

5.2 Objetivos Estratégicos Institucionales (OEI)

Para el período 2025–2029, el Servicio de Rentas Internas ha establecido, de manera participativa en diversos espacios de planificación, los objetivos estratégicos que guiarán su gestión institucional. Estos objetivos se fundamentan en los lineamientos del Plan Nacional de Desarrollo "*ECUADOR NO SE DETIENE 2025 - 2029*", asegurando coherencia con las prioridades nacionales y el compromiso con una administración tributaria eficiente, transparente e inclusiva.

Objetivos estratégicos



Incrementar el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias de los contribuyentes y fomento de la cultura tributaria.

Incrementar la efectividad en los procesos de control, cobro y jurídico, así como los demás procesos que intervienen en el ciclo de la recaudación.

Fortalecer las capacidades institucionales

- **Incrementar la eficiencia** institucional en el SRI.
- **Incrementar el uso eficiente** del presupuesto en el SRI.
- **Incrementar el desarrollo del talento humano** en el SRI.

5.3 Estrategias Institucionales

Objetivo Estratégico Institucional N°1

Incrementar el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias de los contribuyentes y fomento de la cultura tributaria.

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 orientadas a la asistencia, la habilitación y el fomento educativo. La asistencia busca brindar orientación clara y oportuna mediante asesorías, información accesible y canales de atención que faciliten el cumplimiento voluntario.

La habilitación, por su parte, promueve un SRI más cercano, tanto presencial como virtualmente, mediante el desarrollo de servicios, productos e instrumentos que simplifiquen las obligaciones tributarias. Finalmente, el fomento de la cultura tributaria se impulsa a través de acciones educativas, campañas de sensibilización y espacios de diálogo que contribuyen a generar conciencia sobre la importancia del cumplimiento tributario como parte del compromiso ciudadano.

A continuación, se describen las estrategias e indicadores definidos para el presente objetivo.

OE 1	Estrategias
Incrementar el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias de los contribuyentes y fomento de la cultura tributaria.	1. Automatizar los controles tributarios y depuración de la información. 2. Implementar convenios o alianzas estratégicas con el sector financiero. 3. Incorporar mecanismos simplificados para facilitar el cumplimiento tributario. 4. Implementar un modelo de gestión de cumplimiento tributario basado en educación y asistencia al ciudadano (educación tributaria a último nivel: escuelas, colegios, universidades). 5. Establecer incentivos que promuevan la cultura tributaria. 6. Fortalecer canales digitales de atención ciudadana.

Objetivo Estratégico Institucional N°2

Incrementar la efectividad en los procesos de control, cobro y jurídico, así como los demás procesos que intervienen en el ciclo de la recaudación.

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.

A continuación, se describen las estrategias e indicadores definidos para el presente objetivo.

OE 2	Estrategias
Incrementar la efectividad en los procesos de control, cobro y jurídico, así como los demás procesos que intervienen en el ciclo de la recaudación.	1. Implementar un modelo de gestión de riesgos institucional que facilite la identificación, evaluación y mitigación eficiente de riesgos, garantizando la continuidad operativa y optimización de los recursos. 2. Implementar y fortalecer el control y la recaudación fiscal mediante el desarrollo y aplicación de modelos de riesgos, perfiles de comportamiento y segmentación de contribuyentes a fin de identificar y mitigar patrones de evasión tributaria. 3. Incrementar la cobertura de control mediante la explotación avanzada de datos y aplicación de técnicas de inteligencia artificial basada en la gobernanza de información. 4. Potenciar el intercambio y utilización de la información tributaria internacional para maximizar la recaudación fiscal y promover la regularización de activos en el exterior. 5. Fortalecer los actos administrativos vinculados al control y cobro garantizando su solidez jurídica y reforzando la capacidad de respuesta institucional en el ámbito judicial. 6. Implementar la gestión de riesgos legales para establecer medidas preventivas, detectivas y correctivas que fortalezcan los procesos institucionales.

Objetivo Estratégico Institucional N°3

Fortalecer las capacidades institucionales

Conforme lo establecido en la "Guía Metodológica de Planificación Institucional"[19], todas las instituciones del sector público formularán en su planificación el objetivo estratégico: Fortalecer las capacidades institucionales. En este apartado, se detallan las estrategias e indicadores que se han definido en torno a las tres perspectivas que abarcan este objetivo: eficiencia institucional; uso eficiente del presupuesto y desarrollo del talento humano.

[19] Secretaría Nacional de Planificación. (Diciembre, 2024). *Guía Metodológica de Planificación Institucional*. Autor.

• Eficiencia Institucional

Con el propósito de incrementar la eficiencia institucional, el Servicio de Rentas Internas orienta sus esfuerzos hacia el fortalecimiento de sus capacidades mediante la ejecución de proyectos y mejoras en los servicios institucionales, sustentados en el diseño de una arquitectura institucional integral. Esta arquitectura debe responder, según corresponda, a niveles estratégicos, tácticos y operativos, asegurando una articulación efectiva entre los distintos componentes de la gestión institucional.

Además, de necesitar herramientas informáticas a nivel tecnológico deben cumplir con los siguientes principios: i) optimización y reutilización; ii) interoperabilidad; iii) toma de decisiones basados en información e iv) implementación de un lenguaje estándar.

Este enfoque ayudará a:

- Habilitar la innovación, con la creación de nuevos servicios o prestaciones institucionales.
- Mejorar la coordinación entre el negocio y las áreas de tecnología, en las innovaciones que impliquen desarrollo o adquisición de soluciones tecnológicas.
- Reducir los costos operativos y de inversión en los proyectos.
- Incrementar la eficiencia y eficacia en los procesos institucionales.

OE 3	Estrategias
Fortalecer las capacidades institucionales - Incrementar la eficiencia institucional en el SRI.	1. Impulsar la mejora continua, simplificación de procesos y la innovación institucional. 2. Implementar un marco integral de gobierno de la información que regule la gestión, calidad y uso de los datos tributarios. 3. Impulsar la participación ciudadana en la innovación institucional. 4. Potenciar la comunicación institucional. 5. Fortalecer la seguridad integral institucional y la gestión de riesgos no tributarios.

• Uso eficiente del presupuesto

El Servicio de Rentas Internas busca fortalecer sus capacidades institucionales mediante un uso eficiente y estratégico del presupuesto asignado. Este enfoque permite una planificación orientada al logro de los objetivos institucionales, priorizando aquellas actividades que generan valor público y contribuyen al cumplimiento de las metas establecidas.

