

UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR

SEDE ECUADOR

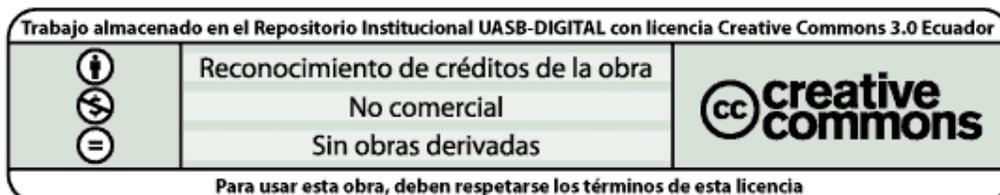
AREA DE GESTIÓN

PROGRAMA DE MAESTRIA EN FINANZAS Y GESTIÓN DE
RIESGOS

“GESTIÓN DE RIESGO OPERATIVO DEL DEPARTAMENTO
DE RECLAMOS DEL SERVICIO DE RENTAS INTERNAS EN
QUITO”

Autora: Jenny Alexandra Velásquez Cahuasqui

2013



Yo, Jenny Alexandra Velásquez Cahuasqui, autora de la tesis intitulada **“Gestión de Riesgo Operativo del Departamento de Reclamos del Servicio de Rentas Internas en Quito”** mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de “Magíster en Finanzas y Gestión de Riesgos” en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Fecha.

Firma:

UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR

SEDE ECUADOR

AREA DE GESTIÓN

**PROGRAMA DE MAESTRIA EN FINANZAS Y GESTIÓN DE
RIESGOS**

**“GESTIÓN DE RIESGO OPERATIVO DEL DEPARTAMENTO
DE RECLAMOS DEL SERVICIO DE RENTAS INTERNAS EN
QUITO”**

Autora: Jenny Alexandra Velásquez Cahuasqui

Director: Econ. Iván Velasteguí

Quito, agosto de 2013

RESUMEN

El presente trabajo, se enmarca en el análisis de Riesgo Operativo, con el objetivo de minimizar los riesgos de incumplimiento de plazos establecidos, para la atención de trámites del Departamento de Reclamos de la Dirección Regional Norte del Servicio de Rentas Internas, la idea de aplicar la metodología de Riesgo Operacional, se dio por la problemática generada en el departamento, al no contar con las herramientas y procedimientos, adecuados para enfrentar la disminución del tiempo de contestación, definido por la Dirección Nacional y el incremento de trámites, generado por un cambio en la normativa tributaria.

Para el estudio, se ha considerado lo establecido en el documento de Basilea II, Estándar Australiano y Gestión de Riesgos Corporativos COSO, que si bien sus metodologías no van aplicadas a una institución pública, ha servido de referencia para realizar el presente estudio de Riesgo Operacional.

La metodología utilizada, para definir la matriz de riesgo, fue la semicuantitativa, permitiendo, obtener los resultados expuestos en el presente estudio, que serán puestos a consideración del Departamento, para su respectiva aplicación.

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a mis Padres, que con su esfuerzo y dedicación, me han ayudado a cumplir con todos mis objetivos y sueños. Gracias por cuidarme, amarme y apoyarme siempre....

Así mismo, a mi amor César, que durante estos últimos años siete años se ha mantenido a mi lado apoyándome y aconsejándome siempre. Gracias por tu apoyo y amor incondicional...

Por ultimo, dedico este trabajo a mi país, lugar en el que nací y me ha ofrecido todas las oportunidades para desarrollarme como profesional y sobre todo como persona.

Jenny Alexandra

AGRADECIMIENTO

Mi sentido agradecimiento, al Eco. Iván Velasteguí por su apoyo técnico y académico, necesario e incondicional durante el desarrollo de la presente tesis.

Un reconocimiento especial al Servicio de Rentas Internas, por haberme permitido realizar el presente estudio.

Jenny Alexandra

INDICE

INTRODUCCIÓN

1. Planteamiento del Problema	15
2. Objetivos	18
Objetivo General	18
Objetivos Específicos	18
3. Enfoque Teórico	18
4. Metodología de Investigación	20

CAPÍTULO I

INTRODUCCION AL RIESGO OPERATIVO

1.1. Marco Teórico	22
1.1.1. Riesgo Operativo	22
1.1.2. Factores de Riesgo Operativo	23
1.1.3. Administración del Riesgo Operativo	26

CAPÍTULO II

EL SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

2.1. El Servicio de Rentas Internas	29
2.1.1. Misión	29
2.1.2. Visión	29
2.1.3. Objetivos	29
2.1.4. Valores	30
2.1.5. Estructura Interna del SRI	32

