



**Universidad Técnica de Babahoyo**  
**Centro de Estudios de Postgrados**  
**y Educación Continua**

**TESIS DE GRADO**

**Previo a la obtención del Título de**  
**Magister en Administración de Empresas**

**Tema:**

**Estructura Organizacional por procesos para la Dirección**  
**Provincial del Servicio de Rentas Internas de la**  
**provincia de Los Ríos**

**Autores:**

**ING. CECILIA CAICEDO ASTUDILLO**  
**ING. JOFFRE LEON VEAS**

**Director de Tesis:**

**Ms. Gina Carrasco Echeverría**



## *El Jurado Calificador*

*Otorga al presente Trabajo la*

*Calificación:* \_\_\_\_\_

*Equivalente a:* \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO

CENTRO DE ESTUDIOS DE POSTGRADOS Y EDUCACIÓN CONTINUA

TESIS DE GRADO  
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MAGISTER EN  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA

**Estructura Organizacional por procesos para la Dirección Provincial del  
Servicio de Rentas Internas de la provincia de Los Ríos.**

AUTORES:

**Ing. Cecilia Caicedo Astudillo**

**Ing. Joffre León Veas**

Directora de Tesis:

Ms. Gina Carrasco Echeverría

## **TEMA**

**Estructura Organizacional por procesos para la Dirección Provincial del Servicio de Rentas Internas de la Provincia de Los Ríos.**

## ***Dedicatoria***

*A Dios por darnos la vida y la voluntad para alcanzar las metas propuestas y a nuestras familias por todo el apoyo que estos momentos se necesita.*

## ***Agradecimiento***

*A la Ing. Gina Carrasco Echeverría por sus consejos y  
dedicación.*

Dedicatoria.....	i
Agradecimiento.....	ii
Índice de tablas.....	vi
Índice de Gráficos.....	vii
Índice de Figuras.....	viii
Introducción.....	1

## **Capítulo I**

Antecedentes.....	2
Marco Contextual de la investigación.....	2
Contexto Social.....	2
Contexto Institucional.....	3
Organigrama Actual De La Dirección Provincial Los Ríos.....	7
Situación actual.....	8
Situación Problemática .....	9
Delimitación de la Investigación.....	10
Delimitación Temporal.....	10
Delimitación Espacial.....	11
Unidades de observación.....	11
Problema de investigación.....	12
Justificación.....	13
Objetivo General.....	15
Objetivos Específicos.....	15

## **Capítulo II**

Marco Teórico.....	16
Alternativas teóricas.....	16
Categorías de análisis.....	28
Hipótesis.....	28
Hipótesis General.....	28
Hipótesis Particular.....	28
Variables.....	28

VARIABLES INDEPENDIENTES.....	28
VARIABLES DEPENDIENTES.....	28

### Capítulo III

DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN.....	31
Tipo de Investigación.....	31
Método científico.....	31
Método deductivo.....	33
Método inductivo.....	34
Investigación aplicada.....	35
Técnicas e instrumentos.....	35
La Observación.....	35
La Entrevista.....	35
La Encuesta.....	35
Cuestionarios o formularios.....	36
Plan de tabulación.....	37
Organización y procesamiento de la información.....	37
Población y Muestra.....	38

### Capítulo IV

Resultados Obtenidos.....	40
Interpretación y discusión de los resultados.....	40
Resultados derivados del levantamiento de datos de los funcionarios.....	40
Resultados derivados del levantamiento de datos de los contribuyentes.....	45

### Capítulo V

Conclusiones.....	47
-------------------	----

### Capítulo VI

Propuesta del estudio.....	48
Cadena de valor Dirección Provincial del SRI.....	48
Mapa de procesos.....	49
Organigrama propuesto de la Dirección Provincial del SRI.....	50
Descripción de procesos.....	51

## **CAPITULO VII**

Organización y gestión de la organización.....	86
Recursos humanos.....	86
Recursos tecnológicos.....	86
Recursos materiales.....	86
Otros recursos.....	86
Presupuesto.....	87
Referencias bibliográficas.....	89
Anexos.....	90

## INDICE DE TABLAS

Tabla # 1 Dependencias del Servicio de Rentas Internas.....	5
Tabla # 2 Funcionarios por unidades de la Dirección Provincial.....	8
Tabla #3: Variables a incorporar en los Procesos.....	16
Tabla # 4 Características y ventajas de los diagramas de flujo.....	25
Tabla #5: Actualizaciones de Procedimientos.....	27

## INDICE DE FIGURAS

Figura # 1 Organigrama estructural de la Dirección Provincial de Los Ríos..	7
Figura # 2 Componentes de un proceso.....	18
Figura # 3 Agrupamiento de actividades.....	23
Figura # 4 Cadena de valor de la Dirección del SRI.....	48
Figura # 5 Mapa de procesos de la Dirección del SRI.....	49
Figura # 6 Nuevo Organigrama estructural de la Dirección Provincial de Los Ríos.....	50

## INDICE DE CUADROS

Cuadro # 1 Unidad dónde labora.....	40
Cuadro # 2 Tiempo de trabajo.....	40
Cuadro # 3 Conoce el contenido del Manual de Procedimiento.....	40
Cuadro # 4 Aplica lo establecido en el Manual de Procedimiento.....	41
Cuadro # 5a Con qué unidad se relaciona más su área (Servicios tributarios).....	41
Cuadro # 5b Con qué unidad se relaciona más su área (Auditoria).....	41
Cuadro # 5c Con qué unidad se relaciona más su área (Gestión tributaria).....	42
Cuadro # 5d Con qué unidad se relaciona más su área (Administrativo Financiero).....	42
Cuadro # 5e Con qué unidad se relaciona más su área (Secretaria Provincial).....	42
Cuadro # 5f Con qué unidad se relaciona más su área (Dirección Provincial).....	43
Cuadro # 5g Con qué unidad se relaciona más su área (Jefatura Zonal).....	43
Cuadro # 6 Considera Ud que los requisitos que indica el manual de procedimientos son necesarios en los procesos a su cargo.....	43
Cuadro # 7 Considera Ud. que la capacitación recibida es adecuada de acuerdo a las funciones desempeñadas.....	44
Cuadro # 8 Opina que se pueden reducir los tiempos de respuesta de los trámites atendidos en su unidad.....	44
Cuadro # 9 A qué tiempo podría disminuir la contestación de sus trámites administrativos.....	44
Cuadro # 10 Oficina .en dónde realiza el trámite.....	45
Cuadro # 11 Cómo considera que fue la atención recibida.....	45
Cuadro # 12 Qué trámite vino a realizar en el SRI.....	45
Cuadro # 13 Concluyó exitosamente su trámite.....	45

Cuadro # 14 Si no concluyó el trámite, cuál fue el motivo..... 46

Cuadro # 15 Cómo considera que fueron los requisitos solicitados para ser atendido..... 46

Cuadro # 16 Cómo considera que fue el tiempo de espera para ser Atendido..... 46

## **INTRODUCCION**

Las actividades del Servicio de Rentas Internas se enmarcan a promover y exigir el cumplimiento de las obligaciones tributarias, en el marco de principios éticos y legales, para asegurar una efectiva recaudación que fomente la cohesión social.

La proyección del Servicio de Rentas Internas es ser una institución que goce de confianza y reconocimiento por hacerle bien al país, por la transparencia, modernidad, cercanía y respeto a los derechos de los ciudadanos y de los contribuyentes. La institución cuenta con funcionarios competentes, honestos, comprometidos y motivados por el bien del país, cumpliendo a cabalidad la gestión tributaria, disminuyendo significativamente la evasión, elusión y fraude fiscal.

En la Dirección Provincial de los Ríos actualmente existen manuales de procedimientos que al aplicar ocasionan inconvenientes a los contribuyentes debido a la exagerada cantidad de requisitos que se solicitan para los diferentes procesos, que en ciertos casos son difíciles de obtener por lo que obstaculizan los procesos de atención a contribuyentes en ventanillas.

Otros problemas son los tiempos de espera de los contribuyentes en ventanilla y los tiempos de respuestas de trámites administrativos los mismos que por la Legislación actual permiten un tiempo de atención de hasta 120 días.

Respecto al manejo del talento humano, la Institución no cuenta con políticas claras de carrera administrativa lo que ocasiona malestar laboral.

Con estos antecedentes el presente estudio presenta una propuesta de estructura organizacional basada en procesos, la misma que pretende mejorar el sistema de atención de los clientes internos y externos, con miras a alcanzar de la mejor manera las metas institucionales.

## **CAPITULO I**

### **ANTECEDENTES**

#### **MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN**

##### **Contexto Social**

Las personas tienen necesidad de parques, escuelas, centros de salud, agua potable, entre otros servicios, para obtenerlos se cuenta con una gran organización, el Estado, éste se ocupa de brindar servicios y hacer obras.

Para esto debemos contribuir todos, los tributos son las cantidades de dinero que todas las personas que vivimos en el país entregamos al Estado para que haga las obras y nos brinde los servicios. Las personas debemos pagar tributos cuando compramos un producto o pagamos por un servicio, cuando recibimos un servicio del Estado, cuando hemos obtenido buenas ganancias en nuestros negocios.

Los tributos son un deber que tenemos todas las personas, son una obligación que la ley obliga cumplir. A las personas que pagan tributos el Estado los llama contribuyentes, por que contribuyen con el país.

Un contribuyente es la persona que colabora con el país, al pagar impuestos y tributos, en el Ecuador todos somos contribuyentes incluso los menores de edad, los contribuyentes debemos saber que los tributos que pagamos son utilizados para hacer las obras que necesitan las comunidades, como país, por eso se debe colaborar con gusto y puntualidad.

Los impuestos son un tipo de tributo que se paga por el hecho de ser parte de la comunidad, no se paga a cambio de un servicio directamente recibido. Existen varios tipos de impuestos, unos generados por y para el gobierno central y otros generados por los gobiernos locales o seccionales; algunos de

ellos son: el impuesto al valor agregado, el impuesto a la renta, impuestos catastrales, impuestos a espectáculos, entre otros

## **Contexto Institucional**

El Plenario de las Comisiones Legislativas del Congreso Nacional debido a que es indispensable modernizar la administración de rentas internas, en orden a incrementar las recaudaciones que garanticen el financiamiento del Presupuesto del Estado.

Es indispensable reducir la evasión e incrementar los niveles de moralidad tributaria en el país; y, en ejercicio de sus facultades constitucionales y legales, expide la LEY DE CREACION DEL SERVICIO DE RENTAS INTERNAS.

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

El Servicio de Rentas Internas se encarga de informar a la ciudadanía acerca de sus responsabilidades tributarias, es decir, las obligaciones y derechos que tienen con respecto a los impuestos. Además se hacen estudios para proponer nuevos impuestos y controla el cumplimiento puntual de todos los pagos que deben realizar los contribuyentes.

El Servicio de Rentas Internas (SRI) tiene las siguientes facultades, atribuciones y obligaciones:

- 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;
- Preparar los estudios respecto de las reformas a la legislación tributaria vigente;
- Conocer y resolver las peticiones, reclamos, recursos y absolver las consultas que se propongan, de conformidad con la Ley;
- Emitir y anular títulos de crédito, notas de crédito y órdenes de cobro;
- Imponer sanciones de conformidad con la Ley;
- Establecer y mantener el sistema estadístico tributario nacional;
- Efectuar la cesión a título oneroso, de la cartera de títulos de crédito en forma total o parcial, previa autorización del Directorio y con sujeción a la Ley;
- 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 para la verificación de actos de determinación tributaria, conforme con la Ley; y,
- Las demás que le asignen las leyes.

En la estructura orgánica del Servicio de Rentas Internas se contemplan las direcciones regionales y provinciales necesarias para la debida atención a los contribuyentes, teniendo esto en cuenta, la Institución ha creado las siguientes instancias o dependencias con su respectivo ámbito de trabajo:

Tabla # 1 Dependencias del Servicio de Rentas Internas

DEPENDENCIA	SEDE	JURISDICCION
Administración Nacional	Quito	Nacional
Dirección Regional Norte	Quito	Pichincha, Carchi, Esmeraldas, Imbabura, Napo, Sucumbíos y Orellana
Dirección Regional del Litoral Sur	Guayaquil	Guayas, Galápagos, Los Ríos y Santa Elena.
Dirección Regional del Austro	Cuenca	Azuay, Cañar y Loja
Dirección Regional Manabí	Portoviejo	Manabí
Dirección Regional Centro I	Ambato	Tungurahua, Cotopaxi y Pastaza
Dirección Regional Centro II	Riobamba	Chimborazo y Bolívar
Dirección Regional El Oro	Machala	El Oro
Dirección Regional del Sur	Loja	Loja, Morona Santiago y Zamora Chinchipe

Los directores regionales y provinciales ejercen, 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 de los recursos de revisión.

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

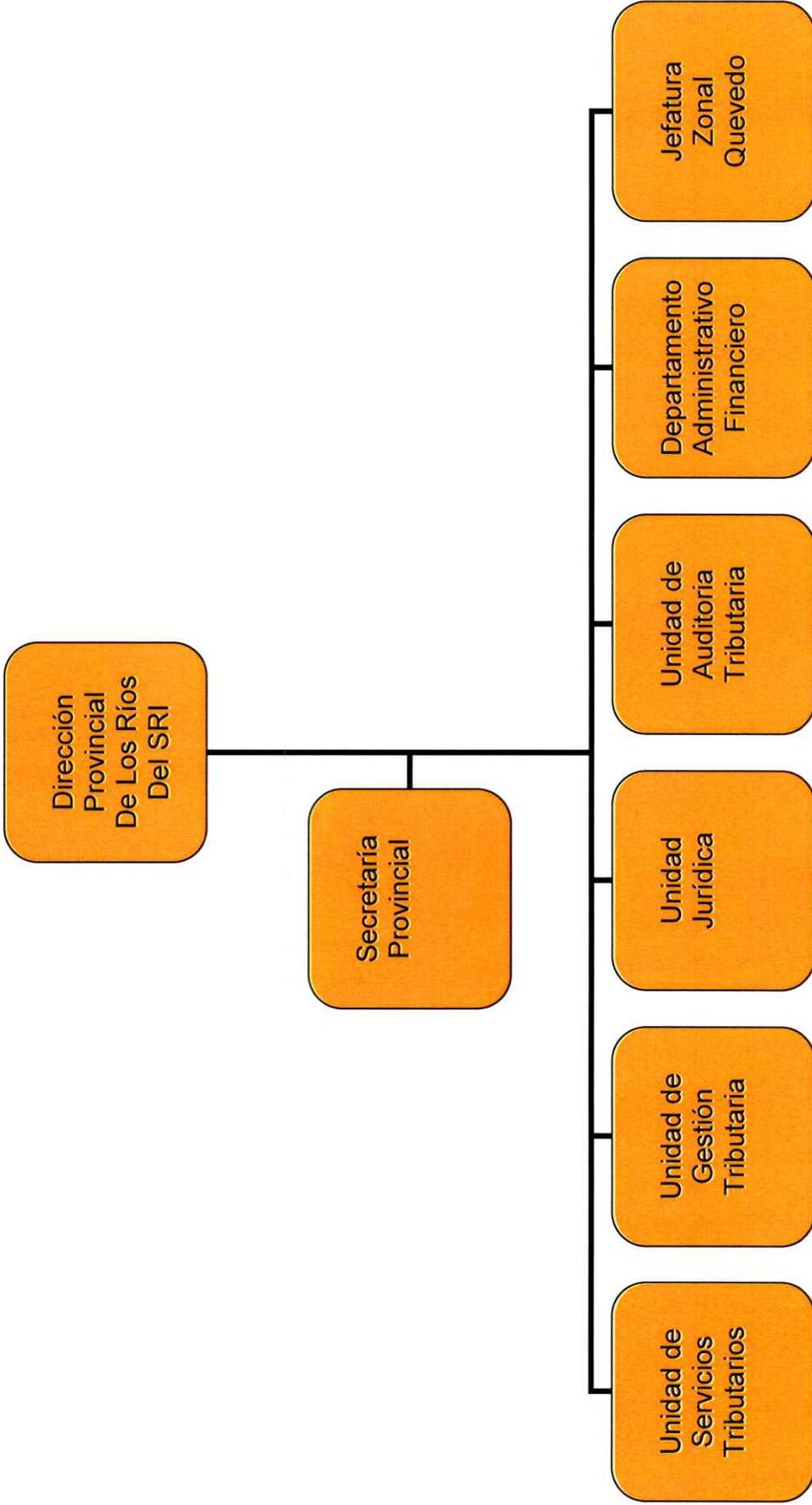
En Febrero del 2001 en reunión del Directorio del Servicio de Rentas Internas se aprueba la apertura de la Dirección Provincial Los Ríos con sede en la ciudad de Babahoyo, soportada con los Informes de la Dirección Nacional de

Planificación en el que se reportan las estadísticas de posibles contribuyentes a inscribir en dicha Provincia.

La Dirección Provincial de Los Ríos pertenece a la Dirección Regional Litoral Sur que como vemos en el Cuadro No. 1 tiene sede en la ciudad de Guayaquil. También la Dirección Provincial de Los Ríos cuenta con dos oficinas la sede provincial en la ciudad de Babahoyo y la jefatura zonal en la ciudad de Quevedo.