La correcta asignación de recursos no solo optimiza la gestión interna, sino que también refuerza la percepción ciudadana de que su contribución tributaria es utilizada de manera justa, transparente y en beneficio directo de los servicios que presta la institución.

OE 3	Estrategias
Fortalecer las capacidades institucionales - Incrementar el uso eficiente del presupuesto en el SRI.	1. Optimizar la gestión administrativa y financiera.

• Desarrollo del talento humano

Con el propósito de incrementar el desarrollo del talento humano en el SRI, se busca fortalecer los subsistemas y procesos de gestión que promuevan el crecimiento profesional, ético y técnico de los servidores. Esto permitirá elevar los niveles de productividad y asegurar una contribución efectiva al cumplimiento de los objetivos institucionales.

Para lograrlo, es fundamental garantizar la eficiencia del ciclo de capital humano, mediante un proceso integral que abarque el reclutamiento de perfiles alineados a las necesidades institucionales, el diseño de planes de carrera, y la implementación de programas de capacitación y desarrollo.

Estas acciones deben fomentar el profesionalismo, la integridad, la ética y el compromiso de los servidores públicos, en un entorno laboral saludable, colaborativo y motivador.

OE 3	Estrategias
Fortalecer las capacidades institucionales - Incrementar el desarrollo del talento humano en el SRI	1. Fortalecer una cultura organizacional basada en ética, transparencia y lucha contra la corrupción. 2. Promover un entorno laboral saludable, colaborativo y motivador en el SRI enfocado en el bienestar de los servidores y trabajadores.

5.4 Indicadores y metas

Para monitorear el cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales, se han establecido los indicadores con sus correspondientes metas que constan en la tabla 17.

El detalle de la configuración de cada indicador estratégico fue elaborado conforme el "Instructivo para la elaboración de fichas metodológicas de indicadores" del ente rector de la planificación y se encuentran registrados en cada una de las fichas de indicadores (Anexo N.º 1).

Tabla 17: Indicadores de gestión institucional[20]

Objetivo	Indicador	Meta 2026	Meta 2027	Meta 2028	Meta 2029	Tendencia[21]	Comportamiento [22]	Periodicidad (dentro de cada periodo fiscal)
Incrementar el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias de los contribuyentes y fomento de la cultura tributaria	Porcentaje de cumplimiento de la meta de recaudación	100%	100%	100%	100%	Ascendente	Continuo[23]	Mensual
	Brecha de pago en monto	12,24%	12,08%	12,04%	12,01%	Descendente	Continuo	Trimestral
	Porcentaje de efectividad de los canales de atención	88,25%	88,50%	88,75%	89%	Sin tendencia	Discreto	Trimestral

[20] Las metas detalladas en la presente tabla corresponden al último periodo de cada año.
[21] Conforme lo establecido en la Guía Metodológica de Planificación Institucional, respecto el patrón de datos del indicador, en el caso de que el indicador tenga un comportamiento discreto el patrón será "sin tendencia".
[22] Se registra el comportamiento del intervalo anual del indicador, conforme consta en las fichas de los indicadores.
[23] El presente indicador tiene comportamiento continuo dentro del año (en cada periodo) y discreto entre años (cuatrianual).

Objetivo	Indicador	Meta 2026	Meta 2027	Meta 2028	Meta 2029	Tendencia[21]	Comportamiento [22]	Periodicidad (dentro de cada periodo fiscal)
Incrementar la efectividad en los procesos de control, cobro y jurídico, así como los demás procesos que intervienen en el ciclo de la recaudación	Porcentaje de efectividad del control de omisos	14%	13,90%	13,8%	13,7%	Sin tendencia	Discreto	Trimestral
	Porcentaje de efectividad de las gestiones de transacción	63%	65%	68%	70%	Sin tendencia	Discreto	Semestral

5.5 Ejes institucionales

Como insumos para el plan estratégico 2025 - 2029, se incorporaron dos ejes de acción dispuestos por las autoridades:

- Modelo de Gestión de Cumplimiento Tributario basado en riesgos.
- Mejora Continua.

Estos ejes institucionales se constituyen en las líneas de acción a las que la gestión táctica y operativa de las unidades administrativas deben apuntar a fin de alinear sus esfuerzos a la estrategia institucional.

Modelo de Gestión de Cumplimiento Tributario basado en riesgos

El desarrollo tecnológico y la globalización económica, obliga a las Administraciones Tributarias a modificar y adaptar sus estrategias siguiendo las tendencias dinámicas que se generan en las relaciones con los ciudadanos.

Este escenario impone desafíos que implican un aprendizaje continuo, mayor

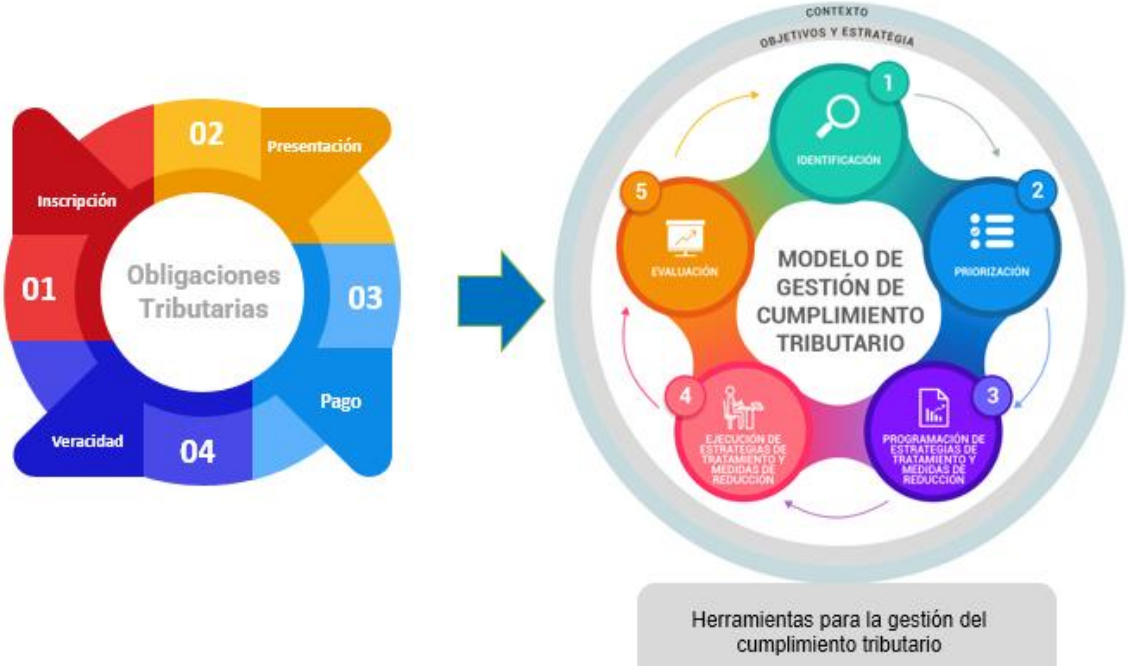
innovación en materia tributaria y cambios legales frecuentes, y en general, la necesidad de desarrollar iniciativas que mejoren la eficacia y eficiencia del cumplimiento de las obligaciones tributarias de los contribuyentes.