2.1.5.1 Administración Nacional	35
2.1.5.2 Administración Regional	35
2.1.6. Direcciones Regionales del Servicio de Rentas Internas	35
2.1.7. Facultades de la Administración Tributaria	37
2.1.8. Reclamos Administrativos	38
2.1.9. Solicitudes y Devoluciones	39

CAPÍTULO III

VISIÓN GENERAL DEL DEPARTAMENTO DE RECLAMOS DIRECCIÓN REGIONAL NORTE

3.1. Diagnóstico de la situación actual del Departamento de Reclamos	41
3.1.1. Descripción Organizacional del Departamento de Reclamos	41
3.1.2. Función del Departamento de Reclamos	44
3.2. Análisis Histórico de cumplimiento de metas institucionales establecidas para el Departamento de Reclamos	47
3.3. Impactos de mecanismos implementados en la actualidad para cumplimiento de metas institucionales	62

CAPÍTULO IV
METODOLOGÍA DEL RIESGO OPERATIVO

4.1. Modelos de Gestión de Riesgo	66
4.2. Definición de Macroprocesos, Procesos y Subprocesos	68
4.3. Análisis de Costos por concepto de intereses	72
4.4. Matriz de Riesgos	74
4.5. Levantamiento y evaluación de los procesos	78
4.6. Análisis de Factores y Eventos de Riesgo Operativo Detectados	79
4.7. Plan de Acción	88
4.7.1 Plan de Acción Propuesto	92

CAPÍTULO V

5.1 Conclusiones y Recomendaciones	117
5.1.1 Conclusiones	117
5.1.2 Recomendaciones	121
BIBLIOGRAFÍA	124
ANEXOS	125

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No. 1.1	25
Gráfico No. 1.2	28
Gráfico No. 2.1	31
Gráfico No. 2.2	33
Gráfico No. 2.3	34
Gráfico No. 3.1	42
Gráfico No. 3.2	47
Gráfico No. 3.3	49
Gráfico No. 3.4	49
Gráfico No. 3.5	50
Gráfico No. 3.6	50
Gráfico No. 3.7	52
Gráfico No. 3.8	52
Gráfico No. 3.9	53
Gráfico No. 3.10	53
Gráfico No. 3.11	55
Gráfico No. 3.12	55
Gráfico No. 3.13	56
Gráfico No. 3.14	56
Gráfico No. 3.15	58
Gráfico No. 3.16	58
Gráfico No. 3.17	59
Gráfico No. 3.18	59
Gráfico No. 4.1	69
Gráfico No. 4.2	76

Gráfico No. 4.3	82
Gráfico No. 4.4	91
Gráfico No. 4.5	109

INDICE DE CUADROS

Cuadro No. 1	15
Cuadro No. 2	16
Cuadro No. 2.1	31
Cuadro No. 2.2	32
Cuadro No. 2.3	37
Cuadro No. 3.1	41
Cuadro No. 3.2	45
Cuadro No. 3.3	48
Cuadro No. 3.4	51
Cuadro No. 3.5	54
Cuadro No. 3.6	57
Cuadro No. 4.1	72
Cuadro No. 4.2	73
Cuadro No. 4.3	73
Cuadro No. 4.4	74
Cuadro No. 4.5	75
Cuadro No. 4.6	76
Cuadro No. 4.7	62
Cuadro No. 4.8	80
Cuadro No. 4.9	83
Cuadro No. 4.10	85
Cuadro No. 4.11	97
Cuadro No. 4.12	98
Cuadro No. 4.13	99
Cuadro No. 4.14	100

Cuadro No. 4.15	111
Cuadro No. 4.16	116

DETALLE DE ANEXOS

ANEXO No. 1	Lineas Productivas Reclamos Administrativos
ANEXO No. 2	Solicitudes y Devoluciones
ANEXO No. 3	Procesos definidos para el Departamento de Reclamos
ANEXO No. 4	Definición de procesos y actividades de pagos indebido y en exceso impuesto a la renta personas naturales
ANEXO No. 5	Matriz de Procesos
ANEXO No. 6	Matriz de Riesgo
ANEXO No. 7	Enfoque de tareas definidas para plan de acción y codificación de tareas

INTRODUCCIÓN

1. Planteamiento del Problema.-

El Departamento de Reclamos del Servicio de Rentas Internas es el encargado de atender todos los Reclamos Administrativos de Pago Indevido, Solicitudes de Devolución de Pago en Exceso e Impugnación de Actos Administrativos.

El artículo 132 del Código Tributario, establece que el plazo de atención para los casos señalados en el párrafo anterior es de 120 días hábiles, caso contrario los trámites caerían en Silencio Administrativo, lo que significa que la Administración Tributaria acepta en su totalidad la petición del contribuyente.