# ORGANIGRAMA ACTUAL DE LA DIRECCION PROVINCIAL LOS RIOS

Figura # 1 Organigrama estructural de la Dirección Provincial de Los Ríos



La Estructura Organizacional actual está integrada por:

Tabla # 2 Funcionarios por unidades de la Dirección Provincial

Unidad	Número de funcionarios
Dirección Provincial	2
Secretaría Provincial	5
Servicios Tributarios	13
Gestión Tributaria	4
Jurídico	1
Auditoría Tributaria	6
Administrativo Financiero	3
Jefatura Zonal	16
TOTAL	50

Las actividades del Servicio de Rentas Internas se enmarcan a promover y exigir el cumplimiento de las obligaciones tributarias, en el marco de principios éticos y legales, para asegurar una efectiva recaudación que fomente la cohesión social.

La proyección del Servicio de Rentas Internas es ser una institución que goce de confianza y reconocimiento por hacerle bien al país, hacer bien al país por la transparencia, modernidad, cercanía y respeto a los derechos de los ciudadanos y contribuyentes. Hacer bien al país por que la institución cuenta funcionarios competentes, honestos, comprometidos y motivados por el bien del país. Hacer bien al país cumpliendo a cabalidad la gestión tributaria, disminuyendo significativamente la evasión, elusión y fraude fiscal.

### **Situación actual**

En la Dirección Provincial de los Ríos actualmente existen manuales de procedimientos que al aplicar ocasionan inconvenientes a los contribuyentes debido a la exagerada cantidad de requisitos que se solicitan para los

diferentes procesos, que en ciertos casos son difíciles de obtener por lo que obstaculizan los procesos de atención a contribuyentes en ventanillas.

Otros problemas son los tiempos de espera de los contribuyentes en ventanilla y los tiempos de respuestas de trámites administrativos los mismos que por la Legislación actual permiten un tiempo de atención de hasta 120 días.

Respecto al manejo del talento humano, la Institución no cuenta con políticas claras de carrera administrativa lo que ocasiona malestar laboral.

### **Situación Problemática**

El presente problema constituye un estudio descriptivo que sirven para analizar cómo es y cómo se manifiesta un fenómeno y sus componentes, para el caso la estructura organizacional del Servicio de Rentas Internas que nos permite detallar el fenómeno estudiado básicamente a través de la medición de uno o más de sus atributos.

El conocimiento generado es de mayor profundidad que en el estudio exploratorio, el propósito de este es la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación, como:

- Establecer las características demográficas de las unidades investigadas (número de población, distribución por edades, nivel de educación, entre otras).
- Identificar las formas de conducta, actitudes de las personas que se encuentran en el universo de investigación (comportamientos sociales, preferencias, entre otras)
- Establecer comportamientos concretos.

- Descubrir y comprobar la posible asociación de las variables de investigación.

En sí, identifica características del universo de investigación, señala las formas de conducta y actitudes del personal que trabaja o es usuario de los servicios del Servicio de Rentas Internas en la Dirección Provincial de Los Ríos, para lo cual establece sus comportamientos concretos, descubriendo y comprobando la asociación entre variables de investigación.

Acudimos a técnicas específicas en la recolección de información, como la observación, las entrevistas y los cuestionarios. Utilizamos el muestreo para la recolección de información, específicamente para ver la percepción de los usuarios, la cual es sometida a un proceso de codificación, tabulación y análisis estadístico. Luego de esto, concluimos con las hipótesis formuladas a partir de las conclusiones a que pueda llegarse por la información obtenida.

Este estudio describe la frecuencia y las características más importantes del problema. Para hacer este tipo de estudio descriptivos hay que tener en cuenta dos elementos fundamentales: Muestra e Instrumento (cuestionario)

Responderemos las siguientes interrogantes: ¿Identificación de los elementos y características del problema de investigación?

El problema que se plantea y los hechos que comprende abarcan formas de comportamientos sociales, actitudes, creencias, formas de pensar y actuar de los funcionarios y de los contribuyentes

### **Delimitación de la Investigación**

#### **Delimitación Temporal**

El presente proyecto define como período de referencia en su investigación el período comprendido entre mayo 2007 hasta junio 2008

## **Delimitación Espacial**

El proyecto delimita su investigación al estudio de la Dirección Provincial del Servicio de Rentas Internas de Los Ríos, que queda ubicada en la parroquia urbana Camilo Ponce, en la avenida Enrique Ponce Luque y el By pass, del cantón Babahoyo, provincia de Los Ríos en la República del Ecuador. Los teléfonos son, 052730038, 052731512. La página Web es [www.sri.gov.ec](http://www.sri.gov.ec)

## **Unidades de Observación**

Las unidades de observación serán:

- Cliente Interno (Personal de la Oficina)
- Cliente externo (Contribuyentes)

## **Problema de investigación**

El presente problema de investigación plantea la siguiente interrogante:

¿Cómo diseñar una estructura organizacional por procesos para la Dirección Provincial del Servicio de Rentas Internas de la Provincia de Los Ríos?

A efecto de poder responder a la pregunta general planteada, debemos de encaminar su respuesta respondiendo las siguientes interrogantes específicas, cada una cumpliendo un aspecto dado:

¿Cómo esta la estructura organizacional actual que tiene la Dirección Provincial del Servicio de Rentas Internas de Los Ríos en lo referente a la gestión administrativa y operativa?

¿De qué manera la estructura organizacional en la Dirección Provincial del Servicio de Rentas Internas de la provincia de Los Ríos afecta a la gestión administrativa y operativa que se desarrolla?

¿De qué manera se puede mejorar la gestión organizacional en la Dirección Provincial del Servicio de Rentas Internas de la provincia de Los Ríos?

## **Justificación**

A las puertas del siglo XXI, en donde el conocimiento y la información, constituyen el activo más importante, las organizaciones se encuentran en un constante proceso de revisión y mejoramiento de sus objetivos con miras a ajustarse de mejor manera al proceso de globalización del comercio. Estos cambios que afectan a todas las organizaciones grandes, medianas o pequeñas, inciden en la gestión de las instituciones reguladoras de los gobiernos.

Las autoridades del Servicio de Rentas Internas han manifestado su preocupación respecto a los retos que la Institución tiene que enfrentar para responder con mayor eficiencia y eficacia al logro de los objetivos estratégicos planteados y las realidades actuales de la actividad económica ecuatoriana, enfatizando que en el "SRI ya no se debe seguir desarrollando lo de siempre, si quiere pretender lograr resultados diferentes". La respuesta institucional debe traducirse en acciones concretas que impulsen a la institución hacia un control tributario eficaz, mejores niveles de productividad, mayor diversificación y calidad de los servicios.

Toda la problemática planteada da origen a un conjunto de complicaciones en el funcionamiento de la institución en estudio, pueden mencionarse: dificultad para acceder a los canales informales de la economía, es decir a los negocios con un alto grado de informalidad en la administración de sus finanzas, la complejidad de procesos de atención a las solicitudes de los contribuyentes, haciéndolos poco eficaces, la no disponibilidad de políticas claras de gestión de recursos humanos, diversidad de procedimientos para la gestión de actividades, entre otros. Esto nos lleva a preguntarnos ¿por qué no existe una buena gestión administrativa y operativa del personal en la Dirección Provincial de SRI de Los Ríos? ¿Los procedimientos que sigue el personal de la Dirección Provincial del SRI de Los Ríos en la actualidad afectan los servicios ofrecidos? ¿Es necesario diseñar una nueva estructura organizacional para la Dirección Provincial del Servicio de Rentas Internas de Los Ríos que apoye de mejor manera la gama de servicios requeridos?

Este proyecto de investigación, pretende asumir el reto de llevar a la Institución a un nuevo modelo de gestión con enfoque en la Administración por procesos, donde se considere las expectativas de los clientes externos e internos, como base para definir las mejoras en la gestión; este enfoque supone aplicar metodologías de trabajo completas, es decir aquellas que puedan observar en todo el mejoramiento de procesos, una relación sistémica de insumos-procesos-productos-clientes.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Elaborar una nueva estructura organizacional por procesos para la Dirección Provincial del Servicio de Rentas Internas de Los Ríos que apoye los servicios de la Institución y mejore la atención a los contribuyentes.

### **Objetivos Específicos**

Conocer cómo se encuentra definida la estructura organizacional actual que tiene la Dirección Provincial del Servicio de Rentas Internas de Los Ríos en lo referente a la gestión administrativa y operativa.

Determinar cómo afecta la actual estructura organizacional que tiene la Dirección Provincial del Servicio de Rentas Internas de Los Ríos en el cumplimiento de la gestión administrativa y operativa

Elaborar una estructura organizacional por procesos para la Dirección Provincial del Servicio de Rentas Internas de Los Ríos con el uso de las tecnologías de la información y comunicación que mejore la atención a los contribuyentes.

## CAPITULO II

### MARCO TEORICO

#### ALTERNATIVAS TEÓRICAS

#### ¿QUÉ SON LOS PROCESOS?:

En toda actividad o trabajo que se realiza, se utilizan materias primas o insumos, de ahora en adelante entradas (inputs), que después del desarrollo de las diversas actividades la organización (proceso de producción), de ahora en adelante actividades de transformación, se produce un producto o resultado, de ahora en adelante salida (outputs). Estos constituyen los tres componentes básicos de un proceso. No hay producto o servicio que no sea el fruto de un proceso de trabajo (transformación).

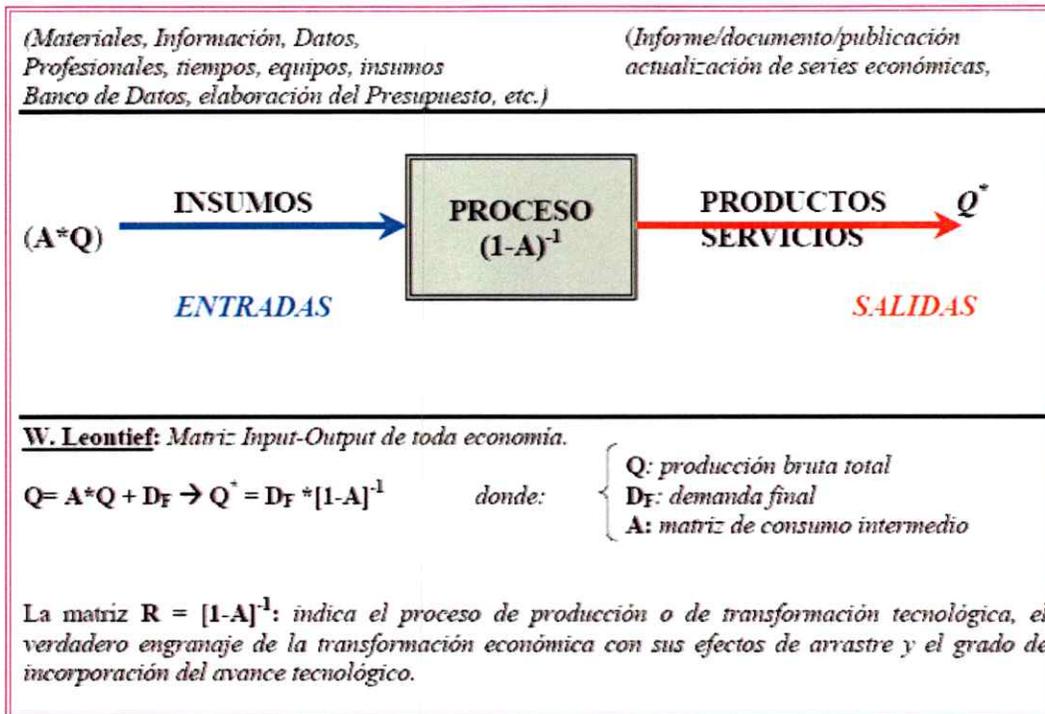
Tabla #3: Variables a incorporar en los Procesos

Variables	Comentarios
1.-Número de actividades (tareas) que responden a un puesto en la organización y grado de especialización de cada una de ellas: especialización del cargo	Siempre que sea posible.
2.-Nivel de normalización del contenido del trabajo de cada puesto: formalización del comportamiento	Binomio: Norma y Profesión
3.-Tipo de habilidades y de conocimientos para cada puesto: preparación y capacitación	Perfil de Puestos.
4.-Criterios de agrupamiento de los puestos en unidades y éstas en otros mayores: agrupación de unidades	Reubicación y consolidación de áreas.

Variables	Comentarios
5.-Tamaño de cada unidad y número de individuos bajo el mando de un directivo: tamaño de unidad	Perfil de la unidad y correspondencia de equipo profesional.
6.-Nivel de normalización del resultado (output) de cada puesto o unidad: sistemas de planificación y control	Esfuerzo por concretar resultados en "Productos".
7.-Tipo de mecanismos a establecer para facilitar la adaptación mutua entre puestos y unidades de enlace	Coordinación profesional e institucional.
8.-Grado de poder de decisión a delegar a los directivos de unidades de línea hacia debajo de la cadena: descentralización vertical	Funcional: según nivel técnico.
9.-Grado de poder de decisión a pasar de los directivos de línea a los especialistas de staff y operarios: descentralización horizontal	Funcional: según nivel técnico

En aplicación a la Administración Pública y a sus instituciones, el proceso se conceptualiza como la organización racional de personas, materiales, energía, equipos y procedimientos en actividades concebidas para producir un resultado final específico. En cualquier acepción de proceso, éste puede definirse como el conjunto de pasos que se realizan de forma sucesiva en distintas dependencias, con el objeto de transformar una serie de entradas (inputs) específicas en unas salidas (outputs: bienes o servicios) deseadas, añadiendo valor. De forma esquemática, los tres componentes vienen ilustrados por el siguiente esquema gráfico:

Figura # 2 Componentes de un proceso



los requerimientos, el alcance y limitaciones fijadas, el número y características del personal que interviene, etc. De esta manera, proceso y procedimiento están muy relacionados y vienen definidos por: (ver ANEXO I: Glosario de Términos)

**Proceso:** Actividad o conjunto de actividades relacionadas entre sí, que se desarrollan en una serie de etapas secuenciales, y que transforman insumos agregando valor, a fin de entregar un resultado específico, bien o servicio a un destinatario, cliente externo o interno, optimizando los recursos de la organización.

**Procedimiento:** Conjunto o secuencia de pasos, estrechamente vinculados y cronológicamente dispuestos, realizados al interior de la entidad por el responsable, para el caso un funcionario público, y dirigidos a precisar la forma de hacer algo, incluyendo el qué, cómo y a quién corresponde el desarrollo de la tarea.

Un procedimiento es la manera específica de efectuar una actividad, unas acciones o trabajos concretos que componen un proceso y la secuencia que se debe seguir en la ejecución. De ahí que el instrumento ideal para la ilustración del procedimiento es el Manual de Procedimientos, visto como un documento guía que describe los pasos consecutivos de inicio y desarrollo del proceso productivo, con todos los elementos técnicos a emplear bajo la óptica interna de la organización en estudio, un enfoque a distinguir del llamado procedimiento administrativo cuyo objetivo es servir al ciudadano.

En este último sentido, la práctica totalidad de la actividad de la Administración Pública se desarrolla en torno a la gestión y tramitación de los procedimientos administrativos, caracterizados por su alto grado de formalización consecuencia de la sujeción de la actividad administrativa a las normas. En esta óptica, los procedimientos administrativos son procesos a través de los cuales un órgano administrativo competente decide sobre las prestaciones, servicios y pretensiones planteadas por los ciudadanos y es con esa finalidad que la Administración da a conocer los principales procedimientos

administrativos, cuya competencia tiene atribuida cada institución parte del sector público.

## **CARACTERÍSTICAS MÁS SOBRESALIENTES DE LOS PROCESOS**

En el desarrollo de los procesos, incorporando la ejecución de todas las actividades, el documento o insumo inicial se convierte en otro de valor agregado, de tal manera que las actividades satisfagan las necesidades y expectativas del destinatario o solicitante. Todo proceso se caracteriza por tener la siguiente configuración:

Un principio y un fin; es decir inicia con determinada acción o evento y finaliza en otro, fijando así las responsabilidades en la ejecución del trabajo, aunque no siempre sea fácil definirlos;

La ejecución de sus actividades sigue un orden, una secuencia de pasos dentro del proceso (racionalización);

Los distintos actores intervinientes en el proceso (unos responsables del proceso o productores y otros proveedores de información o materiales) son todos aquellos que aportan su trabajo personal o en equipo, los materiales o información, y

Los destinatarios finales del producto que juzgarán la calidad del mismo en cada etapa.

En la secuencia establecida en el flujo grama, se revela esta permanente relación de cliente-proveedor entre las distintas unidades intervinientes a lo largo del proceso, donde cada una es, a la vez, un cliente para aquella que la precede en la generación de un producto, y un proveedor para quien la sucede. De ahí, que cada área o unidad, grupo de trabajo o persona haya de realizar su

labor de forma cabal conforme a las exigencias de su "cliente" (entidad, unidad ministerial, organismo, ente, entre otro.), y éste pueda continuar, eficazmente, con su parte en el proceso.