En el transcurso de los años las Administraciones Tributarias han ido evolucionando su actuación desde un enfoque de impuestos y funciones, pasando por un enfoque por procesos, hasta llegar a la actualidad en que las Administraciones Tributarias de los países más desarrollados han migrado desde una imagen controladora y formalista a una donde se buscan los máximos niveles posibles de cumplimiento tributario voluntario de los contribuyentes, focalizando los controles en casos donde existen mayores indicios de incumplimiento, es decir operando bajo la metodología de gestión de riesgos.

Es así como la Administración Tributaria ha decidido adoptar esta metodología de trabajo basado en la metodología de gestión de riesgos, conforme a las buenas prácticas internacionales y siguiendo las metodologías de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), la Unión Europea, Norma ISO 31000, herramienta de Evaluación de Diagnóstico de la Administración Tributaria (TADAT por sus siglas en inglés), entre otros.

A continuación, se podrá observar el esquema del Modelo de Gestión de Cumplimiento Tributario:

Gráfico 35. Modelo de Gestión de Cumplimiento Tributario



Elaborado por: Departamento de Riesgos e Información Tributaria

El Modelo de Gestión de Cumplimiento Tributario evalúa las obligaciones tributarias desde la perspectiva de la gestión de riesgos tributarios; en tal sentido, establece varias etapas para su gestión:

Identificación: como consecuencia del análisis al cumplimiento tributario de los contribuyentes, así como de los hallazgos resultantes de la ejecución de los procesos institucionales, se identifican riesgos tributarios. En esta etapa se definen variables que permitan identificar comportamientos de los contribuyentes (tipo de impuesto, segmento de contribuyentes, riesgo, entre otros), con la finalidad de reducir al mínimo el incumplimiento de sus obligaciones y facilitar un análisis que considere diversas casuísticas.

Priorización: producto de realizar un estudio de los riesgos detectados, una evaluación de la consecuencia de estos y finalmente un análisis de la probabilidad de que se produzca el incumplimiento, se clasifican los riesgos en función de su prioridad. La valoración de los riesgos identificados se realizará con base a su probabilidad de ocurrencia e importancia (impacto).

Programación de estrategias de tratamiento de riesgos tributarios y medidas de reducción: de acuerdo con el ranking y el nivel de riesgo preestablecido y aprobado, se debe definir su programa de tratamiento y monitoreo, desarrollando e implementando estrategias y planes de acción específicos, que mantengan el riesgo dentro de los niveles aceptados.

Ejecución de medidas de reducción y estrategias de tratamiento de riesgos tributarios: se ejecutarán las acciones de tratamiento definidas en la etapa anterior las cuales deberán ser validadas y supervisadas.

Evaluación de riesgos tributarios: se programarían tres tipos de evaluaciones: de Resultados de la Gestión de Cumplimiento Tributario (reducción de las brechas tributarias), de Impacto (concreción del cambio de comportamiento del contribuyente), de Riesgos Tributarios (integral).

Mejora Continua

La institución aborda este eje institucional a través de la gestión de las brechas del "Modelo de evaluación para la mejora e innovación Institucional" identificadas en acciones de evaluación que han comparado nuestros procesos y servicios con estándares y mejores práctica nacionales e internacionales (PROEXCE, ISO 9001 – 2015, Arquitectura Institucional, TADAT, OCDE, entre otros).

Las brechas del "Modelo de evaluación para la mejora e innovación Institucional" son gestionadas por los responsables de cada proceso a través de sus respectivos planes operativos.

Con el objetivo de gestionar de manera coordinada el tratamiento de brechas de procesos institucionales, se estructuró el "Programa de Mejora de la Administración Tributaria y Aduanera Componente I. Fortalecimiento institucional del Servicio de Rentas Internas", este programa tiene por objetivo general reforzar la capacidad de gestión del SRI, fortalecer la eficacia operativa en el área de control tributario, mejorar la contribución tributaria y reducir la evasión y elusión fiscal.

Para cumplir con este fin, el programa en mención plantea los siguientes subcomponentes como parte de su alcance:

Subcomponente 1.1. Migración al Centro de Datos Seguros de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones (CDS-CNT)[24]. Se plantea como solución a la problemática relacionada con el Centro de Datos (CD) del Servicio de Rentas Internas, a través de la migración al CDS-CNT, lo cual asegura su sostenibilidad y lo adecúa a buenas prácticas internacionales.

Subcomponente 1.2. Renovación tecnológica. Contribuye a solucionar la brecha de infraestructura tecnológica del Servicio de Rentas Internas. Comprende la renovación de hardware para el CD principal, y el centro alterno, incluyendo: (i) equipamiento para comunicaciones, seguridad (incluyendo ciberseguridad) e infraestructura de aplicaciones, con sus respectivos diseños conceptuales, planes de