Durante el año 2009 la Dirección Nacional del Servicio de Rentas Internas, estableció plazos de atención para cada tipo de trámite que se analiza en el Departamento de Reclamos, los cuales se detallan a continuación:

Tipo de Trámite	Plazo de atención (Dirección Nacional)
Reclamos Administrativos y Solicitudes de Devolución de Pago en Exceso de Impuesto a la Renta de Personas Naturales	45 días hábiles
Reclamos Administrativos y Solicitudes de Devolución de Pago en Exceso de Impuesto al Valor Agregado, Impuesto a los Consumos Especiales, Retenciones en la Fuente de Impuesto a la Renta , Vehículos , Salida de Divisas y otros Impuestos de Personas Naturales	90 días hábiles
Otras Peticiones de Personas Naturales y Jurídicas (Impugnación a Resoluciones Sancionatorias y Títulos de Crédito, Prescripción a Títulos de Crédito e Impuesto a la Propiedad de Vehículos, Exoneración de Anticipos de Impuesto a la Renta, y otros)	90 días hábiles
Reclamos Administrativos y Solicitudes de Devolución de Pago en Exceso de Impuesto a la Renta, Impuesto al Valor Agregado, Impuesto a los Consumos Especiales, Retenciones en la Fuente de Impuesto a la Renta , Vehículos , Salida de Divisas y otros impuestos de Personas Jurídicas	100 días hábiles
Impugnación a Actos Administrativos (Actas de Determinación y Liquidación de Diferencias)	120 días hábiles

Cuadro No. 1
Elaborado por: La autora

El incremento de trámites ingresados al Departamento de Reclamos durante el año 2009, se dio aproximadamente en un 14,93%, para lo cual se contaba con 56 personas, divididas en 6 equipos de trabajo para afrontar dicha carga.

Durante los años 2010 y 2011, la carga de trámites bajo, debido a la implementación del sistema de devolución de Impuesto a la Renta por internet. A continuación se presenta las variaciones de ingreso de trámites, por plazo de atención:

	Incremento o Decremento		
	Año 2009 en relación al año 2008	Año 2010 en relación al año 2009	Año 2011 en relación al año 2010
Trámites con atención de 45 días	54,74%	-33,85%	-7,16%
Trámites con atención de 90 días	-54,42%	53,18%	8,10%
Trámites con atención de 100 días	-32,54%	85,56%	1,39%
Trámites con atención de 120 días	-42,35%	100,00%	14,69%
Incremento o decremento respecto al total de trámites	14,93%	-15,81%	-2,42%

Cuadro No. 2
 Elaborado por: La autora
 Fuente: Servicio de Rentas Internas

Los plazos mencionados en párrafos anteriores, no fueron cumplidos por el Departamento de Reclamos de la Dirección Regional Norte, el porcentaje de cumplimiento fue de apenas el 26,46%. Incluso se registraron casos en los que difícilmente se podía cumplir con el plazo que establece el Código Tributario, es decir 120 días hábiles, aproximadamente el 28,70% de los trámites ingresados fueron notificados el mismo día del vencimiento.

Hay que resaltar que para cumplir con las metas establecidas, el Departamento de Reclamos depende de otras unidades, las cuales en algunas ocasiones han aumentado el índice de incumplimiento.

En el Departamento de Reclamos actualmente se cuenta con un manual de procesos, sin embargo no se ha podido identificar que tipo de proceso o actividad está causando problemas. Por lo que se hace necesario establecer, cual es el número idóneo de personas para enfrentar la carga de trámites que se maneja y cumplir con las metas establecidas.

El objetivo principal de gestionar el riesgo operativo dentro del Departamento de Reclamos del Servicio de Rentas Internas y de las unidades que intervienen hasta finalizar el proceso de análisis de un trámite, es definir que tipo de factor (procesos, personas, tecnológico, eventos externos), impiden que se cumpla a cabalidad las metas impuestas por la Dirección Nacional. Se identificará y evaluará todos los procesos inmersos, así mismo se estudiará si es más costoso cumplir con las metas impuestas, que pagar intereses a los contribuyentes por los 120 días hábiles que estuvo en análisis.

Por último, se establecerá que controles se debe implementar para que en el Departamento de Reclamos no existan trámites con días de atención mayores a 120 días laborables.

Si bien es cierto, la evaluación del riesgo operativo, se ha difundido actualmente como un proceso a ser realizado por Instituciones Financieras, es indispensable que todo tipo de “organización” lleve a cabo un proceso de control para mitigar este riesgo; por lo que dentro del estudio que se llevará a cabo en la presente tesis, se podrá constatar que la Gestión del Riesgo Operativo, puede ser aprovechado por cualquier entidad, incluso públicas, en este caso dentro del Servicio de Rentas Internas.