## **¿CÓMO IDENTIFICAR UN PROCESO?**

La identificación de procesos dependerá, en gran medida, de los objetivos de la institución y de sus mandos. Un ministro, un directivo o cualquier funcionario de cargo similar tendrán una visión macro, fijándose en las funciones más importantes para la organización (planificación, contabilidad, presupuesto, etc.), mientras que los cargos intermedios y empleados operativos (base) optarán por una visión micro, identificando procesos más sencillos en el ámbito de su actividad diaria.

Una primera concepción considera el establecimiento de una jerarquía de división de macro procesos en subprocesos, y éstos en micro procesos hasta integrar las dos perspectivas, macro y micro, y obedece más a una visión interna de organización para la producción (plantilla laboral). El enfoque o perspectiva de considerar a los destinatarios finales (clientes) como la referencia de partida, obliga a la institución o a la dirección a identificar todos los productos y servicios que puede hacer disponibles (producir) y, luego, a identificar los pasos o secuencia para proveerlos. Se trata de una visión más orientada al mercado, al cliente, a la calidad del producto.

En ambos casos, y bajo el mismo objetivo de analizar las actividades asociadas a cada proceso, teniendo una visión común global del consumo de los recursos humanos de la organización en cada una de sus actividades, la preocupación varía según el enfoque más interno (análisis de tareas y de plantilla laboral) o externo (análisis de actividades y producto).

En el presente enfoque, más que de un análisis de plantilla-rol laboral (per se) en el análisis de coherencia entre la criticidad de cada actividad y el consumo

asociado de recursos humanos, se trata de un análisis de actividades orientado a:

- Identificar los principales procesos y sus actividades asociadas, en cada unidad organizativa del Servicio de Rentas Interna, Dirección provincial.
- Identificar los "productos" de cada proceso y su criticidad.
- Obtener el consumo de recursos humanos y otros insumos por cada actividad.
- Analizar los puntos críticos: dedicación, criticidad, coste de personal de cada actividad, plantilla equivalente por actividad, entre otros.

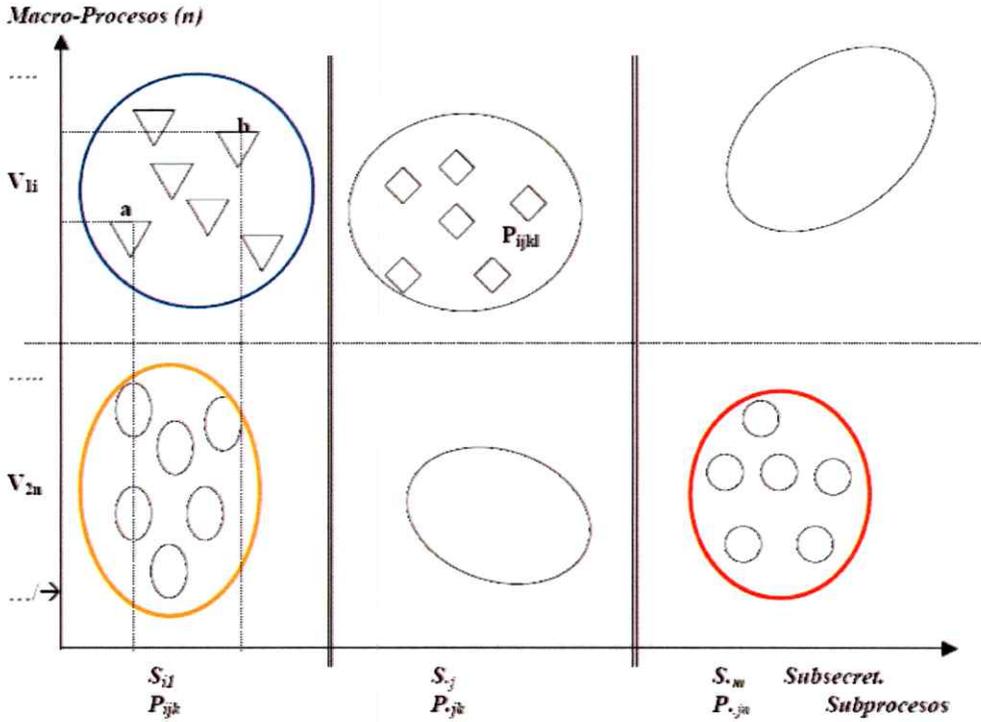
Analizar las oportunidades de mejora por la incorporación de un sistema de informatización integral y una profesionalización de la plantilla laboral que asegure su funcionamiento y desempeño.

La idea subyacente o el hilo conductor para identificar y desagregar a nivel de micro procesos o productos y agruparlos por áreas organizacionales, se basa en el principio de las economías de escala y de especialización (ahorros de insumos), reduciendo el número de enlaces entre las áreas, si bien salvaguardando la norma y asegurando una mayor eficacia y eficiencia. Se trata de reducir, conceptualmente, la distancia entre dos actividades de una misma secuencia lógica (Figura #2) y, en su caso, reforzar los enlaces inter-áreas o inter-institucionales. De ahí, la estrecha relación en la coordinación de actividades entre Presupuesto y Tesorería para evitar disfunciones entre PPC y administración de la CCUT; entre Tesorería y Crédito Público para operaciones financieras, etc.

Como en toda relación intersectorial, en cada celda de consumo intermedio, se trata de identificar y de seleccionar aquellos subprocesos de mayor efecto de arrastre, en demanda hacia atrás para generar un mayor valor agregado hacia adelante. Un ejemplo clásico es servirse de la abundante información

disponible para realizar informes y difundir estudios empíricos que contribuyan y ayuden a la toma de decisión de los sectores productivos e institucionales.

Figura # 3 Agrupamiento de actividades (cluster)



Actividades: Son las acciones que se deben realizar en forma secuencial, dentro de un proceso, utilizando determinados insumos, para contribuir con el resultado final, servicio o producto objeto de la actividad. Aplicación de la secuencia de flujos más corta posible (economías) para asegurar el producto.

**ETAPAS BASICAS DE LOS PROCESOS**

Tomando el símil de la matriz de consumo intermedio, donde ningún sector es independiente o autónomo, sino que se transforma y crece en un proceso de interdependencia con otros sectores, igual sucede con las instituciones. De ahí, que los procesos sean mutuamente dependientes con retroalimentación permanente, agregando valor y, en casos, con efecto multiplicador sobre otros. En general, todo proceso bien ejecutado facilita la ejecución exitosa de otros, ya que, usualmente, tienen que ver con más de una dependencia o entidad, de manera directa o indirecta.

Se trata, entonces, de retener aquellos subprocesos que son multiplicadores de valor agregado, actividades que generan valor a partir de lo ya existente y producido por otras entidades. En todos los procesos, se registra una misma estructura básica que conforma los siguientes casos:

- Etapa preparatoria: o las actividades que determinan la iniciación del proceso.
- Etapa de producción: proceso de transformación, en los que los insumos son sometidos a la transformación que producirá valor agregado.
- Etapa de resultados: el producto o servicio resultante de la transformación de los insumos.
- Etapa de la actividad de control: presente en cada una de las actividades descritas, a efectos de garantizar el valor agregado esperado y la calidad del producto o servicios a satisfacción del usuario.

## **EL DIAGRAMA DE FLUJO (FLUJOGRAMA) DE LOS PROCESOS**

Una vez levantada la información relacionada con los procesos, subprocesos e identificados sus micro procesos, caracterizado por los productos por área substantiva, se procede a elaborar un diagrama de flujo estructural, teniendo en cuenta todas las convenciones del mismo, para facilitar la comprensión y la labor de la racionalización.

El diagrama de los procesos y procedimientos ayuda a tener una visión mucho más clara del proceso. Al analizar los procesos, se debe analizar cada una de las actividades del proceso o procedimiento contemplados como ilustrado en el

Cuadro resumen de las actividades del proceso (ver ANEXO II: Levantamiento de procesos y procedimientos).

La representación gráfica del proceso o procedimiento viene a ser un instrumento muy valioso que sirve de guía a la ejecución en forma ordenada y lógica de la secuencia del trabajo. El diagrama facilita el conocimiento del proceso que se describe, a través de las actividades, los documentos producidos y las áreas administrativas y el personal intervinientes en el proceso. Por ello, es una herramienta de gran importancia para el levantamiento, análisis, diseño, mejoramiento y control de los procesos (ver Tabla # 4).

Tabla # 4 Características y ventajas de los diagramas de flujo

CARACTERISTICAS	VENTAJAS
Estandariza la representación gráfica de los procesos de trabajo	Describe en forma sencilla el paso a paso de cada proceso y complementa la descripción literal facilitando su consulta.
Identifica con facilidad los aspectos más relevantes del mismo.	Engloba las acciones realizadas con el propósito de transformar la información de entrada en los resultados esperados.
Muestra la dinámica del trabajo y los responsables del mismo	Facilita la comprensión rápida del trabajo. Describe cualquier proceso desde el más simple hasta al más complejo.
Facilita el análisis y mejora procesos suprimiendo lo no esencial y simplificando lo que si es	Verifica el desarrollo real del proceso y representa objetivamente aquello que ocurre normalmente en la rutina de trabajo

Ayuda a la ejecución de trabajo	Permite la visualización rápida e integrada de un proceso facilitando el examen de los pasos, las secuencias y las responsabilidades de los ejecutantes.
Evita el desvío o distorsión de las prácticas de la empresa	Identifica rápida y fácilmente los puntos débiles y fuertes de un proceso
Provee elementos que facilitan el control de trabajo	Propicia la visualización de la distribución del trabajo entre los empleados y entre las dependencias.

## **CONTROL DE ACTUALIZACIONES DE PROCESOS**

Con el fin de mantener un registro actualizado de los procesos y procedimientos, y poder modificar o actualizar los manuales periódicamente, se recomienda encargar a la Coordinación de Fortalecimiento Institucional la responsabilidad en la materia. Los responsables de la difusión y utilización de los manuales, una vez recibidas las nuevas hojas (por actualización), procederían a extraer las hojas anteriores que hayan sufrido cambios en los procedimientos y a sustituirlas por las nuevas, a fin de evitar confusiones futuras. Sería una forma de guardar viva la memoria institucional por el trabajo bien hecho. El formato para ello, junto a las hojas estándar, podría ser como el ilustrado en el Tabla #5.

Tabla #5: Actualizaciones de Procedimientos

ENTREGA NÚMERO	Fecha de entrega			INSERCIÓN HECHA POR: (NOMBRE RESPONSABLE)	Firma
	dia	mes	año		

## **CATEGORIAS DE ANALISIS**

### **Hipótesis**

#### **Hipótesis General**

H: Diseñando una estructura organizacional por procesos para la Dirección Provincial del Servicio de Rentas Internas de la Provincia de Los Ríos mejoraríamos la gestión institucional.

#### **Hipótesis Particular**

H1: Conociendo cómo se encuentra la estructura organizacional en la Dirección Provincial del Servicio de Rentas Internas de la Provincia de Los Ríos propondríamos alternativas para mejorar su gestión.

H2: Determinando la estructura organizacional actual de la Dirección Provincial del Servicio de Rentas Internas de la Provincia de Los Ríos conoceríamos la calidad de desempeño institucional.

H3: Con una alternativa de estructura organizacional por procesos para la Dirección Provincial del Servicio de Rentas Internas de la Provincia de Los Ríos mejoraríamos el servicio o atención a los contribuyentes.

### **Variables**

#### **Variables Independientes**

Estructura Organizacional Jerárquica y Estructura Organizacional por procesos

#### **Variables dependientes**

Gestión Institucional, Desempeño institucional, Atención al contribuyente.

Problema General	Objetivo General	Hipótesis General
¿Cómo diseñar una estructura organizacional por procesos para la Dirección Provincial del Servicio de Rentas Internas de la provincia de Los Ríos?	Elaborar una nueva estructura organizacional por procesos para la Dirección Provincial del Servicio de Rentas Internas de Los Ríos que apoye la oferta de servicios de la Institución y mejore la atención a los contribuyentes.	Diseñando una estructura organizacional por procesos para la Dirección Provincial del Servicio de Rentas Internas de la provincia de Los Ríos mejoraríamos la gestión institucional
¿Cómo esta la estructura organizacional actual que tiene la Dirección Provincial del Servicio de Rentas Internas de Los Ríos en lo referente a la gestión administrativa y operativa?	Conocer cómo se encuentra definida la estructura organizacional actual que tiene la Dirección Provincial del Servicio de Rentas Internas de Los Ríos en lo referente a la gestión administrativa y operativa.	Conociendo cómo se encuentra la estructura organizacional en la Dirección Provincial del Servicio de Rentas Internas de la provincia de Los Ríos propondríamos alternativas para mejorar su gestión.
¿De qué manera la estructura organizacional en la Dirección Provincial del Servicio de Rentas Internas de la provincia de Los ríos afecta a la gestión administrativa y operativa que se desarrolla?	Determinar cómo afecta la actual estructura organizacional que tiene la Dirección Provincial del Servicio de Rentas Internas de Los Ríos en el cumplimiento de la	Determinando la estructura organizacional actual de la Dirección Provincial del Servicio de Rentas Internas de la provincia de Los Ríos conoceríamos la calidad de desempeño institucional

	gestión administrativa y operativa.	
¿De qué manera se puede mejorar la gestión organizacional en la Dirección Provincial del Servicio de Rentas Internas de la provincia de Los Ríos?	Elaborar una estructura organizacional por procesos para la Dirección Provincial del Servicio de Rentas Internas de Los Ríos con el uso de las tecnologías de la información y comunicación que mejore la atención a los contribuyentes.	Con una alternativa de estructura organizacional por procesos para la Dirección Provincial del Servicio de Rentas Internas de la provincia de Los Ríos mejoraríamos el servicio o atención a los contribuyentes.

## **CAPITULO III**

### **DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **Tipo de Investigación.**

La investigación de nuestro proyecto se la concibió como: organizacional, descriptivo, explicativo y operacional.

#### **Métodos**

El presente proyecto realizó un estudio descriptivo en las unidades que conforman la Dirección Provincial del Servicio de Rentas Internas de la Provincia de Los Ríos, que consistió en la observación de la situación anterior, es decir en base a la recolección, codificación y tabulación de datos que reflejen la situación existente, para luego interpretarlos y conocer lo que ocurrió en la Dirección Provincial.

Con la utilización de este método descriptivo interpretaremos la observación que se quiere realizar de la Dirección Provincial, que tiene la particularidad de ser de carácter retrospectivo.

Los métodos requeridos en la presente investigación se describen a continuación.

#### **Método Científico**

Tenemos tres definiciones básicas que nos explican el concepto de lo que es el método científico y son:

- El método científico es el conjunto de procedimientos lógicos que sigue la investigación para descubrir las relaciones internas y externas de los procesos de la realidad natural y social.

- Llamamos método científico a la serie ordenada de procedimientos de que se hace uso en la investigación científica para obtener la extensión de nuestros conocimientos.
- Se entiende por método científico al conjunto de procesos que el hombre debe emplear en la investigación y demostración de la verdad.

### **El método científico es racional**

Es racional porque se funda en la razón, es decir, en la lógica, lo cual significa que parte de conceptos, juicios y razonamientos y vuelve a ellos; por lo tanto, el método científico no puede tener su origen en las apariencias producidas por las sensaciones, por las creencias o preferencias personales. También es racional porque las ideas producidas se combinan de acuerdo a ciertas reglas lógicas, con el propósito de producir nuevas ideas.

### **El método científico es analítico**

El método científico descompone todo lo que trata con sus elementos; trata de entender la situación total en términos de sus componentes; intenta descubrir los elementos que componen cada totalidad y las interrelaciones que explican su integración. Por tal razón, los problemas de la ciencia son parciales y así con sus soluciones, más aun: los problemas son estrechos al comienzo, pero van ampliándose a medida que la investigación avanza.

### **El método científico es claro y preciso**

La claridad y la precisión del método científico se consiguen de las siguientes formas.

Los problemas se formulan de manera clara, para lo cual, hemos de distinguir son los problemas e, incluiremos en ellos los conceptos o categorías fundamentales.

El método científico inventa lenguajes artificiales utilizando símbolos y signos; a estos símbolos se les atribuye significados determinados por medio de reglas de designación.

### **El método científico es verificable**

Todo conocimiento debe aprobar el examen de la experiencia, esto es, observacional y experimental. Por tal razón la ciencia fáctica es empírica en el sentido de que la comprobación de sus hipótesis involucra la experiencia; pero no es necesariamente experimental y, por eso, no es agotada por las ciencias de laboratorio.

### **El método científico es explicativo**

Intenta explicar los hechos en términos de leyes, y las leyes en términos de principios; además de responder al como son los cosas, responde también a los porqués, porque suceden los hechos como suceden y no de otra manera. La explicación científica se realiza siempre en términos de leyes.