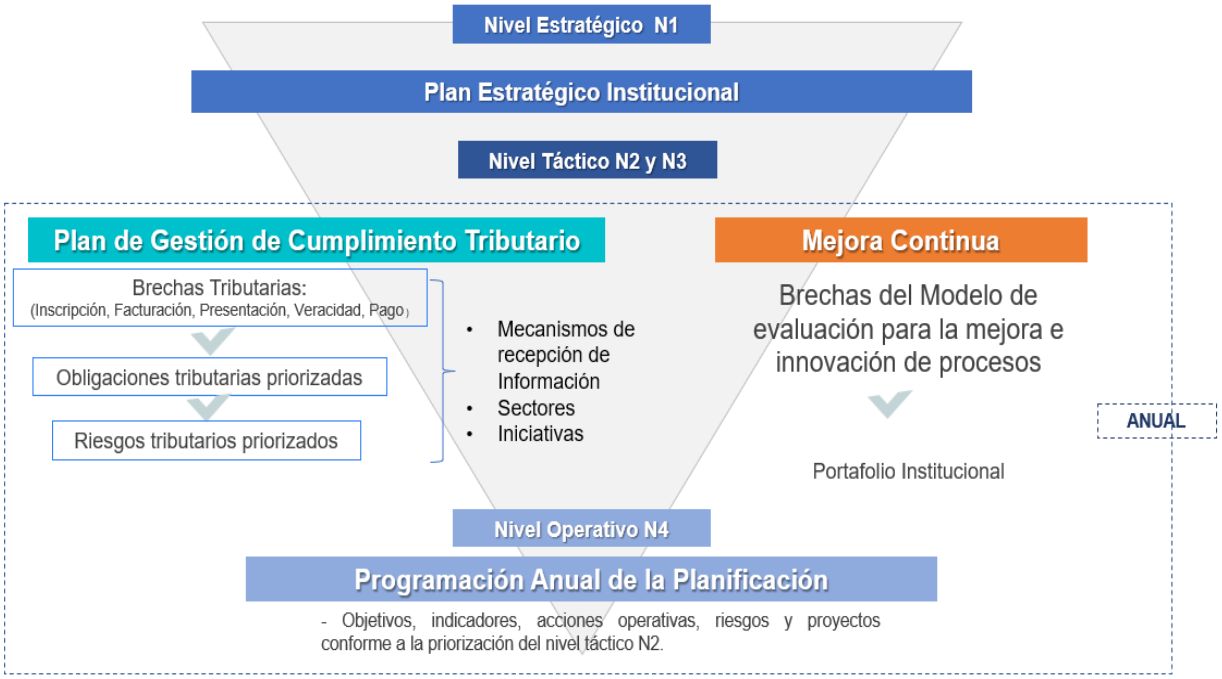
[24] Este subcomponente se verificará con el cumplimiento de los hitos planteados en la Matriz de Resultados como parte del Programa. A la fecha de este documento no se registran proyectos asociados.

gestión, adquisiciones e implementación; y (ii) automatización de procesos tecnológicos.

Subcomponente 1.3. Innovación y mejora en los procesos de control tributario. Contribuirá con la mejora y automatización de los procesos de control tributario para hacer más eficaz y oportuna la gestión del control. Comprende la implementación de herramientas digitales especializadas, desarrollos complementarios e interfases, que permitirán la interoperabilidad, escalabilidad y trazabilidad requerida para apoyar la gestión de los procesos priorizados de Control Tributario.

En el siguiente gráfico se muestra el esquema de alineación de los ejes de acción hacia los niveles: estratégico (N1), táctico (N2 y N3) y operativo (N4).

Gráfico 36. Alineación - ejes institucionales



Elaborado por: Departamento de Riesgos e Información Tributaria y Dirección Nacional de Planificación y Gestión Estratégica.

Como se puede observar en el gráfico, institucionalmente existe una alineación que parte desde el Plan Estratégico, mismo que recoge a nivel estratégico (Dirección General - N1) las directrices y líneas de gestión gubernamentales y las

incorpora a la gestión de la institución a mediano y largo plazo a través de la misión, visión, objetivos estratégicos y estrategias.

Definidos estos elementos, se alinea el nivel táctico (Subdirecciones Generales y Direcciones Nacionales – N2) a través de ejes institucionales de acción mismos que permitirán traducir la estrategia en acciones que marcarán la pauta de la gestión operativa.

Una vez establecidos los ejes institucionales se definen los planes operativos, mismos que recogen las definiciones de los niveles superiores y operativizan sus respectivos productos institucionales establecidos en el EOP a través de acciones operativas.

5.6 Identificación de programas institucionales (presupuestarios)

En este apartado, se detalla el programa plurianual definido por la institución:

Programa de Mejora de la Administración Tributaria y Aduanera / Componente I. Fortalecimiento institucional del Servicio de Rentas Internas – INNOVA.[25]
Fecha de Inicio: 03/10/2022
Fecha Fin: 31/12/2027
Presupuesto: $ 57.706.741,20
Alcance:
- Subcomponente 1.1. Migración al CDS.
- Subcomponente 1.2. Renovación tecnológica.
- Subcomponente 1.3. Innovación y mejora en los procesos de control tributario.

[25] Conforme a la aprobación del Comité de Dirección CDI-2024-002 para la estrategia de implementación desde el año 2024, se denomina a dicha estrategia Programa ORION.

Gráfico 37. Portafolio - Programa de Mejora de la Administración Tributaria y Aduanera – Componente I. Fortalecimiento Institucional SRI

Elaborado por: Departamento de Planes, Programas y Proyectos - Dirección Nacional de Planificación y Gestión Estratégica.

Tabla 18: Programas y proyectos institucionales por OEI

Objetivo Estratégico Institucional	Código de Programa	Programa presupuestario	CUP Proyecto	Proyecto	Meta PND	Meta ODS
Incrementar el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias de los contribuyentes y fomento de la cultura tributaria.	55	Determinación recaudación asistencia y control de los tributos internos	813.500.000.000.388.000	Programa de mejora de la Administración Tributaria y Aduanera / Componente I. Fortalecimiento Institucional del Servicio de Rentas Internas - INNOVA	4.1.1 Incrementar la proporción del Presupuesto General del Estado financiado por impuestos internos de 35,89% en el 2024 a 39,68% al 2029.	17.1 Fortalecer la movilización de recursos internos, incluso mediante la prestación de apoyo internacional a los países en desarrollo, con el fin de mejorar la capacidad nacional para recaudar ingresos fiscales y de otra índole
			813.500.000.000.375.000	Construcción del componente integral de aplicaciones tecnológicas (CIAT) para el Servicio de Rentas Internas (*)		
Fortalecer las capacidades institucionales	01	Administración Central			8.2.1 Incrementar el índice de percepción de la calidad de los servicios públicos en general de 6,35 en el 2024 a 6,67 al 2029	16.6 Crear a todos los niveles instituciones eficaces y transparentes que rindan cuentas

Nota: (*) Se encuentra en proceso de cierre.

5.7 Programación plurianual y anual del presupuesto

Este elemento muestra los recursos presupuestarios (permanentes y no permanentes) necesarios para la generación y provisión de bienes y/o servicios institucionales, orientados hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales, el Servicio de Rentas Internas cuenta con dos programas presupuestarios:

- Administración Central.
- Determinación de la recaudación, asistencia y control de los tributos internos.