### **Método deductivo**

Es un método que nos permitió ver la modalidad de estructura organizacional que tienen la Dirección Provincial de los Ríos del Servicio de Rentas Internas por medio de la investigación que parte de premisas o leyes de aplicación universal, para llegar a conclusiones particulares, este método deductivo es utilizado para organizar campos del conocimiento dentro de vocabularios controlados, tomando como punto de partida una disciplina o dominio, y subdividiéndolo mediante operaciones lógicas, conforme a una metodología de facetas o a una concepción jerárquica que permite construir un árbol del conocimiento que necesitan la Dirección Provincial de los Ríos del Servicio de Rentas Internas en la provincia de Los Ríos.

## **Método inductivo**

Este método se lo utilizó porque la modalidad es eminentemente empírica que tienen la Dirección Provincial de los Ríos del Servicio de Rentas Internas de la provincia de Los Ríos, esta investigación que parte de la observación de un fenómeno para, mediante la búsqueda y agrupación de semejanzas, formular conclusiones de valor general. En conclusión, el método inductivo nos permitió estructurar vocabularios controlados a partir del lenguaje natural.

## **Investigación aplicada**

Es el trabajo científico que busca obtener conocimientos e informar sobre hechos o fenómenos para aplicarlos en el enriquecimiento de la ciencia y la solución de los problemas humanos.

El diseño metodológico, es la descripción de cómo se va a realizar la investigación de la Dirección Provincial del Servicio de Rentas Internas de la provincia de Los Ríos, que es de carácter cualitativo retrospectivo, el cual aporta a la investigación tradicional especialmente en lo que se refiere a la relación entre el investigado y el investigador

## **TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

### **Técnicas**

#### **La observación**

Esta técnica nos permitió mirar con atención lo que está pasando con la Dirección Provincial de los Ríos del Servicio de Rentas Internas de la provincia de Los Ríos, sobre su estructuración organizacional y sirvió de complemento para la tesis. Este método permitió obtener datos tanto cuantitativo como cualitativo, generalmente se observó características y condiciones de los individuos, conductas, actividades factores ambientales, que están involucradas dentro de las unidades de la Dirección Provincial de los Ríos del Servicio de Rentas Internas investigadas.

#### **La entrevista**

Es una de las técnicas que utilice, para recoger la información por escrito sobre el tema de la investigación mediante el dialogo planificado, nos permitió profundizar un poco más lo que en algunas ocasiones no se pudo establecer con la encuesta.

En la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el desarrollo de la gestión organizacional, se estima que este método es más eficaz que el cuestionario, ya que permite obtener una información más completa. A través de ella el investigador puede explicar el propósito de estudio y especificar claramente la información que necesita: si hay una interpretación errónea permita aclararla, asegurando una mejor respuesta, esta técnica nos permite obtener mayor información de focalización

#### **La encuesta**

Mediante el conjunto de preguntas tipificadas dirigidas a una muestra representativa de los contribuyentes que son usuarios de la Dirección

Provincial de los Ríos del Servicio de Rentas Internas, nos permitió averiguar como está la Dirección Provincial de los Ríos del Servicio de Rentas Internas con respecto a su estructura organizacional y a la prestación de sus servicios.

Mediante la obtención de información de los de los usuarios internos y de los usuarios externos o contribuyentes, proporcionados nos permitió obtener también sus opiniones, actitudes y sugerencias. Utilizamos dos maneras de obtener la información: la entrevista y el cuestionario.

## **Instrumentos**

### **Formulario o cuestionario**

Es el instrumento que utilizamos para recopilar los datos proporcionados por los empleados y contribuyentes de los cantones de Babahoyo y Quevedo que fueron investigados y que pertenecen a la provincia de Los Ríos, la tesis que he realizado tiene un fin común que es el de crear una nueva estructura que permita mejorar la Dirección Provincial de los Ríos del Servicio de Rentas Internas que ayude a fomentar el aumento en el número de contribuyentes así como los servicios que se les presta. Anexos III

### **Determinación de la información que se recogió**

Se proporcionó formularios para cada uno de las personas que fueron encuestadas, específicamente para los contribuyentes y los funcionarios de relación directa con éstos.

### **Estructura del instrumento**

La estructura de la elaboración del cuestionario contiene preguntas cerradas, y son por jerarquía que tienen en la empresa. El formulario contiene instructivo que maneja el entrevistador.

## **Aplicación de Instrumentos**

El personal de la unidad de servicios administrativo financiero, debidamente capacitados aplicaron los cuestionarios, para los que se estableció mecanismos de control de calidad y confiabilidad de la información, mediante una supervisión directa a los contribuyentes; ¿cómo? Reentrevistando a un contribuyente vía telefónica por cada 10 encuestados, o al azar, considerando para el caso solo las preguntas de control.

## **Plan de tabulación y análisis**

### **Elaboración del plan de tabulación y análisis**

Codificación de los resultados formulados de modo que las alternativas de respuestas indiquen la intensidad de lo que se investigó.

### **Organización y procesamiento de la información**

El presente trabajo ha sido organizado de la siguiente manera.

- Elaboración del proyecto de investigación
- Construcción del campo contextual problemático
- Elaboración del marco teórico de la investigación
- Elaboración del diseño metodológico de la investigación
- Organización y gestión de la organización
- Redacción y presentación del borrador del proyecto

- Selección y aplicación de técnicas e instrumentos
- Tabulación y procesamiento de datos
- Elaboración del borrador del informe
- Redacción del informe final
- Defensa de tesis

## **Población y Muestra**

El presente trabajo considera su población de estudio, por un lado a los funcionarios que laboran en la Dirección Provincial de Los Ríos del Servicio de Rentas Internas, que son un total de 50.

Además, se consideró al universo de contribuyentes activos de la Dirección Provincial que son alrededor de 8000 contribuyentes, de los cuales se le aplicó los instrumentos a los que llegan a las oficinas de la Dirección Provincial de Los Ríos del Servicio de Rentas Internas, alrededor de 150 diarias.

La muestra es probabilística cuya determinación se realizará a partir de la fórmula estándar con un valor de confiabilidad del 95% y 5% de error.

$$n = \frac{z^2 Npq}{e^2 (N - 1) + z^2 pq}$$

N = Población de contribuyentes de la Dirección Provincial = 8.000

Z = 95% de confianza (1.96)

e = 5% de error

p\*q = 0.25 (para un grado de certeza de 50%)

Lo que da como resultado:

$$n = \frac{(1.96)^2 (8000)(0.25)}{(0.05)^2 (8000 - 1) + (1.96)^2 (0.25)}$$

n = 187

## CAPITULO IV

### RESULTADOS OBTENIDOS

#### Interpretación y discusión de los resultados

#### Resultados derivados del levantamiento de datos de los funcionarios

Cuadro # 1 Unidad dónde labora

Unidad	Número de funcionarios	%
Dirección Provincial	2	4
Secretaria Provincial	5	10
Servicios Tributarios	13	26
Gestión Tributaria	4	8
Jurídico	1	2
Auditoría Tributaria	6	12
Administrativo Financiero	3	6
Jefatura Zonal	16	32
TOTAL	50	100

Cuadro # 2 Tiempo de trabajo

Unidad	Número de funcionarios	%
Menor a 1 año	25	50
De 1 a 3 años	10	20
Mas de 3 años	15	30
TOTAL	50	100

Cuadro # 3 Conoce el contenido del Manual de Procedimiento

Unidad	Número de funcionarios	%
Si	48	96
No	0	0
No aplica	2	4
TOTAL	50	100

**Cuadro # 4 Aplica lo establecido en el Manual de Procedimiento**

Unidad	Número de funcionarios	%
Si	8	16
No	42	84
No sabe / No contesta	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

**Cuadro # 5a Con qué unidad se relaciona más su área (Servicios tributarios)**

Unidad	Número de funcionarios	%
Auditoria	0	0
Gestión tributaria	13	72.2
Administrativo Financiero	0	0
Secretaria Provincial	3	16.7
Dirección Provincial	1	5.6
Jefatura Zonal	1	5.6
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100</b>

**Cuadro # 5b Con qué unidad se relaciona más su área (Auditoria)**

Unidad	Número de funcionarios	%
Servicios tributarios	5	20.8
Gestión tributaria	6	25.0
Administrativo Financiero	1	4.2
Secretaria Provincial	6	25.0
Dirección Provincial	6	25.0
Jefatura Zonal	0	0.0
<b>TOTAL</b>	<b>24</b>	<b>100</b>

Cuadro # 5c Con qué unidad se relaciona más su área (Gestión tributaria)

Unidad	Número de funcionarios	%
Servicios tributarios	4	36.4
Auditoria	1	9.1
Administrativo Financiero	4	36.4
Secretaria Provincial	1	9.1
Dirección Provincial	1	9.1
Jefatura Zonal	0	0.0
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100</b>

Cuadro # 5d Con qué unidad se relaciona más su área (Administrativo Financiero)

Unidad	Número de funcionarios	%
Servicios tributarios	3	37.5
Auditoria	1	12.5
Gestión tributaria	3	37.5
Secretaria Provincial	0	0
Dirección Provincial	1	12.5
Jefatura Zonal	0	0.0
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

Cuadro # 5e Con qué unidad se relaciona más su área (Secretaria Provincial)

Unidad	Número de funcionarios	%
Servicios tributarios	1	7.7
Auditoria	5	38.5
Gestión tributaria	5	38.5
Administrativo Financiero	1	7.7
Dirección Provincial	1	7.7
Jefatura Zonal	0	0.0
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100</b>

Cuadro # 5f Con qué unidad se relaciona más su área (Dirección Provincial)

Unidad	Número de funcionarios	%
Servicios tributarios	2	16.7
Auditoria	2	16.7
Gestión tributaria	2	16.7
Administrativo Financiero	2	16.7
Secretaria Provincial	2	16.7
Jefatura Zonal	2	16.7
TOTAL	12	100

Cuadro # 5g Con qué unidad se relaciona más su área (Jefatura Zonal)

Unidad	Número de funcionarios	%
Servicios tributarios	1	50
Auditoria	0	0
Gestión tributaria	0	0
Administrativo Financiero	0	0
Secretaria Provincial	0	0
Dirección Provincial	1	50
TOTAL	2	100

Cuadro # 6 Considera Ud que los requisitos que indica el manual de procedimientos son necesarios en los procesos a su cargo

Unidad	Número de funcionarios	%
Totalmente de acuerdo	5	10
Parcialmente de acuerdo	12	24
Indiferente	2	4
Parcialmente desacuerdo	14	28
Totalmente desacuerdo	17	34
TOTAL	50	100

Cuadro # 7 Considera Ud. que la capacitación recibida es adecuada de acuerdo a las funciones desempeñadas

Unidad	Número de funcionarios	%
Totalmente de acuerdo	15	30
Parcialmente de acuerdo	15	30
Indiferente	0	0
Parcialmente desacuerdo	10	20
Totalmente desacuerdo	10	20
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

Cuadro # 8 Opina que se pueden reducir los tiempos de respuesta de los trámites atendidos en su unidad.

Unidad	Número de funcionarios	%
Sí	35	70
No	15	30
No sabe / No contesta	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

Cuadro # 9 A qué tiempo podría disminuir la contestación de sus trámites administrativos.

Unidad	Número de funcionarios	%
30 días	0	0
60 días	15	30
90 días	31	62
120 días	4	8
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

## Resultados derivados del levantamiento de datos de los contribuyentes

Cuadro # 10 Oficina .en dónde realiza el trámite

Ítem	Contribuyentes	%
Babahoyo	97	51.9
Quevedo	90	48.1
TOTAL	187	100

Cuadro # 11 Cómo considera que fue la atención recibida

Ítem	Contribuyentes	%
Excelente	52	27.8
Muy buena	36	19.3
Mala	99	52.9
TOTAL	187	100

Cuadro # 12 Qué trámite vino a realizar en el SRI

Ítem	Contribuyentes	%
Servicios tributarios	41	21.9
Auditoria	11	5.9
Gestión tributaria	20	10.7
Administrativo Financiero	8	4.3
Secretaria Provincial	9	4.8
Dirección Provincial	8	4.3
Jefatura Zonal	90	48.1
TOTAL	187	100

Cuadro # 13 Concluyó exitosamente su trámite

Ítem	Contribuyentes	%
Si	87	46.5
No	100	53.5
TOTAL	187	100

Cuadro # 14 Si no concluyó el trámite, cuál fue el motivo

Ítem	Contribuyentes	%
Le faltaron documentos	137	73.3
Vino fuera del horario de atención	12	6.4
Falla del Sistema	4	2.1
Negligencia del funcionario	3	1.6
Alto tiempo de espera	10	5.3
Otros	11	5.9
No sabe / no contesta	10	5.3
TOTAL	187	100

Cuadro # 15 Cómo considera que fueron los requisitos solicitados para ser atendido

Ítem	Contribuyentes	%
Poco	31	16.6
Normales	62	33.2
Demasiados	94	50.2
Total	187	100

Cuadro # 16 Cómo considera que fue el tiempo de espera para ser atendido

Ítem	Contribuyentes	%
Corto	22	11.8
Normal	106	56.7
Excesivo	59	31.5
Total	187	100

## **CAPÍTULO VI**

### **CONCLUSIONES**

La actual estructura organizacional vigente en la Dirección Provincial del Servicio de Rentas Internas de Los Ríos, basada en funciones y jerárquica presenta algunos inconvenientes para apoyar la gestión de los clientes internos y de los contribuyentes, básicamente falta de coordinación entre los departamentos y tiempos de atención de trámites relativamente elevados.

La actual estructura organizacional vigente en la Dirección Provincial del Servicio de Rentas Internas de Los Ríos, basada en funciones y jerárquica carece de ciertas funciones que permitan de manera efectiva responder a las frecuentes necesidades que se presentan en su gestión.

Se requiere una nueva estructura basada en la generación de productos y servicios que optimice la organización de los recursos y mejore el tiempo de atención a los contribuyentes y elimine las descoordinaciones presentes.

## CAPÍTULO VI

### PROPUESTA DEL ESTUDIO

#### Cadena de valor Dirección Provincial del SRI

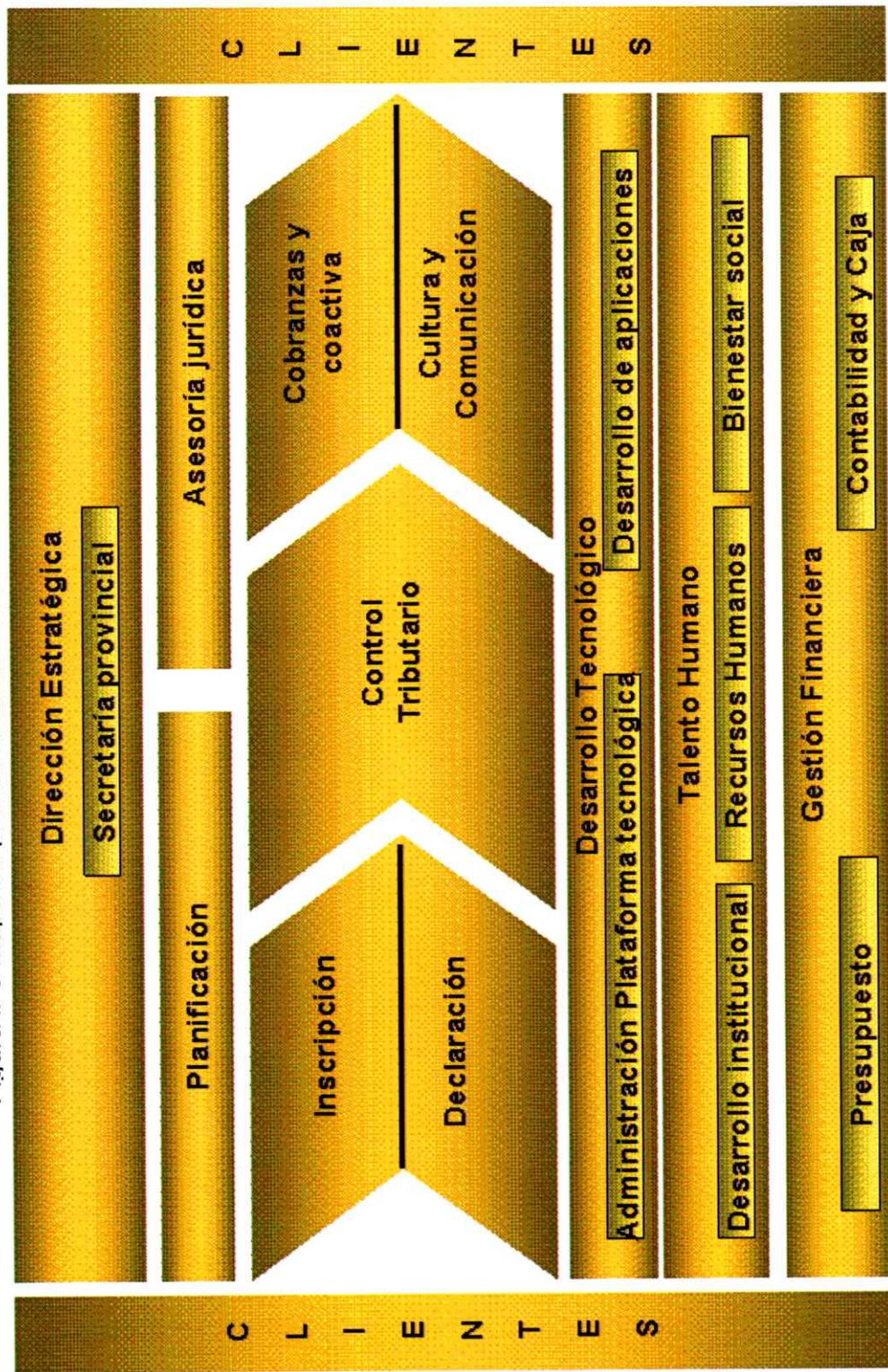
Figura # 4 Cadena de valor de la Dirección del SRI



La Dirección Provincial de Los Ríos del Servicio de Rentas Internas para el cumplimiento de su misión se requiere este integrada por procesos cuyas actividades permitirán la entrega de productos en base a los objetivos institucionales.

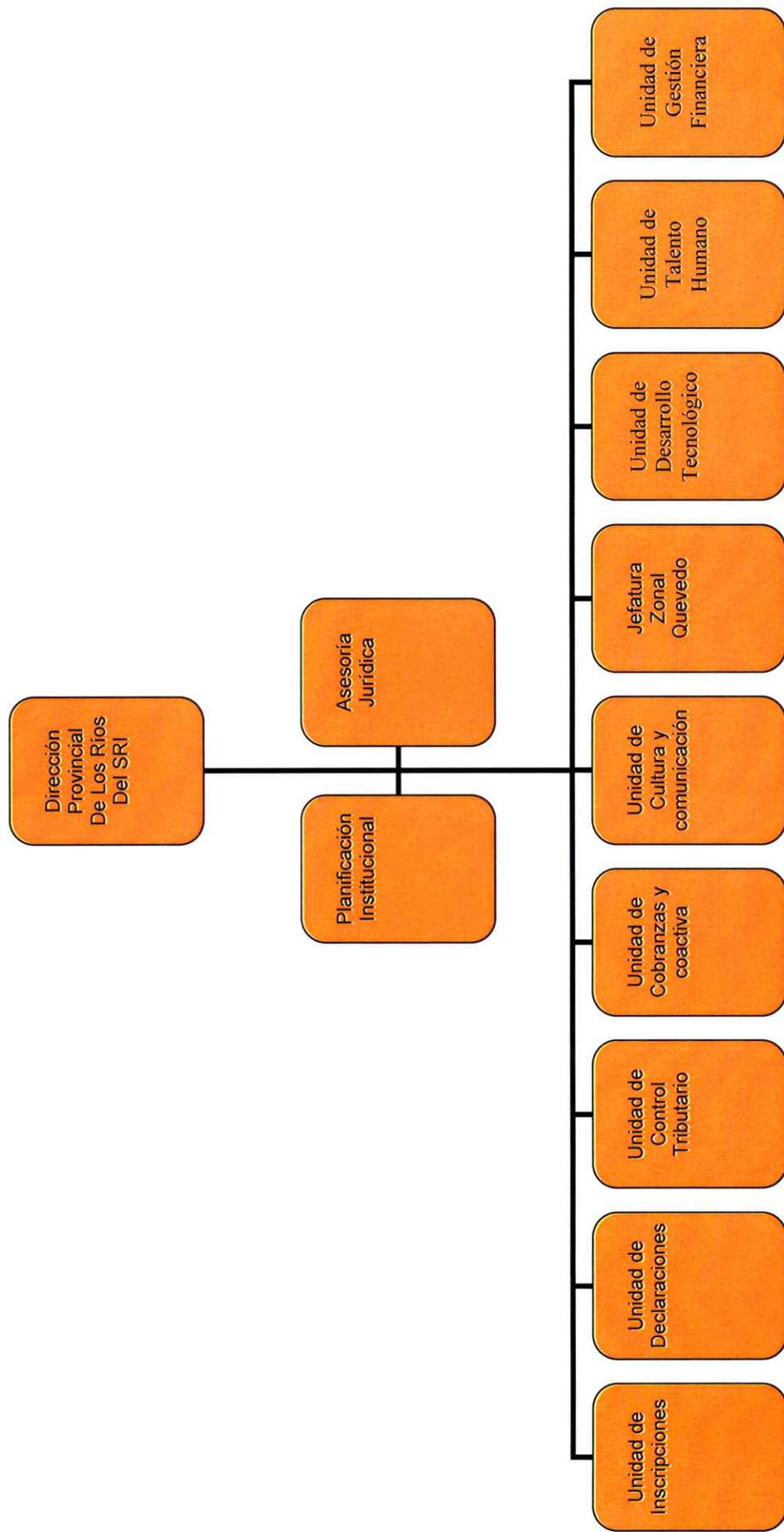
## Mapa de procesos

Figura # 5 Mapa de procesos de la Dirección del SRI



# ORGANIGRAMA PROPUESTO DE LA DIRECCION PROVINCIAL LOS RIOS DEL SRI

Figura # 6 Nuevo Organigrama estructural de la Dirección Provincial de Los Ríos



## **Procesos Gobernantes**

### **Dirección Provincial**

La Dirección Provincial pertenece al macro-proceso de la Gestión Estratégica Institucional que constituye el proceso Gobernante la Dirección Provincial de Los Ríos del Servicio de Rentas Internas, cuyas actividades tienen relación directa con la articulación, coordinación, dirección, control y aprobación. El Director Provincial mantendrá permanente interacción técnico-administrativa con todos los Directores y/o Jefaturas del Servicio de Rentas Internas.

### **Planificación Institucional**

Constituye otro proceso habilitante de asesoría del macro-proceso de Planificación, cuya misión es asesorar a los procesos gobernantes mediante la facilitación, formulación y evaluación de los planes estratégico y operativo, así como los programas y proyectos de inversión relacionados al campo estadístico según las necesidades, prioridades, principios, valores, visión y misión del SRI, para dar la direccionalidad y conducción, en concordancia con las políticas públicas, planes nacionales y necesidades del país y de las instituciones. Para el cumplimiento de su misión, se pueden tener en cuenta los siguientes productos con sus respectivos objetivos y frecuencia:

- Diagnóstico Operativo (Semestral).- Determinar la situación actual de la institución que permita ver el rendimiento de las actividades plasmadas en el Plan Operativo y Plan Estratégico del SRI, haciendo las correcciones que sean necesarias para el cumplimiento de la visión.
- Plan Estratégico SRI (Quinquenal).- Contar con un instrumento normativo que oriente su accionar, y que posibilite que sus actividades respondan a las necesidades de información del país, con calidad y oportunidad; además que permita un espíritu de servicio al usuario y a la sociedad en general.

- Plan Operativo Institucional (Anual).- Sistematizar la actividad institucional, a fin de contar con un documento que refleje la planificación y coordinación de las responsabilidades anuales que le competen al SRI, en producción estadística, y que le permita realizar el seguimiento de estas actividades a través de evaluaciones periódicas.
- Programa de Inversión del SRI (Anual).- Sistematizar las actividades mediante la identificación de los recursos plasmados en los lineamientos del Plan Estratégico que permiten el fortalecimiento institucional y desarrollo del personal, siendo parte fundamental de la reactivación económica del país, ajustándose a las prioridades que determine el Plan Operativo anual de la entidad para el año próximo.
- Informe Anual de Seguimiento del Plan Estratégico Institucional.- Situar el grado de cumplimiento del Plan Estratégico Institucional, previa coordinación con los diferentes procesos del SRI, facilitando la evaluación de la calidad de las estadísticas y de los servicios estadísticos ofrecidos, de acuerdo a las buenas prácticas en la producción estadística establecida.
- Informe Trimestral de Seguimiento del Plan Operativo Institucional y del Programa de Inversión del SRI.- Elaborar el informe trimestral que oriente el seguimiento y evaluación del Plan Operativo Anual y del Programa de Inversión, que puedan proponer ajustes o modificaciones cuando sea necesario al Plan Estratégico Institucional.
- Plan Operativo del Proceso de Planificación Institucional (Anual).- Sistematizar las actividades que el proceso de Planificación Institucional va realizar durante un año, a fin de contar con un instrumento que determine las responsabilidades y el tiempo de ejecución de los productos que brindarán al SRI.

- Informe Trimestral del Plan Operativo del Proceso.- Informar las actividades ejecutadas que se encuentran plasmadas en el Plan Operativo, las cuales brindan un seguimiento y evaluación de los productos del Proceso.

### **Asesoría Jurídica**

Constituye un proceso habilitante de asesoría, cuya misión tiene relación directa con el asesoramiento continuo y permanente en el área del Derecho en general, en todo el quehacer institucional. Para el cumplimiento su misión los siguientes productos son requeridos sean desarrollados, se da la frecuencia sugerida:

- Plan Operativo de asesoría jurídica (Anual).- Sistematizar las actividades que la Dirección va realizar durante un año, a fin de contar con un instrumento que determine las responsabilidades, el tiempo de ejecución y control de los productos que brindarán a la Dirección Provincial de Los Ríos del Servicio de Rentas Internas.
- Informe Trimestral de Actividades del Plan (Trimestral).- Su objetivo principal es de Informar el cumplimiento y resultado de las actividades identificadas en el Plan Operativo Anual que sirva para la toma de decisiones, acciones correctivas y preventivas adecuadas para la Dirección Provincial.
- Patrocinio y representación judicial de la Dirección Provincial del SRI.- Representar judicial y extrajudicialmente a la Institución en procesos inherentes a su competencia.
- Índices de Legislación Actualizado (Mensual).- Mantener actualizado y propender el conocimiento del Marco Jurídico en que se desarrolla la

Institución para su aplicabilidad y estandarización de procedimientos apegados al marco legal.

- **Criterios y Asesoramientos Jurídicos.-** Asesorar por requerimiento a los procesos de la Institución sobre la aplicabilidad y alcance de las normas.
- **Resoluciones Administrativas y Notificación.-** Mejorar la administración sobre la normativa interna que facilitarán la aplicabilidad a los procesos administrativos regulando las leyes y reglamentos de carácter general para que se ejecuten las resoluciones internas en cada uno de los casos, en donde deben estar debidamente notificados al funcionario.
- **Contratos y Convenios Públicos.-** Satisfacer por requerimiento del Director Provincial, las necesidades de la institución en lo que se refiere a la contratación de bienes, ejecución de obras y prestación de servicios que permita el cumplimiento de la misión y sujetos al marco legal establecido.
- **Vademécum Institucional.-** Mantener actualizado y en un solo documento toda la normatividad referente a las resoluciones internas y del quehacer institucional.
- **Informe de la normativa general y el estado de los juicios que son impulsados por la Institución (Mensual).-** Actualizar mediante un informe el estado y avance de los juicios de la institución.
- **Proyectos de Leyes y Reformas a Normas y Reglamentos Internos.-** Contar con una ley actualizada acorde con la misión y visión del SRI.

## **Procesos Agregadores de Valor**

### **Inscripción**

Constituye un proceso agregador de valor cuya misión es procurar el incremento de la base de datos de contribuyentes; es decir, la población económicamente activa que desarrolla alguna actividad económica que deba generar tributos al Estado. Este proceso se cumple con los siguientes productos:

- **Registro Único de Contribuyentes.-** Tiene como objetivo el registrar a las personas naturales o jurídicas que inicien una actividad económica y que deban aportar al Fisco por sus rentas.
- **Régimen Impositivo Simplificado Ecuatoriano.-** Tiene como objetivo el registro de personas naturales que no superen el capital de \$60.000 y que cumplan ciertos parámetros de actividades y que cumplan ciertos parámetros de actividades, números de trabajadores, entre otros, quienes aportarán un valor fijo mensual al Fisco.
- **Reporte de Novedades de las Brigadas móviles.-** Es un control semanal que se emite con la finalidad de analizar los resultados de inscripciones obtenidos, superar falencias y planificar las siguientes brigadas a realizar.
- **Notificaciones para Inscripción.-** Es una verificación óptica que se realiza con funcionarios de la Institución a los contribuyentes (sociedades) que se inscriben en el RUC, en esta se verifican las instalaciones, activos, representantes legales, documentación soporte del negocio con la finalidad de descartar la operación de empresas fantasmas que funcionan ilícitamente ocasionando perjuicio al Estado.

## **Declaraciones**

Es un proceso agregador de valor que consiste en asesorar a los contribuyentes respecto a la liquidación y a la declaración de los impuestos a que esté sujeto y realizar la posterior validación de la información registrada en el sistema correspondiente. Entre sus productos tenemos:

- Declaración de Impuesto a la Renta Persona Natural.- El asesoramiento a contribuyentes se realiza en su mayoría de enero a marzo mes en el que vence el plazo de presentación de estas declaraciones, liquidación anual.
- Declaración de Impuesto a la Renta Sociedades.- El asesoramiento a contribuyentes se realiza en su mayoría de enero a abril mes en el que vence el plazo de presentación de estas declaraciones, liquidación anual.
- Declaración de Impuesto al Valor Agregado.- Tiene un mayor número de contribuyentes que son sujetos pasivos de este impuesto por lo que su asesoría se realiza continuamente.
- Declaración de Retenciones de Renta.- La asesoría es dirigida a obligados a llevar contabilidad y sociedades que participan como agentes de retención del impuesto a la renta, asesoría continua, liquidación mensual.
- Declaraciones de Retenciones de IVA.- La asesoría es dirigida a agentes de retención del impuesto al valor agregado, asesoría continua, liquidación mensual.
- Declaración de Impuesto a los consumos especiales.- Estos casos son de asesoría especializada de acuerdo al tipo de producto que se transfiere, las consultas son muy puntuales y escasas.

- Anticipos de impuesto a la renta.- Asesoramiento puntual a los sujetos pasivos de este impuesto, liquidación dos veces al año.

## **Control tributario**

Proceso agregador de valor que consiste en realizar el control oportuno del cumplimiento de las obligaciones del contribuyente así como la veracidad de la información reportada con respecto a la información tributaria de terceros. Los productos que tenemos en este proceso son:

- Requerimientos de información.- En este documento se solicita información o copias de documentos sustanciales que servirán para comprobar la veracidad de información declarada o para la validación y cuadro de valores que justifiquen una transferencia, puede ser de ingresos, gastos, activos, pasivos e incluso de terceros con los que se ha mantenido alguna relación comercial, se fijan plazos de cumplimiento.
- Notificación preventiva de clausura/sanción.- Constituye el documento con el cual se solicita al contribuyente la presentación de declaraciones omisas o incluso de documentos solicitados en un requerimiento de información anterior, la finalidad es prevenir al contribuyente de ser acreedor de una sanción pecuniaria o clausura de la actividad por su incumplimiento, se fijan plazos de cumplimiento.
- Clausura de Establecimiento.- Se notifica una resolución de clausura al establecimiento por el no cumplimiento de una notificación preventiva y su ejecución se realiza luego de 24 horas de notificada, el tiempo es de 7 días como mínimo y/o hasta se cumpla con el requerimiento de la Administración.

- **Multas pecuniarias.-** Se notifica una resolución de sanción por el no cumplimiento de una notificación preventiva en el que se le informa el plazo en que debe cancelar dicha multa.
- **Conminatorias de Cobro.-** Son documentos en los que se plasma el resultado de las diferencias encontradas por cruces de información de información que posee la administración y que el contribuyente o terceros nos informen. En este caso se conmina a realizar los descargos de las observaciones realizadas o que realice la sustitutiva de la declaración analizada en un plazo fijado.
- **Liquidaciones de cobro.-** Es el documento que se genera por la no presentación de descargos, o la presentación de soportes no válidos respecto a una conminatoria de cobro. Este documento dentro de 20 días de notificado se convierte en una deuda firme que puede originar las etapas de cobro siguientes.
- **Ordenes de determinación.-** Es el proceso más complejo del control tributario en el que se hace uso de la facultad determinadota total y consiste en revisar las transacciones realizadas por un contribuyente en un periodo determinado. Esta revisión se desarrolla durante una año y cumple con varias formalidades que transparentan las actuaciones de los auditores a cargo.
- **Informes Quincenales de determinación.-** Son documentos de información que el auditor deberá remitir al contribuyente, se debe realizar cada quince días y el objetivo es informar los avances realizados dentro del proceso de determinación.
- **Actas de determinación preliminar.-** Es el documento inicial o borrador que se da conocer al contribuyente o su apoderado en forma detallada y cuya información le servirá para base de análisis y/o descargo con la presentación de documentos de descargo en un tiempo de 20 días de realizada la lectura de acta preliminar.

- **Actas de determinación definitiva.-** Es el documento definitivo que detalla las glosas que no han podido ser descargadas por el contribuyente en la etapa anterior. Tiene un plazo de 20 días para convertirse en un documento firme de cobro.
- **Ordenes de Inspección contable.-** Son las revisiones de campo que se realizan en el negocio del contribuyente dentro de un proceso de revisión o determinación, en esta se verifica la documentación voluminosa, se baja información de sistemas contables mediante respaldos, se exhiben balances y todo lo que los auditores deban verificar para aclarar la información consignada en las declaraciones de impuestos.
- **Informes de notificaciones recibidas.-** Es un reporte detallado de comunicaciones recibidas del contribuyente desde el inicio del proceso de determinación, este se adjunta al acta de determinación definitiva con la finalidad de transparentar la utilización de información dentro del proceso.
- **Informes de notificaciones emitidas.-** Es un reporte detallado de comunicaciones enviadas al contribuyente desde el inicio del proceso de determinación, este se adjunta al acta de determinación definitiva con la finalidad de transparentar la utilización de información dentro del proceso.