Tabla 19: Presupuesto de gasto corriente y de inversión

Presupuesto	2025	2026	2027	2028	2029
Presupuesto de gasto de inversión (*)	7.416.313,30	8.941.121,05	10.450.000,00		
Presupuesto de gasto corriente	89.402.861,43	93.873.004,50	98.566.654,73	103.494.987,46	108.669.736,84
Presupuesto institucional total	96.819.174,73	102.814.125,55	109.016.654,73	103.494.987,46	108.669.736,84

Nota: *El proyecto de inversión tiene dictamen de prioridad hasta el año 2027, por lo que no se reportan valores para los siguientes periodos.

6 Articulación de los elementos estratégicos institucionales

6. Articulación de los elementos estratégicos institucionales

La planificación institucional del Servicio de Rentas Internas (SRI) se formula en coherencia con los lineamientos establecidos en la Guía Metodológica de Planificación Institucional (2024), emitida por la Secretaría Nacional de Planificación. Esta guía orienta a las entidades públicas en la definición de sus elementos estratégicos, considerando sus competencias y atribuciones, con el fin de optimizar recursos, mejorar la eficiencia en la gestión pública y contribuir al cumplimiento de los objetivos nacionales.

En este marco, los elementos estratégicos del SRI se articulan con los instrumentos del Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa, asegurando su alineación con:

- Los objetivos, políticas y metas del Plan Nacional de Desarrollo (PND) "*ECUADOR NO SE DETIENE 2025 - 2029*".
- Las metas y Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030.
- Los objetivos y metas del plan sectorial correspondiente, en tanto el SRI forma parte del sector económico y fiscal.

Como máxima directriz política, el Plan Nacional de Desarrollo "*ECUADOR NO SE DETIENE 2025 - 2029*" representa un hito en la planificación nacional, al incorporar una visión participativa, inclusiva y prospectiva hacia el año 2035, se convierte en el proceso más amplio en la historia de la planificación ecuatoriana. Además de establecer objetivos y políticas prioritarias, el Plan propone estrategias de corto plazo para recuperar el rol constitucional de la planificación participativa como eje del desarrollo nacional. Se orienta a enfrentar desafíos estructurales como la pobreza, la desigualdad, la informalidad y la exclusión social.

Este instrumento contempla cinco ejes son: Social; Económico, Productivo y Empleo; Ambiente, Agua, Energía y Conectividad; Institucional; y Riesgos.

El SRI se alinea principalmente con los siguientes ejes, objetivos y políticas del PND y de la Agenda 2030, que se detalla a continuación:

Tabla 20: Alineación al Plan Nacional de Desarrollo 2025–2029 Agenda 2030

OEI	Eje PND	Objetivo PND	Política PND	Meta PND	ODS	Meta ODS
Incrementar el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias de los contribuyentes y fomento de la cultura tributaria.	Económico, productivo y empleo	4. Impulsar el desarrollo económico que genere empleo de calidad y finanzas públicas, sostenibles, inclusivas y equitativas.	4.1 Fortalecer las finanzas públicas procurando un sistema tributario eficiente y sostenible.	4.1.1 Incrementar la proporción del Presupuesto General del Estado financiado por impuestos internos de 35,89% en el 2024 a 39,68% al 2029.	17. Alianzas para lograr los objetivos	17.1 Fortalecer la movilización de recursos internos, incluso mediante la prestación de apoyo internacional a los países en desarrollo, con el fin de mejorar la capacidad nacional para recaudar ingresos fiscales y de otra índole.
Incrementar la efectividad en los procesos de control, cobro y jurídico, así como los demás procesos que intervienen en el ciclo de la recaudación.						
Fortalecer las capacidades institucionales	Institucional	8. Fortalecer la institucionalidad pública de forma eficiente, transparente y participativa.	8.2 Consolidar la gobernabilidad democrática y la cohesión territorial, con la provisión de servicios públicos de calidad y la gestión pública articulada en el territorio.	8.2.1 Incrementar el índice de percepción de la calidad de los servicios públicos en general de 6,35 en el 2024 a 6,67 al 2029	16 Paz justicia e instituciones sólidas	16.6 Crear a todos los niveles instituciones eficaces y transparentes que rindan cuentas

Fuente: Plan Nacional de Desarrollo "*ECUADOR NO SE DETIENE 2025 - 2029*"
El objetivo y las metas del Plan Sectorial correspondiente aún se encuentran en proceso de formulación por parte de la entidad responsable del sector.

7 Implementación del Plan Institucional

7. Gestión para la implementación del Plan Institucional

La implementación constituye la fase en la que se materializa la planificación institucional, mediante la ejecución de acciones concretas alineadas con las atribuciones y competencias del Servicio de Rentas Internas. Este proceso busca garantizar el cumplimiento de los objetivos establecidos en el Plan Nacional de Desarrollo.

La ejecución de la planificación institucional implica llevar a la práctica los objetivos y estrategias definidos en el Plan Institucional, definiendo actividades (acciones operativas), estableciendo plazos, midiendo el progreso y comunicando los avances y cambios en el caso que aplique algún ajuste. Es un proceso continuo que requiere el seguimiento constante para mitigar riesgos y asegurar que la organización cumpla sus metas estratégicas.

En el SRI, las acciones operativas, alineadas a los productos del EOP, representan la unidad mínima de planificación y son registradas en el Plan Operativo Anual, asegurando así la articulación entre la planificación estratégica y la gestión operativa.

En tanto que, la gestión del portafolio de proyectos en el SRI agrupa las iniciativas estratégicas que permiten imprimir innovación y mejora continua a los objetivos definidos en el Plan Estratégico.

Cada proyecto responde a una línea de acción prioritaria y está orientado a generar resultados medibles y sostenibles. En el Anexo N.º 2, se detalla el Portafolio de Proyectos del SRI con corte al mes de noviembre de 2025.

Asimismo, como parte de esta fase, se contempla la sistematización del plan institucional en los sistemas gubernamentales habilitados para tal fin, asegurando la trazabilidad, monitoreo y evaluación continua de su ejecución.

8 Anexos

8. Anexos

Anexo 1 – Fichas metodológicas de indicadores y metas

Este anexo es parte integrante del Plan Estratégico 2025 - 2029, para garantizar la validez de las firmas de cada ficha.

Anexo 2 – Ejemplo de seguimiento y avances de proyectos

NOMBRE DEL PROYECTO	LÍDER DEL PROYECTO	ALCANCE DE PROYECTO	LÍDER METODOLÓGICO	SUBDIRECCIÓN	DIRECCIÓN NACIONAL	UNIDAD REQUIRENTE	ESTADO	AVANCE PLANIFICADO	AVANCE REAL	DESVÍO	DURACIÓN (mes)	FECHA DE SEGUIMIENTO	RESUMEN EJECUTIVO
Explotación de la información de intercambio y mejoras a CRS - CTS	Rodríguez Chicaiza Jessica Geovanna	Para ejercer sus facultades en relación con la recaudación, determinación e investigación de riesgos en materia tributaria, el Servicio de Rentas Internas precisa de información del propio contribuyente y de terceros, asegurando así una de las principales fuentes de ingreso permanentes para el Estado. Por su parte, en un mundo globalizado, las transacciones de los contribuyentes se han venido diversificando, ejecutándose cada vez con mayor frecuencia en jurisdicciones extranjeras, lo cual ha hecho necesaria la asistencia mutua entre las administraciones tributarias a nivel mundial. Ecuador ha mantenido constantemente una postura abierta a las iniciativas internacionales con respecto a la transparencia y el intercambio de información para fines tributarios. Es así que en 2017 se adhirió al Foro Global de Transparencia e Intercambio de Información para fines tributarios (Foro Global) y el 30 de agosto de 2021 aprobó con éxito la evaluación de confidencialidad y salvaguarda de datos para el intercambio recíproco de información (virtual), evaluación que debe realizarse in situ a fin de ratificar el resultado, así como también la evaluación de efectividad del intercambio. Para el efecto es necesario se realicen las mejoras a CRS y CTS a fin de contar con evaluaciones exitosas. En este sentido, durante el mes de septiembre de 2021 se realizó el primer intercambio automático de información, en el cual se recibió información de cuentas financieras de residentes en Ecuador, información que es muy importante para la ejecución de controles tributarios. La información que se recibe debe contar con todas las seguridades exigidas por Foro Global y ser explotada de forma integral a fin de hacer un uso efectivo de la información intercambiada.	Galindo Jaramillo Jorge Eduardo	Subdirección General de Cumplimiento Tributario	NA	Departamento de Riesgos e Información Tributaria	4. Ejecución	80,00%	80,00%	0,00%	52	27/11/2025	**NOVIEMBRE 2025** Se realizaron las pruebas de las historias planificadas para el Sprint 5. Está certificado el primer entregable del release 5
Modelo de Gobierno de Datos y Analítica Institucional	Correa Aguayo Paulina Elizabeth	Modelo de Gobierno de Información: Comprende la adaptación y formalización del Modelo de Gobierno de Información a fin de levantar un conjunto de políticas y directrices que permita normar de manera transversal la gobernanza y gestión de la información institucional y garantice la disponibilidad de datos a nivel organizacional para la toma de decisiones de forma oportuna. La implementación de una plataforma de tipo DataFabric para gobernar y gestionar la información en todas sus fases, que permita resolver problemas de datos complejos y casos de uso mediante la gobernanza y gestión de información, independientemente de los diversos tipos de aplicaciones, plataformas y ubicaciones donde se almacenan estos datos, permitiendo el acceso sin fricciones y el intercambio de datos en un entorno de datos distribuidos, dicha solución comprende los componentes y las herramientas tecnológicas necesarias para soportar los procesos de gobernanza y gestión de información y los flujos de información a lo largo del ciclo de vida de los mismos.	Galindo Jaramillo Jorge Eduardo	Subdirección General de Desarrollo Organizacional	Dirección Nacional de Tecnología	Departamento de Planificación TIy Gestión de Información - Datos	4. Ejecución	64,00%	60,00%	-4,00%	35	25/11/2025	**NOVIEMBRE 2025** - E3: Plataforma tipo DataFabric contratada: Se recibió el aval correspondiente y se notificó al oferente ganador su adjudicación. El plazo modificado para la entrega de la documentación habilitante, firma y registro de contrato es hasta el 15 de diciembre, el administrador de contrato notificará el inicio del plazo contractual a fin de ajustar el mismo al periodo de facturación de la solución tecnológica. Se alertará oportunamente en el caso de que por situaciones ajenas no pueda efectuarse la firma del contrato hasta la fecha prevista. - E4: Pre-implementación y preparación: Se continúa trabajando con los usuarios funcionales en el levantamiento de los casos de uso 2 y 3 de forma preliminar a la implementación con el proveedor, también se ha trabajado con el área técnica a fin de identificar las fuentes de información y los procesos de carga que necesitan reestructuración, la demora de este entregable no afecta la ruta crítica del proyecto ya que el mismo constituye un insumo para el proveedor, los requerimientos pueden ser complementados mientras se aprueba la metodología de trabajo del proveedor como parte del contrato. En relación con la revisión de los procesos tecnológicos se ampliará el plazo para que las unidades de tecnología presenten sus propuestas de mejora hasta el 31/12/2025.
Sistema de Recaudación; Pasarela de pagos; Conciliación Deudas; Registro de Convenios de Débito	Patiño Vega María José	La iniciativa contempla el desarrollo de nuevas funcionalidades en el Sistema de Recaudación que reemplacen al aplicativo de Conciliación (Internet e Intranet), para gestionar la recaudación de RISE, orden de débito, cobro y pago en línea; así como la gestión de las cuentas registradas para débito que reemplazaría el servicio de registro de convenios de débito del aplicativo Rec-Declaraciones-Internet. En cuanto a la administración de las cuentas, implica un nuevo repositorio unificado de las cuentas bancarias pertenecientes a los contribuyentes que están registradas en las diferentes bases del SRI. Adicionalmente se contempla la reconstrucción de las consultas públicas del detalle de cuotas RISE y pagos RISE disponibles en el portal SRI en Línea, aplicando la nueva imagen institucional.	Aldaz Lloguno Nicol Belen	Subdirección General de Cumplimiento Tributario	Dirección Nacional de Recaudación y Asistencia al Ciudadano	Departamento de Recaudación y Reintegros	1. Anteproyecto	0,00%	0,00%	0,00%	22	27/11/2025	**NOVIEMBRE 2025** Se efectuó seguimiento del proyecto por parte del líder metodológico. No se registran avances en el período.
Gestión del Cambio, Cultura Institucional y Fortalecimiento de Competencias	Crespo Toledo María Isabel	Con el objetivo de reforzar la capacidad gestora del SRI y continuar con su proceso de transformación digital, que permita incrementar la eficacia y el combate a la evasión, la Institución planteó el desarrollo del Programa de Mejora de la Administración Tributaria y Aduanera II Componente I. Fortalecimiento Institucional del Servicio de Rentas Internas. Este proyecto apalanca su estrategia mediante la implementación de un Sistema Integrado de Gestión Tributaria complementado con herramientas digitales especializadas y soportadas en una infraestructura tecnológica moderna. En este contexto, es necesario incluir un proyecto de Gestión del Cambio y Fortalecimiento del talento humano, de manera transversal en todas las fases del Programa, y así enfocar sus acciones en la construcción de un entorno favorable para esta transformación. En el alcance del proyecto se utilizarán estrategias, metodologías y herramientas que permitan consolidar este cambio, a través de los siguientes componentes: a) Gestión de interesados: Para consolidar el involucramiento de todos sus actores; Gestión del cambio y transferencia de conocimiento: Para preparar a los equipos en la utilización de los nuevos sistemas y componentes tecnológicos) Gestión de la cultura institucional y fortalecimiento de competencias: Para el desarrollo de nuevas competencias técnicas y conductuales en el talento humano, mediante la implementación de un modelo de competencias y sus estrategias de fortalecimiento, que impulsen una cultura digital propensa al cambio e innovación; siendo necesaria la participación de la Dirección Nacional de Talento Humano, a través del Departamento de Planificación y Desarrollo del TH, integrado con la estrategia institucional, razón por la cual participarán como contraparte funcional de esta iniciativa. El alcance de este proyecto no incluye los procesos y gestiones que deban efectuarse con instituciones externas relacionadas a la reestructuración organizacional (Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos) y Manual de Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos.	Risueño Guzman Pedro Rodrigo	Subdirección General de Desarrollo Organizacional	Dirección Nacional de Planificación y Gestión Estratégica	Departamento de Gestión de la Calidad y Cambio Institucional	4. Ejecución	57,00%	57,00%	0,00%	51	25/11/2025	**NOVIEMBRE 2025:** Con la firma consultora PGC Latam, se trabajó el Modelo de Gestión del Cambio, inmumerio basado en la metodología PROSCI y ADKAR adaptado al SRI en un caso de cambio. También se ha iniciado el trabajo en el modelo de Cultura y Liderazgo. Se está generando el Modelo de Transferencia de Conocimiento. Igualmente se han trabajado con el contenido de los talleres de entrenamiento en Gestión del Cambio y los talleres de construcción del modelo y diccionario de competencias. Se ha continuado con las intervenciones en gestión del cambio con campañas comunicacionales mediante pastillas del sistema de gestión de identidades y del Fiera all de Nueva Generación y webinars del proyecto de Seguridad Informática. Se ha actualizado el Piolet del Programa ORION.