### **Cobranzas y coactiva**

Es un macro proceso agregador de valor que tiene como misión realizar la gestión institucional de cobranza efectiva o persuasiva, con el propósito de minimizar el porcentaje de obligaciones para inicio de coactiva (recurso de último instancia).

## **Cobranzas**

Es un proceso agregador de valor que tiene como misión realizar la gestión institucional inicial de cobranza efectiva o persuasiva con el propósito de minimizar el porcentaje de obligaciones para inicio de coactiva. La lista de productos es la siguiente:

- Programa de Actividades de cobranza.- El programa de cobranzas contempla las gestiones diarias de la etapa de gestión de cobranzas persuasiva que pueden ser: telefónicas o con la notificación de comparecencias al contribuyente o su representado para informar de la obligación que posee.
- Reportes de cartera de cobranzas.- Son informes mensuales que se emiten a la dirección con la finalidad de analizar la antigüedad de la cartera y la eficiencia de la gestión de cobro.
- Títulos de crédito.- Son los documentos que se generan de una multa pecuniaria, liquidación de cobro u acta de determinación que no fue cancelada en primera instancia que servirá como documento de cobro para iniciar la acción coactiva.
- Proceso de coactiva.- Los documentos que nos fueron cobrados durante la etapa persuasiva se direccionarán al área de coactiva para su cobro por la vía legal.

## **Coactiva**

Proceso agregador de valor cuyo objetivo es realizar la gestión institucional de cobranza coactiva efectiva con el propósito de minimizar el porcentaje de obligaciones incobrables de los contribuyentes. Dentro de los productos tenemos:

- Auto de Pago con Medidas Cautelares.- Es el documento que inicia el juicio coactivo en el cual se detallan las medidas cautelares a que será sometido el contribuyente.
- Oficios de Medidas Cautelares.- Notificación a instituciones de las medidas cautelares fijadas en el auto.
- Providencia de Embargo.- Esta se ordena sobre los bienes inmuebles de propiedad del contribuyente.
- Oficios de Providencia de Embargo.- Notificación en la que se comunica de la medida de embargo de un inmueble.
- Acta de Embargo.- Documento ejecutor de la medida.
- Avisos de Remate en Prensa.- Publicaciones en las que se comunica a los interesados del proceso de remate a realizarse.
- Adjudicación del Remate.- Transferencia de dominio del bien rematado a su nuevo propietario.
- Providencia de Aplicación de Valores a la deuda.- Cancelación de las obligaciones del contribuyente con los valores recibidos por el remate.

## **Cultura y comunicación**

Es un proceso agregador de valor que ayuda a incrementar la cultura tributaria en la población ecuatoriana mediante la difusión de la información de gestión de recaudación y sus beneficios en el ámbito provincial, mediante los medios de comunicación locales, contribuyendo a la utilización de los productos o servicios que ofrece el SRI, para contribuir en el ingreso para el Presupuesto General del Estado. Los productos con que contamos son:

- Plan operativo de comunicación social provincial.- Sistematiza las actividades que la Dirección Provincial realizará con los medios de comunicación local.
- Informe trimestral del plan Operativo de comunicación social provincial.- Es un documento que sirve para evaluar los logros alcanzados en el trimestre y serán analizados por la Dirección Nacional de Comunicación.
- Estudio de mercado provincial.- Es un análisis que se realiza cada año para direccionar correctamente la información a los contribuyentes sea con publicidad, folletos o charlas de capacitación.
- Plan de comunicación y difusión.- En concordancia con la nacional se fijan las campañas que se lanzarán en el año.
- Informe de resultados de los programas de capacitación sobre la cultura tributaria.- Se detallan la cantidad de contribuyentes capacitados dentro y fuera de la Institución así como de los estudiantes participantes del Convenio MEC.
- Informe trimestral de las publicaciones gratuitas, trípticos, dípticos y folletos provincial.- Este informe detallará la cantidad de papelería distribuida en la Provincial.
- Periódico mural.- Cartelera que se actualiza con las noticias más importantes y se exhibe dentro de la Institución.
- Boletín de prensa.- Estas redacciones se emiten a los medios cada vez que existe una noticia importante de la Institución o cambios de la legislación actual.

- Ruedas de prensa.- Estos eventos se realizan para lanzar lotería tributaria, amnistía tributaria y otras noticias que la Institución considere de vital importancia.
- Informe trimestral de eventos protocolarios (institucional, nacional).- Documento que detalla los eventos realizados en la provincia para análisis y soporte de la Dirección Nacional.

## **Procesos de Apoyo**

### **Desarrollo Tecnológico**

Constituye un macro-proceso de apoyo, cuya misión es atender y brindar todo el requerimiento de desarrollo de aplicaciones de carácter administrativo y estadístico que demanda la Dirección Provincial de Los Ríos del SRI, además del soporte para el procesamiento de datos y administración de toda la plataforma tecnológica.

### **Desarrollo De Aplicaciones**

Constituye un proceso generador de valor del macro-proceso de Desarrollo Tecnológico, cuya misión es desarrollar aplicaciones de carácter estadístico y administrativo, a más de asistir en todos los requerimientos de procesamiento de datos que demandan los diferentes procesos responsables de llevar las distintas encuestas e investigaciones que tienen a su haber en la Dirección Provincial de Los Ríos del SRI. Para el cumplimiento de su misión, se enmarca en los siguientes productos con sus respectivos objetivos y frecuencia:

- **Plan Operativo de Desarrollo de Aplicaciones (Anual).**- Sistematizar las actividades que el proceso de Desarrollo de Aplicaciones para el Procesamiento Información Estadística va a realizar durante un año, a fin de contar con un instrumento que determine las responsabilidades, el tiempo de ejecución y control de los productos que brindarán a la Dirección Provincial de Los Ríos del SRI.
- **Informe Trimestral del Plan Operativo.**- Informar el cumplimiento y resultado de las actividades programadas en el Plan Operativo Anual, que servirá para la toma de decisiones y acciones correctivas adecuadas para el proceso de Desarrollo de Aplicaciones.

- Aplicación multimedia (Por requerimiento).- Difundir la información estadística, haciendo uso de tecnología de punta y enmarcados en la Política de Cultura y Difusión Institucional.
- Repositorio de Base de Datos estandarizadas (Anual).- Contar con una base de datos estandarizada, que permita atender los requerimientos de una manera ágil y oportuna para el usuario.
- Sistema Administrativo de uso interno (Vehículos, Personal, Trámites Internos, Anexos IVA, Impuestos a la Renta, Roles, Suministros y Materiales)- Por requerimiento.- Atender el requerimiento informático que demandan las distintas unidades administrativas o procesos responsables de la administración de bienes.
- Cuadros y Reportes para análisis de la información Estadística (Anual).- Entregar los resultados del procesamiento de datos de las Estadísticas en base a un plan de tabulados establecido.

### **Administración De La Plataforma Tecnológica**

Constituye un proceso de apoyo del macro-proceso de Desarrollo Tecnológico, cuya misión es coordinar, normar, regular y controlar las actividades tecnológicas (informáticas) dentro de la institución para facilitar el desarrollo de la Dirección Provincial de Los Ríos del SRI con énfasis en el soporte oportuno al usuario interno. Para el cumplimiento de su misión, se enmarca en los siguientes productos con sus respectivos objetivos y frecuencia:

- Plan Operativo de la Administración de la Plataforma Tecnológica (Anual).- Sistematizar las actividades que el proceso de Administración de la Plataforma Tecnológica va a realizar durante un año, a fin de contar con un instrumento que determine las responsabilidades, el tiempo de ejecución y el control de los productos que brindarán a la Dirección Provincial de Los Ríos del SRI.

- Informe Trimestral del Plan Operativo de la Administración de la Plataforma Tecnológica.- Informar el cumplimiento y resultado de las actividades identificadas en el Plan Operativo Anual, que sirva para la toma de decisiones y acciones correctivas adecuadas para el proceso de Administración de la Plataforma.
- Base de Datos Administrada (Diaria).- Administrar de manera eficiente las bases de datos, con el fin de proveer el acceso adecuado a los diferentes sistemas de la institución y su funcionamiento óptimo.
- Informe Trimestral de la Base de Datos Administrada.- Informar del cumplimiento y resultados del manejo de la base de datos, para tomar acciones correctivas adecuadas para el proceso de Administración de la Plataforma.
- Auditoria Informática y de seguimiento (Anual).- Realizar evaluaciones periódicas para diagnosticar el uso eficiente del parque tecnológico de la institución.
- Red de Comunicaciones funcionando (Diaria).- Proporcionar una red de comunicaciones estable y confiable para mantener la conectividad y en línea a nivel nacional, realizando transferencias de información por una red privada.
- Informe Trimestral sobre el uso de la Red de Comunicaciones.- Informar el cumplimiento y resultado del uso de la red de comunicaciones, para tomar acciones correctivas y preventivas en el proceso de Administración de la Plataforma.
- Software en funcionamiento (Diaria).- Mantener los sistemas operativos y software instalado en el parque informático en óptimo estado de funcionamiento.

- Informe Trimestral del mantenimiento continuo de sistemas operativos, software, etc.- Informar el cumplimiento y resultado del mantenimiento realizado al parque informático, que sirva para tomar acciones correctivas adecuadas para el proceso de Administración de la Plataforma.
- Informe de Hardware en funcionamiento (Semanal).- Mantener el parque informático en óptimo estado de funcionamiento, asegurando así el trabajo continuo de los usuarios.
- Informe trimestral del mantenimiento preventivo de computadores, periféricos.- Informar el cumplimiento y resultado del mantenimiento preventivo del parque tecnológico, para tomar acciones adecuadas para el proceso de Administración de la Plataforma.
- Plan de Contingencias Informáticas (Anual).- Disponer de un conjunto de estrategias que permita asegurar el trabajo continuo del parque tecnológico ante situaciones imprevistas.
- Mantenimiento Lógico de la red de área local (Diaria).- Proporcionar al usuario una red libre de congestión y sin interferencia para la transferencia, actualización y procesamiento de información.
- Informe de Mantenimiento de la Intranet (Por requerimiento).- Proporcionar una herramienta para la toma de decisiones con información en tiempo real y actualizado.
- Eventos de Capacitación a usuarios en tecnología (Por requerimiento).- Capacitar al personal de la institución para el mejoramiento de su desempeño laboral con el uso de la tecnología.
- Página Web con Servicios y utilidades funcionando (Mensual).- Mantener una página estructurada y actualizada acorde a los

requerimientos de los usuarios internos y externos, cumpliendo con la norma y estándares definidos.

- Red LAN en funcionamiento (Diaria).- Proporcionar una red estable para compartir recursos de software, hardware e información, servicios de red, así como el de mantener conectividad permanente entre usuarios.
- Plan de Seguridades (Seguridades físicas y lógicas implementadas)- En desarrollo.- Mantener normas y procedimientos para el buen uso de los recursos y servicios de la tecnología implementada en la institución.

### **Recursos Humanos Y Servicios Administrativos**

Constituye un macro-proceso habilitante de apoyo, cuya misión es gestionar y administrar los recursos técnicos, materiales y humanos para el normal desenvolvimiento de las actividades de la institución, optimizando las capacidades de cada recurso para el cumplimiento de la misión institucional.

### **Desarrollo Institucional**

Constituye un proceso habilitante de apoyo del macro-proceso de Recursos Humanos y Servicios Administrativos, cuya misión es brindar los instrumentos técnicos en procesos y procedimientos que permitan optimizar la gestión institucional, para el mejoramiento continuo y la administración adecuada de los recursos en la satisfacción de requerimientos de los clientes internos y externos de la institución. Para el cumplimiento de su misión, se enmarca en los siguientes productos con sus respectivos objetivos y frecuencia:

- Plan Operativo de Desarrollo Institucional (Anual).- Sistematizar las actividades que el Proceso de Desarrollo Institucional va realizar durante un año, a fin de contar con un instrumento que determine las responsabilidades, el tiempo de ejecución y control de los productos que brindarán al SRI.

- Informe Trimestral del Plan Operativo.- Informar el cumplimiento y resultado de las actividades identificadas en el Plan Operativo Anual que sirva para la toma de decisiones, acciones correctivas y preventivas adecuadas para el Proceso de Desarrollo Institucional.
- Diseño y Rediseño de estructuras (Por requerimiento).- Mantener actualizado de acuerdo a los requerimientos: de los clientes, del Reglamento Interno, de las leyes y normas del país, y del Plan Estratégico, la estructura, a fin de cumplir la misión y visión institucional.
- Inventario de Productos y Procesos (Anual).- Brindar documentación actualizada de los productos y procesos que tiene el SRI y su interrelación en cada proceso, a fin de satisfacer los requerimientos de los clientes mediante una información de calidad, oportuna y confiable. Además de dar cumplimiento a la misión y visión de la institución.
- Mapa de Procesos (Por requerimiento).- Documentar la interrelación e interdependencia de los procesos que tiene el SRI para el Cumplimiento de la misión y visión institucional.
- Cadena de Valor (Por requerimiento).- Identificar la clasificación de los procesos que tienen el Dirección Provincial de Los Ríos del SRI, el fin, el valor que genera cada uno de estos para la institución, los insumos y resultados generados al final de todo el proceso.
- Flujo integrado de productos (Por requerimiento).- Contar con un diagrama claro y preciso de la interrelación de cada uno de los productos intermedios que conforman la cadena de valor, y que dan como resultado el producto que cumple la misión de la institución y satisface los requerimientos de los usuarios.

- Estructura Orgánica por Procesos (Por requerimiento).- Mantener un enfoque por procesos que permita ver la estructura en forma detallada de cada una de los procesos que integran la institución.
- Estatuto Orgánico por procesos elaborado y aprobado (Por requerimiento).- Sentar la base Normativa Estructural de la Institución, que sirva de orientación a la toma oportuna de decisiones referente a la coordinación en la elaboración de los diferentes productos primarios y secundarios que dan cumplimiento a la misión y visión institucional, satisfaciendo los requerimientos del usuario.
- Manual de Procesos y Procedimientos (Por requerimiento).- Proporcionar una herramienta de trabajo, que permita una organización ágil, flexible, innovadora, con delegación de actividades y responsabilidades, optimizando los recursos, satisfaciendo los requerimientos del cliente interno y externo, además del cumplimiento de las metas y objetivos de los diferentes procesos que conforman la institución.
- Programa de Revisión y Actualización de Registros (Por requerimiento).- Brindar a la institución una revisión y actualización permanente de los registros, que permita sentar una base suficiente de información para la toma de decisiones y el mejoramiento de los procesos.
- Indicadores de Gestión (Eficiencia, eficacia y efectividad)- Mensual.- Contar con un instrumento que facilite medir periódicamente y en forma oportuna los resultados obtenidos al confrontar las metas planteadas, los estándares y el desempeño logrado en términos de resultados institucionales, para a su vez introducir ajustes o modificaciones.
- Informe de control de indicadores de gestión (Mensual).- Informar periódicamente el cumplimiento y resultado del desempeño de la organización o de los procesos, institucionalizando la auditoria

administrativa estratégica para realimentar en forma oportuna el proceso de planeación de indicadores y tomar las decisiones y acciones correctivas más acertadas.

- Informe de revisión de los procesos, procedimientos, actividades y tareas (Trimestral).- Informar periódicamente el resultado del desempeño de los diferentes procesos, procedimientos, actividades, tareas y que permitirán tomar las decisiones y acciones correctivas más acertadas.
- Plan de Mejoramiento de Procesos y Fortalecimiento Institucional (Anual).- Brindar el correcto funcionamiento de la estructura de la institución, optimizando la capacidad de los recursos y trabajando en forma eficiente y eficaz el desarrollo de sus actividades logrando la satisfacción del cliente. Programando de acuerdo al Informe de revisión de los procesos, procedimientos, actividades y tareas.
- Informe de seguimiento al Plan de Mejoramiento de procesos y Fortalecimiento Institucional (Trimestral).- Mantener un seguimiento y control del mejoramiento de procesos aplicados en la Dirección Provincial de Los Ríos del SRI optimizando el desarrollo de las actividades en relación a lo que se quiere, dando cumplimiento a la misión y visión de la institución.
- Estudio de Creación y supresión de unidades (Por requerimiento).- Analizar en forma clara las razones de la creación o supresión de unidades dentro de la institución que permita dar funcionamiento a los cambios ocurridos y que entorpecen el desarrollo de las actividades de cada proceso.
- Resoluciones de Instructivos (Administrativos, Financieros, Técnicos)- Por requerimiento.- Proveer de acuerdo a requerimientos encontrados

en los procesos, las distintas recomendaciones relacionadas a instructivos administrativos, financieros y técnicos.

## **Recursos Humanos**

Constituye un proceso habilitante de apoyo del macro-proceso de Recursos Humanos y Servicios Administrativos, cuya misión es precautelar los derechos y cumplimiento de obligaciones, establecidos en la Constitución Política del Estado, Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público y su reglamento y leyes conexas enmarcadas en objetivos inherentes al Fortalecimiento y Desarrollo de Recursos Humanos del SRI. Para el cumplimiento de su misión, se enmarca en los siguientes productos con sus respectivos objetivos y frecuencia:

- Plan de Recursos Humanos (Anual).- Sistematizar las actividades que el Proceso de Recursos Humanos va realizar durante un año, a fin de contar con un instrumento que determine las responsabilidades, el tiempo de ejecución y control de los productos que brindarán a la Dirección Provincial de Los Ríos del SRI.
- Diagnóstico de Recursos Humanos (Anual).- Detectar las falencias y el rendimiento del personal que refleja la situación actual, permitiendo la toma de decisiones pertinentes en el Plan de Recursos Humanos.
- Política Institucional de Recursos Humanos (5 años).- Proporcionar lineamientos específicos y generales que permitan el Desarrollo de las actividades de los servidores de la Dirección Provincial de Los Ríos del SRI de conformidad a las necesidades institucionales.
- Estudio de Creación y supresión de puestos (Por requerimiento).- Determinar el personal mínimo necesario para la ejecución de los programas y proyectos que realiza la entidad.

- Plan de Adquisiciones de Bienes y Servicios de Recursos Humanos (Anual).- Evidenciar las necesidades de bienes, materiales y servicios requeridos en Recursos Humanos.
- Calendario Anual de Vacaciones.- Determinar y Programar las vacaciones anuales de los servidores de conformidad a la LOSCCA y su reglamento, acordes con los planes y programas institucionales.
- Inventario de Recursos Humanos (Anual).- Mantener actualizado la instrucción formal y trayectoria administrativa de los servidores de la entidad.
- Administración de pólizas de accidentes y declaraciones patrimoniales (Por requerimiento).- Proveer al personal un manejo adecuado de la póliza de accidentes que permitan utilizar en forma óptima cada uno de los beneficios que este ofrece y mantener actualizado las declaraciones patrimoniales de todos los funcionarios de la Dirección Provincial de Los Ríos del SRI.
- Informe de la administración de pólizas de accidentes personales y declaraciones patrimoniales (Por requerimiento).- Informar el cumplimiento y resultado de las actividades relacionadas con la Póliza de Accidentes Personales que sirva de apoyo para el control adecuado de las mismas.
- Informe Trimestral de Actividades de Recursos Humanos.- Informar el cumplimiento y resultado de las actividades programadas en el Plan Operativo Anual que sirva para la toma de decisiones, y acciones correctivas y preventivas adecuadas para el Proceso de Recursos Humanos.
- Manual de Clasificación de Puestos (Anual).- Disponer de una herramienta técnica de indispensable aplicación para el desarrollo de los

subsistemas de administración de personal que le posibilite el cumplimiento de los objetivos institucionales.

- Informe de Análisis de Puestos (Por requerimiento).- Contar con el diagnóstico del Recurso Humano para evidenciar las necesidades del personal en su proceso.
- Informe de Contratación de Personal (Inmateriales, Profesionales, Ocasionales, tercerización, Personas Jurídicas)- Por requerimiento.- Dictaminar la necesidad institucional de contar con personal a contrato en los diferentes procesos.
- Acta de Selección de Personal (Por requerimiento).- Reclutar y seleccionar personal de acuerdo a las necesidades Institucionales, de conformidad a las normas técnicas y procedimientos establecidos.
- Informe de la Evaluación de desempeño (Anual).- Identificar niveles y resultados de gestión y determinar los procesos de mejoramiento continuo de labores y de desarrollo profesional de los servidores de la Dirección Provincial de Los Ríos del SRI.
- Acciones de Personal (Por requerimiento).- Contar con un instrumento que evidencie los diferentes movimientos administrativos de personal.
- Informe de Sumarios Administrativos (Por requerimiento).- Determinar sanciones a los funcionarios que incumplieren las disposiciones de los cuerpos legales y demás normas de carácter administrativo, de acuerdo a las leyes y reglamentos vigentes.
- Informe Técnico de Movimientos Administrativos (Por requerimiento).- Mantener un adecuado control de los movimientos administrativos del personal a nombramiento de la entidad.

- Administración de expedientes personales (Diaria).- Gestionar la documentación del personal mediante la clasificación, análisis y manejo adecuado de los expedientes.
- Certificado de Carrera (Por requerimiento).- Acreditar la condición de servidor público de carrera y sus beneficios.
- Certificaciones (Por requerimiento).- Dar fe de diferentes actos administrativos relacionados a la administración del Personal y que reposen en los archivos de Recursos Humanos.

### **Bienestar Social**

- Plan de Bienestar Social (Anual).- Sistematizar las actividades que Bienestar Social va realizar durante un año, a fin de contar con un instrumento que determine las responsabilidades, el tiempo de ejecución y control de los productos que brindarán a la Dirección Provincial de Los Ríos del SRI.
- Evaluación del ambiente laboral (Semestral).- Identificar conflictos y necesidades de los funcionarios para propender al mejoramiento del ambiente laboral en la institución.
- Programa de incentivos y estímulos de motivación (Anual).- Mejorar el ambiente laboral mediante incentivos y estímulos que motiven el rendimiento del personal para la obtención de resultados programados.
- Programa de fortalecimiento y crecimiento personal (Trimestral).- Propender a la superación del talento humano en el ámbito laboral, personal y académico.

- Informe Trimestral del Plan de Bienestar Social (Coordinación con Asociaciones de empleados de la Dirección Provincial de Los Ríos del SRI).- Informar el cumplimiento y resultado de las actividades identificadas en el Plan Anual que sirva para la toma de decisiones, y acciones correctivas y preventivas adecuadas para el Bienestar Social.
- Estudio de necesidades del Personal Vs. Perfil de Puesto (Anual).- Determinar necesidades de capacitación de acuerdo a cada perfil.
- Plan Operativo de Capacitación institucional (Anual).- Delinear las acciones de los eventos a desarrollarse en el subproceso de capacitación con su correspondiente presupuesto de ejecución del Plan Anual.
- Políticas de Capacitación Institucional (5 años).- Normar la necesidad de capacitación en la Dirección Provincial de Los Ríos del SRI para el cumplimiento y desarrollo de sus objetivos.
- Acción de Personal e Informe Técnico de Licencias Remuneradas al Exterior (Por requerimiento).- Cumplir requisitos establecidos en la Ley, Reglamento y Normas legales para la ejecución de Licencias Remuneradas.
- Programación Académica ejecutada (Por evento).- Identificar en forma detallada las actividades de los diferentes eventos de capacitación acordes a las necesidades institucionales.
- Evaluación de Capacitación (Por evento).- Detectar falencias durante la ejecución de los diferentes eventos y calificar el desempeño del Instructor.

- Informe de la evaluación de capacitación (Por evento).- Detectar las conclusiones y recomendaciones de resultados por eventos de acuerdo a cada facilitador.
- Informe de Coordinación y Ejecución de Becas – Convenios (Trimestral).- Contar con información actualizada sobre la capacitación de los funcionarios a los eventos tanto a nivel nacional como internacional.
- Archivos de eventos de capacitación en el exterior (Anual).- Mantener centralizado la información de eventos de capacitación para que se transmita los temas al resto de personal de la Institución.
- Informe Trimestral de Eventos.- Detectar las conclusiones y recomendaciones de los eventos ejecutados.
- Informe de Coordinación de Actividades con Organismos Internacionales (Por requerimiento).- Identificar el cumplimiento, conclusiones y recomendaciones de las actividades en cada uno de los eventos y convenios que se desarrollan con los Organismos Internacionales.
- Informe Trimestral del Plan Operativo.- Informar el cumplimiento y resultado de las actividades identificadas en el Plan Operativo Anual que sirva para la toma de decisiones y acciones correctivas adecuadas para la Unidad.
- Plan Operativo de Servicios Administrativos (Anual).- Sistematizar las actividades que el Proceso de Servicios Administrativos va realizar durante un año, a fin de contar con un instrumento que determine las responsabilidades, el tiempo de ejecución y control de los productos que brindarán a la Dirección Provincial de Los Ríos del SRI.

- Informe Trimestral de Actividades de Servicios Administrativos.- Informar el cumplimiento y resultado de las actividades identificadas en el Plan Operativo Anual que sirva para la toma de decisiones, y acciones correctivas y preventivas adecuadas para el proceso de Servicios Administrativos.
- Plan Operativo de proveeduría y Servicios (Anual).- Sistematizar las actividades que se realizan en forma anual de Proveeduría y Servicios, a fin de contar con un instrumento que determine las responsabilidades, el tiempo de ejecución y control de los productos que brindarán a la Dirección Provincial de Los Ríos del SRI.
- Plan anual de arrendamiento de oficinas y bodegas de la institución.- Conocer los periodos y costos de contratación de arrendamientos de Oficinas y Bodegas, a fin de que consten en el Plan Anual de Adquisiciones de Bienes, Suministros, Materiales y Servicios.
- Plan Anual de Adquisiciones de bienes, suministros, materiales y servicios.- Conocer los requerimientos y adquirir los bienes, suministros, materiales y servicios de los usuarios para su atención, además de cumplir con las recomendaciones emitidas por los entes de control y el establecimiento del presupuesto.
- Banco de datos de los proveedores para la calificación y actualización (anual).- Asegurar un debido control de las casas comerciales oferentes así como la calidad y precios de los productos y servicios a adquirirse.
- Cuadros comparativos para adquisiciones de bienes, suministros, materiales y servicios (Por requerimiento).- Proporcionar al Director de Gestión de Recursos Humanos y Servicios Administrativos herramientas que permitan la toma de decisiones de adjudicación que más convenga a los intereses institucionales y a la vez que satisfaga los requerimientos

por las diferentes Dependencias de la Dirección Provincial de Los Ríos del SRI.

- Informe Trimestral del Plan Operativo de Proveeduría y Servicios.- Informar el cumplimiento y resultado de las actividades identificadas en el Plan Operativo Anual que sirva para la toma de decisiones, y acciones correctivas y preventivas adecuadas para la Proveeduría y Servicios.
- Informes Técnicos de adquisiciones y/o servicios (Por requerimiento).- Contar con los elementos necesarios para adjudicar el bien o servicio a los intereses de la Institución.
- Informe de Ejecución del Plan Anual de Adquisición de Bienes, Suministros, Materiales y Servicios (Trimestral).- Contar con un documento que permita conocer los requerimientos atendidos de manera oportuna, así como tomar en consideración aquellas necesidades que se presentan de manera eventual.
- Informes para pagos por servicios básicos y tercerizados (Mensual).- Contar con los elementos necesarios para adjudicar el bien o servicio a los intereses de la Institución.
- Programa de actividades de la administración de bienes (Anual).- Sistematizar las actividades que se realizan en forma anual de Administración de Bienes, a fin de contar con un instrumento que determine las responsabilidades, el tiempo de ejecución y control de los productos que brindarán a la Dirección Provincial de Los Ríos del SRI.
- Inventario actualizado de suministros y materiales (ingresos y egresos)- Mensual.- Conocer el movimiento de suministros y materiales a fin de mantener un adecuado control y stock de los mismos.

- Inventario actualizado de Activos Fijos y Bienes de Control Administrativo (Anual).- Conocer la ubicación exacta e identificación del personal responsable de la custodia de los Activos Fijos y Bienes de Control Administrativo.
- Actas de entrega-recepción de bienes (Mensual).- Verificar que las características de los bienes, suministros y materiales adquiridos estén de conformidad con lo requerido por las diferentes Dependencias Institucionales, además identificar al servidor público responsable de la custodia del bien recibido.
- Programa de Bienes, Activos Fijos y Bienes de Control Administrativo (Anual).- Contar con herramientas que permitan la clasificación y emisión de reportes de acuerdo a los requerimientos.
- Reporte de Inventario de bienes (Mensual).- Conocer el stock de existencia de los bienes de la Dirección Provincial de Los Ríos del SRI.
- Reporte de Inventario de Suministros y Materiales (Mensual).- Conocer el stock de existencia de los diferentes suministros y materiales de la Dirección Provincial de Los Ríos del SRI.
- Informe Trimestral del Programa de actividades de la administración de bienes.- Informar el cumplimiento y resultado de las actividades identificadas en el Plan Operativo Anual que sirva para la toma de decisiones, y acciones correctivas y preventivas adecuadas para la Administración de Bienes.

## **Recursos Financieros**

Constituye un macro-proceso habilitante de apoyo, cuya misión es gestionar y administrar los recursos económicos para el normal desenvolvimiento de las

actividades de la institución, priorizando la utilización de los mismos, en las diferentes investigaciones que den cumplimiento a la misión institucional y a las leyes relacionadas con la gestión financiera. Para el cumplimiento de su misión, se enmarca en los siguientes productos con sus respectivos objetivos y frecuencia:

- Documentación archivada y despachada (Diaria).- Controlar y llevar en orden secuencial, tanto la documentación que ingresa y egresa a la Dirección de Gestión Financiero como a los Procesos de Presupuesto, Contabilidad y Tesorería.
- Manejo y reposición de caja chica elaborada en Administración Central (Por requerimiento).- Disponer de fondos para gastos emergentes.
- Informe de reproducción de documentos de la Dirección y de los Procesos (Mensual).- Llevar un control adecuado y estricto de la documentación que se reproduce.
- Plan Operativo Gestión de Recursos Financieros (Anual).- Sistematizar las actividades que la Dirección de Recursos Financieros va realizar durante un año, a fin de contar con un instrumento que determine las responsabilidades, el tiempo de ejecución y control de los productos que brindarán a la Dirección Provincial de Los Ríos del SRI.
- Informe Trimestral de Actividades de Recursos Financieros.- Informar el cumplimiento y resultado de las actividades identificadas en el Plan Operativo Anual que sirva para la toma de decisiones, y acciones correctivas y preventivas adecuadas para la Dirección de Recursos Financieros.
- Programa de Actividades de Presupuesto (Anual).- Sistematizar las actividades que el proceso de Presupuesto va realizar durante un año, a fin de contar con un instrumento que determine las responsabilidades, el

tiempo de ejecución y control de los productos que brindarán a la Dirección Provincial de Los Ríos del SRI.

- Pro forma Presupuestaria (Anual).- Establecer un presupuesto estimado que se ajuste a la realidad institucional teniendo presente las políticas remitidas previamente por el Ministerio de Economía y Finanzas, y en concordancia con los objetivos institucionales de la Dirección Provincial de Los Ríos del SRI.
- Cédula Presupuestaria de Ingresos (Mensual).- Cuantificar los recursos que ingresan a la Institución por diferentes conceptos.
- Cédula Presupuestaria de Gastos (Mensual).- Cuantificar en forma mensual la consolidación de los gastos efectuados por proyectos en un determinado periodo de tiempo, informando al Ministerio de Economía y Finanzas.
- Certificación Presupuestaria (Por requerimiento).- Efectuar un análisis del presupuesto a efectos de comprometer una obligación con la institución.
- Distributivo de Sueldos (Anual).- Contar con una nómina de funcionarios que laboran en la Institución, así como también disponer de un presupuesto en gastos de personal que se ajuste a los requerimientos institucionales.
- Ejecución Presupuestaria (Diaria).- Control previo y aplicación de partidas presupuestarias con sus respectivas partidas auxiliares de gasto, las mismas que son remitidas al Proceso de Contabilidad para la elaboración del Comprobante de egresos.
- Informe de Liquidación y Evaluación Presupuestaria (Anual).- Evaluar el ejercicio económico de cada año, con la finalidad de determinar si se

cumplieron o no los objetivos institucionales y realizar las correcciones si así lo amerita en el próximo ejercicio.

- Plan Anual de Caja.- Planificar un cronograma anual de ingresos y gastos que esté en concordancia con el presupuesto institucional aprobado previamente por el Ministerio de Economía y Finanzas, considerando los requerimientos de cada uno de los proyectos, encuestas y actividades que realiza la institución.
- Plan periódico de Caja Aprobado (Mensual).- Contar con un cronograma mensual tanto de ingresos como de gastos, a fin de que el Ministerio de Economía y Finanzas, transfiera los recursos financieros necesarios para el buen funcionamiento de la institución.
- Informe de Ingresos y Egresos por fuentes de financiamiento (Diaria).- Conocer las fuentes de ingresos que ha logrado la Institución y destinarlos a los gastos previamente programados.
- Reformas presupuestarias elaboradas (Por requerimiento).- Modificar el Presupuesto de ingresos como de gastos, que se ajusten a las necesidades reales de la Institución de acuerdo a un análisis y realidad económica de la Dirección Provincial de Los Ríos del SRI.
- Informe Trimestral del Programa de Actividades de Presupuesto.- Informar el cumplimiento y resultado de las actividades identificadas en el Programa Anual que sirva para la toma de decisiones, y acciones correctivas y preventivas adecuadas para el proceso de Presupuesto.
- Programa de Actividades Contabilidad (Anual).- Sistematizar las actividades que el proceso de Contabilidad va realizar durante un año, a fin de contar con un instrumento que determine las responsabilidades, el tiempo de ejecución y control de los productos que brindarán a la Dirección Provincial de Los Ríos del SRI.