Implementación de la herramienta de gestión de servicios en SaaS (Mesa de Servicios)	Quitio Lema Victor Hugo	El alcance consiste en la implementación de una herramienta tipo Saaz de gestión de servicios tecnológicos y de negocios (Mesa de Servicios), desde el acompañamiento de las áreas funcionales y técnicas en el diseño para la implementación de la herramienta de gestión de servicios tecnológicos - Mesa de Servicios; pruebas funcionales y no funcionales, aceptación de la solución, de los informes de propuestas de optimización de los procesos de acuerdo a la versión 4 de ITIL; integraciones con aplicativos institucionales que se contemplen en el proceso contractual para funcionamiento de la herramienta, análisis de configuración de ambientes, transferencia de conocimiento, evaluación y aceptación de requerimientos asociados al servicio en la nube.	Zambrano Valderrama Corina Isabel	Subdirección General de Desarrollo Organizacional	Dirección Nacional de Tecnología	Departamento de Planificación TIy Gestión de Información - Datos	4. Ejecución	45,00%	45,00%	0,00%	11	26/11/2025	**NOVIEMBRE 2025:** Durante este periodo se ejecutaron las siguientes actividades principales: Estabilización del Entregable 1: A partir del 24 de octubre inició la estabilización del Entregable 1, el cual tuvo una duración de 30 días y finalizó el 22 de noviembre de 2025.- Se ejecutaron pruebas de conexión y habilitación de los usuarios para obtener la información desde el nuevo EDM. Se inició el levantamiento de los procesos de Servicios Tecnológicos - Catálogo de Servicios, Mesa de Servicios en Incidentes.
Renovación Tecnológica de Seguridad Informática	Cisneros Hinostroza Galo Michel	El proyecto tiene como alcance la adquisición e implementación de soluciones tecnológicas que cubran la brecha de seguridad informática y control de calidad que soporta actualmente la operación del SRI considerando: - 6 componentes de seguridad informática implementado. - 2 componentes de control y aseguramiento de la calidad implementado.	Tapia Espinoza Natalia Elizabeth	Subdirección General de Desarrollo Organizacional	Dirección Nacional de Tecnología	Departamento de Seguridad Informática	4. Ejecución	61,26%	61,26%	0,00%	45	26/11/2025	**NOVIEMBRE 2025** 1. Herramienta Gestión de Identidades Implementado: Se culminó la implementación y se recibió las memorias del proceso, para expediente de pago. Compromiso expediente de pago 4 de diciembre. 2. "Data Loss Prevention Implemented": Se ingresa expediente de pago 7 de noviembre, se solicita la factura para el proceso del pago. 3. "Fiera all de Nueva Generación Ngfw Implemented": Se recibieron bienes de Quito y Guayaquil, y se da la instalación de la misma. 4. "Herramienta de Automatización de Liberaciones Implemented": Durante el estudio de mercado se identificó diferentes opciones en el mercado, por lo que se han mantenido reuniones con fabricantes para redefinir el alcance del proceso y se replanifica para el periodo 2026. 5. "Herramienta de validación de código estático ejecutada": El proceso se encuentra en evaluación de ofertas, se solicitaron aclaraciones a los oferentes. 6. "Solución de Protección contra ataques de denegación de servicios": Se realizaron pruebas de concepto para definir la mejor arquitectura de la solución, se realiza la documentación habilitante del proceso. 7. "Herramienta de observabilidad de aplicaciones en los ambientes de pruebas" se solicita no objeción al BID de los pliegos del proceso, y se solicita el aval de la Máxima Autoridad, por lo que el proceso está en riesgo de no ser publicado por las directrices de cierre del MEF. Mediante memorando SRI-NAC-DNT-2025-1215-M el patrocinador del proyecto solicitó al programa la inclusión del proceso "Herramienta de Observabilidad de aplicaciones en los ambientes de pruebas" mismo que se aprobó mediante memorando SRI-NAC-SGD-2025-0179-M por parte de la Directora del Programa. Durante el período se ajustaron las observaciones realizadas por parte del equipo de gestión y se solicitó mediante PAP la planificación presupuestaria del proceso. Está pendiente la actualización de la disponibilidad presupuestaria para gestionar el aval de la Máxima Autoridad.
Intercambio Internacional Automático de Información de cuentas financieras entre Ecuador y Estados Unidos - FATCA	Rodríguez Chicaiza Jessica Geovanna	A partir de la entrada en vigor del Acuerdo de Intercambio de Información suscrito entre Ecuador y los Estados Unidos, el Servicio de Rentas Internas ha promovido la implementación del intercambio automático de cuentas financieras con dicho país. Varios factores son clave para la puesta en marcha de esta modalidad de intercambio, siendo uno de los principales la creación y adopción de un mecanismo tecnológico que permita la recepción, procesamiento y envío de la información intercambiada, cumpliendo con las estrictas exigencias de confidencialidad y protección de datos requeridas por el país receptor.	Galindo Jaramillo Jorge Eduardo	Subdirección General de Cumplimiento Tributario	NA	Departamento de Riesgos e Información Tributaria	2. Definición	0,00%	0,00%	0,00%	35	27/11/2025	**NOVIEMBRE 2025** Se recibió el informe de dimensionamiento de capacidad - diseño a alto nivel. Se está levantando el requerimiento funcional detallado. El acta de constitución se encuentra pediente a la firma del Patrocinador.
Automatización de papeles de trabajo para ejecutar la devolución de impuestos - Retenciones en la fuente de IVA (Cadenas de IVA)	Herrera Coello Alex Paul	Contar con una herramienta tecnológica que permita generar acciones de validación, análisis y contestación que se ejecutan como parte de la atención de un trámite de devolución de impuestos, reclamos o recursos de revisión, para que los usuarios registren las tareas que se automatizan y se ejecute la devolución impuestos, que para la presente descripción será para la devolución por retenciones en la fuente de IVA a personas naturales y a sociedades.	Aldaz Lloguno Nicol Belen	NA	Dirección Nacional Jurídica	Departamento Procesal Jurídico Administrativo	4. Ejecución	45,00%	45,00%	0,00%	28	27/11/2025	**NOVIEMBRE 2025** * Se gestionaron los accesos al ZENTAO * Se gestionó la elaboración del mapa de servicio, ficha de servicio y la actualización del catálogo de servicio con el nuevo elemento de configuración. * Se realizó una reunión con fecha 31 de octubre 2025 con el equipo multidisciplinario para ajustar el cronograma del proyecto. * Se gestionaron los usuarios para pruebas funcionales respecto de los roles que mantiene el sistema. * Se estableció la metodología de trabajo con el equipo multidisciplinario para la fase de Desarrollo. * Se inició con el Sprint 1 el 17 de noviembre de 2025, el cual presenta un avance del 50%.
Gestión Integral de Riesgos Tributarios	Rojas Arand, Luis Alberto	Implementar una solución tecnológica que automatice las fases del Modelo de Gestión del Cumplimiento Tributario y el encendimiento de las obligaciones tributarias, permitiendo que de forma sencilla (registro directo, arrastrar y soltar, cero código, etc.) se diseñen y construyan las fichas, papeles de trabajo y reglas de negocio integradas, incluyendo la generación de dashboards gerenciales para la programación, evaluación y toma de decisiones a nivel estratégico y táctico. No incluye una implementación total de impuestos o riesgos ya existentes, sino de los priorizados en este proyecto. Con la finalidad de realizar una implementación más eficiente y evitar reprocesos, se recomienda contar con el apoyo adicional de asesoría técnica con experiencia en la ejecución de las fases antes señaladas.	Risueño Guzman Pedro Rodrigo	NA	NA	Departamento de Riesgos e Información Tributaria	2. Definición	0,00%	0,00%	0,00%	36	28/11/2025	**NOVIEMBRE 2025** Se encuentra en proceso al 75%: el levantamiento de reglas de negocio de IR - Sociedades. Se realizaron avances sobre reglas de negocio de IVA al 75%. Se continuó con las validaciones de catálogos utilizados al momento en los levantamientos de reglas de negocio para su nueva propuesta. Se iniciaron sesiones de trabajo para revisión de reglas de negocio de Entrega y Recepción de Formulario de Planta. Se encuentra en proceso de firmas el Anexo 1 para TDR, y se encuentra con un avance del 65% el Anexo 4 con el consultor BID. Se realizaron reuniones con nuevos proveedores interesados para presentar sus propuestas de SUIT integrada.