- Informe de ingresos de autogestión (Mensual).- Brindar en detalle todos los ingresos recaudados por la institución en base a la autogestión.
- Diario General Integrado.- Registrar en forma cronológica y secuencial todas las transacciones realizando la integración contable presupuestaria en la Institución.
- Respaldo contable (Diario).- Mantener y conservar la documentación contable debidamente ordenada, foliada y numerada de modo que permita su clara e inmediata ubicación, respaldando la información de todas las operaciones realizadas en el Diario General Integrado.
- Estados Financieros Consolidados (Mensual).- Permitir una adecuada interpretación de la situación económica de la institución.
- Informe de inventarios de suministros y materiales (Mensual).- Controlar las adquisiciones y las disminuciones por consumo de los suministros y materiales para el normal desenvolvimiento de las actividades de los procesos, observando las normas técnicas de control interno.
- Informe de inventario de publicaciones (Mensual).- Controlar el ingreso y egreso de las publicaciones emitidas por la institución.
- Informes de Activos Fijos (Mensual).- Controlar los ingresos por adquisiciones o donaciones recibidas, egresos y traspasos de los bienes de larga duración.
- Control de viáticos (Diaria).- Mantener tarjetas individuales de los funcionarios declarados en comisión de servicios que nos permitan controlar el cumplimiento de las disposiciones del Reglamento Interno de Viáticos de la Institución.

- Libro Mayor General y Auxiliares (Diaria).- Agrupar los movimientos de cada una de las cuentas del catálogo general de cuentas autorizado por el Ministerio de Economía y Finanzas.
- Listado de confrontación bancaria (Mensual).- Verificar los saldos de las cuentas bancarias que mantiene la institución.
- Hoja de Trabajo certificada (Mensual).- Obtener un resumen de todas las cuentas, identificando el asiento de apertura, balance de flujos, balance de sumas y balance de saldos, en cumplimiento con las normas técnicas de Contabilidad Gubernamental.
- Informe Trimestral de Actividades.- Informar el cumplimiento y resultado de las actividades identificadas en el Programa Anual que sirva para la toma de decisiones, y acciones correctivas y preventivas adecuadas para el proceso de Presupuesto.

## CAPITULO VI

### ORGANIZACIÓN Y GESTION DE LA ORGANIZACION

#### Recursos humanos

No.	Tipo	Cantidad
1	Investigadores	2
2	Encuestadores (personal SRI)	5

#### Recursos tecnológicos

No.	Tipo	Cantidad
1	Computadores	2
2	Software MS Visio	1
3	Software MS office	1
4	Conexión Internet	2
5	Impresora láser B/N	1
6	Impresora láser color	1

#### Recursos materiales

No.	Tipo	Cantidad
1	Papel bond A4	500
2	Tóner	1
3	Lápices	10
4	Pluma azul	2
5	Fotos copia	200

#### Otros recursos

No.	Tipo	Cantidad
1	Movilizaciones	10
2	Varios	3

## PRESUPUESTO

### Recursos humanos

No.	Tipo	Cantidad	Valor
1	Investigadores	2	0
2	Encuestadores	5	0

### Recursos tecnológicos

No.	Tipo	Cantidad	Valor
1	Computadores	2	0
2	Software MS Visio	1	0
3	Software MS office	1	0
4	Conexión Internet	2	20
5	Impresora láser B/N	1	0
6	Impresora láser color	1	100

### Recursos materiales

No.	Tipo	Cantidad	Valor
1	Papel bond A4	500	5
2	Tóner	1	120
3	Lápices	10	1
4	Pluma azul	2	1
5	Fotos copia	200	1

### Otros recursos

No.	Tipo	Cantidad	Valor
1	Movilizaciones	10	30
2	Varios	3	100

Total:

378,00

## Cronograma de actividades

Actividades	Semanas de Septiembre a Enero															
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1. Diseño del perfil	X															
2. Observación		X														
3. Designación de Asesor		X														
4. Encuestas			X	X												
5. Fuentes secundarias				X												
6. Codificación de datos				X	X											
7. Tabulación de datos					X											
8. Análisis e interpretación					X	X										
9. Redacción preliminar							X	X								
10. Revisión y crítica									X	X						
11. Presentación y sustentación del proyecto											X					
12. Designación de Director												X				
13. Corrección al proyecto													X			
14. Entrega de tesis															X	
15. Sustentación de tesis																X

## Referencias bibliograficas

“Sistemas de Información Gerencial. Administración de la empresa digital”. Kenneth Laudon y Jane Laudon. Pearson Educación. Año 2004.

“Principio de Administración de Operaciones”. Barry Render y Jay Heizer. Pearson Educación. Año 2004.

“Sistemas de Información Gerencial”. Raymond McLeod Jr. 7ma Edición. Pearson Educación. Año 2000.

“Encuestas de Servicios Técnicos 1997”. Instituto Nacional de Estadística de España. Año 1999.

“Compendio de Normatividad sobre el uso de Tecnologías de Información en el Perú”. Instituto Nacional de Estadística e Informática. Año 2001.

“The E-Business Revolution”, Daniel Amor. 2da Edition, Prentice Hall. Año 2002

“SPSS para Windows. Análisis Estadístico”. Magdalena Ferrán Aranaz. 1ra Edición. McGraw-Hill/Interamericana de España. Año 2001.

<http://www.inec.gov.ec>

<http://www.pymes-ecuador.com>

<http://www.sri.gov.ec>

## **Anexo 1**

### **Glosario De términos**

#### **Conceptos y definiciones**

Con el propósito de utilizar un mismo lenguaje y unificar los términos que se emplean en la racionalización de procesos, trámites, métodos y procedimientos de trabajo, se presenta a continuación una serie de definiciones que permitirán estandarizar y disponer de la información de manera más adecuada y precisa.

**Actividades:** Son las acciones que se deben realizar en forma secuencial, dentro de un proceso, utilizando determinados insumos, para contribuir con el resultado final, servicio o producto objeto de la actividad. O conjunto de tareas u operaciones propias de una persona o unidad organizativa.

**Ámbito de acción:** Acciones o tareas que se realizan para generar un determinado resultado dentro de un proceso o subproceso.

**Ámbito y alcance del proceso:** Identifica las instituciones a las que está referido el proceso, así como sus principales líneas de acción.

**Análisis de procesos:** Analiza la contribución de cada actividad al logro de los objetivos e identifica el área y el factor de éxito como punto de aplicación de los controles.

**Antecedentes del proceso:** Proporciona una visión genérica de las acciones previas al inicio del proceso, que mantienen alguna relación con él.

**Cliente:** Personas naturales o jurídicas públicas y privadas, que reciben los productos que genera la Dirección Provincial de Los Ríos del Servicio de Rentas Internas.

“Cero papel”: Efecto de obviar la mediación del papel para la tramitación de solicitudes ante la Administración o en los distintos procesos dentro de la misma administración, entre instancias de la Administración Pública.

Control: Toda acción que tiende a minimizar los riesgos razonables en el logro de los objetivos y que analiza el desempeño de las operaciones, evidenciando posibles desviaciones frente al resultado esperado para la adopción de medidas preventivas.

Costo: Se entiende por costo las erogaciones, directas e indirectas en que incurre la entidad en la producción o prestación de un servicio. Los costos es otra de las variables fundamentales que permite evaluar la eficiencia administrativa. Al ser relacionada con otras variables involucradas en el proceso productivo, muestran el grado de productividad en la utilización de los mismos.

Criterios orientadores del proceso: Se refiere a los principios de carácter administrativo y hasta filosófico, que sirven de guía, de macro-objetivos al proceso descrito. Cuando corresponde, se especifican los criterios relativos a cada proceso particular.

Descentralización especializada, por servicios o funciones: Distribución de competencias entre los diversos niveles de la organización.

Descentralización por colaboración: Posibilidad que tienen las entidades estatales, de asociarse con personas jurídicas particulares para el desarrollo conjunto de funciones administrativas.

Economía: Distribución óptima del talento humano y los recursos físicos y financieros entre sus diversas actividades, para el logro de los resultados esperados. Implica orden en el gasto, administración prudente de los bienes públicos y reducción del gasto. Hay economía cuando los resultados utilizados en los procesos han sido asignados convenientemente, maximizando los

resultados en busca de los objetivos sociales para las cuales fueron destinados y aplicados.

**Eficacia:** Análisis de la oportunidad para lograr los resultados, así como, la relación que éstos guardan con sus objetivos y metas que sus organismos de dirección les definen en un periodo determinado.

**Eficiencia:** Maximización de los productos sobre los insumos, ya sea que con recursos iguales o constantes se obtengan mayores resultados o que con resultados iguales o constantes se ejecuten menores recursos.

**Estrategias del proceso (específicas y normativas):** Descripción de cómo ha sido concebido el proceso, a cuáles actores o sujetos sociales incorpora, por dónde se ha comenzado a implementar, etc.

**Evaluaciones y prospectivas del proceso:** En la medida en que la información se va recopilando, se intenta dar cuenta de los principales problemas y tareas pendientes del proceso.

**Firma digital:** Procedimiento de comunicación con la Administración Pública para la obtención de trámites, solicitudes, resoluciones y otros actos de misma naturaleza con reconocimiento de firma por vía electrónica, obviando el papel y la presencia física de entregas.

**Insumo:** Bienes o servicios que utilizan los procesos institucionales para generar productos o servicios para sus clientes (internos o externos).

**Macroproceso:** Conjunto de dos o más procesos que se orientan a cumplir un mismo objetivo (a nivel de Ministerio y/o de Secretaría General). Vale indicar que el Servicio de Rentas Internas está a nivel de Ministerio.

**Método:** Significa el camino a seguir mediante una serie de operaciones y reglas prefijadas de antemano aptas para alcanzar el resultado propuesto. Viene del griego.

Métodos: meta= "a lo largo de.." y odós= "camino...", con el significado de «camino que se recorre». Actuar con método se opone a todo hacer casual y desordenado (happenstance).

Metodologías del proceso: Formas de cómo han sido desarrollados los procesos dependiendo del contexto político, económico, y del marco normativo de cada país.

Normalización: Comprende y engloba la elaboración y mantenimiento de Manuales Administrativos, de instructivos y de guías de trabajo.

Objetivos del proceso: Especificación de los objetivos formalmente asignados al proceso por los organismos conductores. Su contraste con los resultados permite, entre otros, obtener conclusiones sobre el grado de coherencia del proceso respecto de su concepción original.

Pasos: Serie de actuaciones o desplazamientos que debe realizar el usuario para tener acceso a un trámite.

Pertinencia: Lo que viene a propósito, lo concerniente, lo oportuno, lo que se realiza en el momento necesario y a tiempo.

Procedimiento: Conjunto o sucesión de pasos, ampliamente vinculados y cronológicamente dispuestos, realizados al interior de la entidad por el servidor público y dirigidos a precisar la forma de hacer algo, incluyendo el qué, cómo y a quién corresponde el desarrollo de la tarea. Es un dispositivo que permite dirigir las actitudes

de las personas en el desempeño de sus labores, constituyendo una guía para la actuación. El procedimiento también se interpreta como una instrucción que precisa en forma detallada y generalmente por escrito, los pasos que se han de seguir de acuerdo con una secuencia lógica para producir un bien, servicio o cosa de naturaleza diversa, señalando no sólo la manera de hacer las cosas,

sino también los requerimientos que demanda su realización y bajo la responsabilidad de quién recaen las labores.

Dentro de la teoría administrativa, los procedimientos forman parte del proceso de planeación, ya que son la materialización de las acciones para el cumplimiento de metas y objetivos propuestos en dicho proceso.

Proceso: Actividad o conjunto de actividades relacionadas entre sí que transforman, que se desarrollan en una serie de etapas secuenciales, insumos agregando valor, a fin de entregar un resultado específico, bien o servicio a un cliente externo o interno, optimizando los recursos de la organización.

Proceso Agregador de Valor: Conjunto de actividades que aseguran la entrega de bienes o servicios conformes a los requerimientos del cliente (ciudadano, empresa, entidad pública), relacionados con la misión del Servicio de Rentas Internas.

Procesos Especiales: Son aquellos de carácter temporal asignados al Servicio de Rentas Internas por delegación del Presidente de la República o cláusulas contenidas en contratos que se suscriban en el ámbito de competencia.

Proceso Gobernante: Conjunto de actividades relacionadas con el direccionamiento estratégico, que orienta la gestión de la organización mediante el establecimiento de políticas, directrices y normas.

Proceso Habilitante de asesoría y de apoyo: Conjunto de actividades requeridas para generar productos y servicios de los procesos gobernantes, agregadores de valor y los propios habilitantes de asesoría y de apoyo.

Variante de terminología:

Procesos misionales o básicos: Se refieren a la realidad misma de la misión organizacional. A través de ellos, se logra satisfacer las necesidades de la

institución, así como capitalizar las posibilidades de la organización y del entorno.

**Procesos transversales o estratégicos:** Introducen las acciones tácticas de la organización, las que permiten asumir con características propias la responsabilidad de producir unos resultados definidos.

**Procesos de apoyo:** Soportan el desarrollo de los demás procesos, introduciendo las herramientas logísticas requeridas en la organización.

**Productividad (Indicador):** Es la relación del volumen de producción o servicios prestados en un período y los insumos utilizados en su producción.

**Proveedor:** Persona natural o jurídica pública y privada, que entrega obras, bienes o servicios a la Dirección del Servicio de Rentas Internas.

**Racionalización:** La acción o conjunto de acciones que propenden a sustituir prácticas rutinarias y anticuadas, por métodos, procedimientos y medios basados en un razonamiento sistemático empresarial-funcional.

**Relaciones organizativas en el desarrollo de los procesos:** Lineales o de jerarquía, funcionales o de staff directivo, de apoyo y de staff asesor.

**Serie:** Conjunto de unidades documentales producidas por el mismo sujeto productor (área, dependencia) en el desarrollo de una misma actividad administrativa y regulada por la misma norma de procedimiento.

**Simplificación:** Lograr reducir la complejidad de un proceso. Una reducción posible de la complejidad que conduce a menos etapas, menos enlaces o menos procedimientos; i.e. "hacer todo más fácil de aprender y comprender".

**Situación del proceso:** Conocer si el proceso en la actualidad se encuentra: activo, interrumpido o terminado.

**Subproceso:** Conjunto de actividades relacionadas entre sí que producen un bien o servicio que se integra o complementa a otro producto de mayor valor agregado.

**Tarea:** Acción que un funcionario debe realizar de acuerdo con unas especificaciones y tiempo determinados para contribuir al normal desarrollo de un proceso. O trabajo y obra que se realiza en un tiempo limitado.

**Tipo documental:** Unidad documental producida por un organismo o área en el desarrollo de una competencia concreta, regulada por la misma norma de procedimiento y cuyo formato, contenido informativo y soporte son homogéneos.

**Trámite:** Conjunto o serie de pasos o acciones regulados por el Estado que han de llevarse a cabo por parte de los usuarios para obtener un determinado producto o para garantizar debidamente la prestación de un servicio, el reconocimiento de un derecho, la regulación de una actividad de especial interés para la sociedad o la debida ejecución y control de las actividades propias de la Administración Pública. Los trámites implican una interacción o encuentro entre la Administración Pública, las empresas y los particulares, tienen como propósito facilitar el ejercicio de los derechos de los ciudadanos; por lo tanto, fiel a los principios constitucionales, la Administración Pública no puede imponer trámites ni exigir requisitos que no estén contemplados en la Ley o no hayan sido autorizados expresamente por ésta.

**Ubicación temporal del proceso:** Acción que permite identificar el momento en el que el proceso comienza a ser desarrollado, así como los grandes hitos en función de los cambios gubernamentales.

**Unidades de apoyo:** Centros de funciones de apoyo logístico (mantenimiento, conservación y suministro) y de asesoría para que flujos de trabajo se desarrollen eficientemente.

Unidades directivas jerárquicas: Centros de autoridad y responsabilidad sobre flujos de trabajo.

Unidades de gestión funcional (técnica y administrativa): Centros especializados en alguna función organizacional (directiva o técnica) que apoyan a los flujos de trabajo.

Unidades intervinientes en el proceso: Permite identificar los principales actores que participan en la concepción y/o ejecución del proceso.

Unidades operativas: centros de actividad económica de la organización donde se desarrollan tareas o flujos de trabajo (oficinas, reportes, trabajos documentales, entre otras.).

**MANUAL DE PROCESOS**

Ministerio de Economía y Finanzas

**Cuadro #3: Ficha para el levantamiento de procesos y procedimientos en coordinaciones del MEF**

Nombre del proceso/subproceso: \_\_\_\_\_ Levantado por: \_\_\_\_\_  
 Nombre del producto principal que genera el proceso/subproceso \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_  
 Nombre de los productos (subproductos) al final del proceso: \_\_\_\_\_  
 Nombre del área/dependencia: \_\_\_\_\_

Numeral	Descripción de la actividad	Responsables	Áreas/Dependencia	Punto de control	Sugerencias para mejoras
1					
2					
3					
4					