9 Firmas de responsabilidad

9. Aprobación del Plan Institucional

RUBRO	CARGO	FIRMA
APROBADO POR:	Alexandra Verónica Navarrete Ricaurte **DIRECTORA GENERAL**	Firmado electrónicamente por: ALEXANDRA VERONICA NAVARRETE RICAURTE Validar únicamente con FirmaEC
REVISADO POR:	María Fernanda Parra Astudillo **SUBDIRECTORA GENERAL DE CUMPLIMIENTO TRIBUTARIO**	Firmado electrónicamente por: MARIA FERNANDA PARRA ASTUDILLO Validar únicamente con FirmaEC
	Bonnie Calderón Uría **SUBDIRECTORA GENERAL DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL**	Firmado electrónicamente por: BONNIE CLEOPATRA CALDERON URIA Validar únicamente con FirmaEC
	Fernando David Torres Acosta **DIRECTOR NACIONAL DE PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA**	Firmado electrónicamente por: FERNANDO DAVID TORRES ACOSTA Validar únicamente con FirmaEC
ELABORADO POR:	María Gabriela Martínez Izquierdo **COORDINADORA NACIONAL DE PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL**	Firmado electrónicamente por: MARIA GABRIELA MARTINEZ IZQUIERDO Validar únicamente con FirmaEC
	Ivette María Hurtado Sáenz **ESPECIALISTA DE PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL**	Firmado electrónicamente por: IVETTE MARIA HURTADO SAENZ Validar únicamente con FirmaEC