2. Objetivos.-

Objetivo General

- Analizar los procesos del Departamento de Reclamos y elaborar un Mapa de Riesgos Operacionales en el que se permita identificar, medir, monitorear los eventos de riesgo del mismo, con el fin de cumplir con los objetivos y las metas institucionales establecidas.

Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual en la que se encuentra el Departamento de Reclamos, en lo que se refiere a las acciones tomadas para el cumplimiento de las metas establecidas por la Dirección Nacional.
- Definir la metodología idónea para la adecuada gestión de riesgo operativo en el Departamento de Reclamos.
- Establecer los controles que deberán implementarse en el Departamento de Reclamos, con el fin de minimizar al factor de riesgo operativo que cause mayor daño, al momento de materializarse.

3. Enfoque Teórico.-

Es necesario definir el concepto general de Riesgo Operativo, el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea lo define como: “El riesgo operativo se define como el

riesgo de pérdida debido a la inadecuación o a fallos de los procesos, el personal y los sistemas internos o bien a causa de acontecimientos externos. Esta definición incluye el riesgo legal, pero excluye el riesgo estratégico y el de reputación”¹.

La Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador en su Libro I, define al Riesgo Operativo como:

“(...)Es la posibilidad de que se produzcan pérdidas debido a eventos originados en fallas o insuficiencia de procesos, personas, sistemas internos, tecnología, y en la presencia de eventos externos imprevistos. Incluye el riesgo legal pero excluye los riesgos sistémico y de reputación.

Agrupar una variedad de riesgos relacionados con deficiencias de control interno; sistemas, procesos y procedimientos inadecuados; errores humanos y fraudes; fallas en los sistemas informáticos; ocurrencia de eventos externos o internos adversos, es decir, aquellos que afectan la capacidad de la institución para responder por sus compromisos de manera oportuna, o comprometen sus intereses;(...)”²

Como se puede notar, los conceptos dados, básicamente están dirigidos a Instituciones Financieras. Sin embargo, no se puede dejar de mencionar que el Riesgo Operativo está presente en cualquier tipo de institución sea esta pública o privada, ya que si una entidad u organización no maneja adecuadamente sus procesos, personal, tecnología de información y los eventos externos a los cuales está expuesto, es posible que no cumpla con sus objetivos, ocasionando pérdidas, las cuales no

¹ Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, Convergencia internacional de medidas y normas de Capital, Basilea, 2004, p.128.

² Superintendencia de Bancos y Seguros, Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros y de la Junta Bancaria, Libro I, Título X, Capítulo I, Sección I, Artículo 2, p. 204.

únicamente pueden ser económicas, sino como en el presente caso puede conllevar a un desprestigio de la Institución como tal.

4. Metodología de Investigación.-

Para realizar el análisis del tema planteado, tomando en consideración que la pregunta central conlleva a la identificación del factor de riesgo operativo que mayormente contribuye al incumplimiento de las metas institucionales, es necesario realizar un estudio descriptivo, el cual nos permite describir un fenómeno con un nivel profundo de conocimiento.

El método de investigación se lo realizará basándose en información histórica con la que se cuenta en las bases del Servicio de Rentas Internas, así como a través de una investigación y análisis de los procesos actuales del Departamento.

Se realizará un análisis semi-cuantitativo, a través de la definición de la actual estructura del Departamento de Reclamos, identificando los riesgos, mapeando dichos riesgos, y estableciendo los controles necesarios para minimizarlos.

El soporte para realizar el análisis del tema planteado, será principalmente información histórica de la institución, evidencias visuales que se realizarán en el Departamento, libros sobre riesgo operativo, notas obtenidas durante las clases en la maestría, entre otras.

Entre los instrumentos a aplicarse para la recolección de datos, tenemos a las observaciones, investigación bibliográfica, sondeos, entrevistas a personas que conocen a profundidad los procesos a ser estudiados.

Una vez obtenidos los datos se procederá a realizar la matriz de riesgo operativo, con los riesgos identificados, frecuencia e impacto de cada uno de ellos, pudiendo de esta manera identificar cual de los factores de Riesgo Operativo debería ser mayormente controlado, con el fin de minimizar el no cumplimiento de las metas institucionales establecidas.

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN AL RIESGO OPERATIVO

1.1. Marco Teórico

1.1.1. Riesgo Operativo.-

Con el fin de establecer un referente para la gestión de riesgo operativo se ha tomado en cuenta la definición de la Superintendencia de Bancos y Seguros, la cual se basa en la definición dada por el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, que establece que el Riesgo Operativo es :“(...)la posibilidad de que se produzcan pérdidas debido a eventos originados en fallas o insuficiencia de procesos, personas, sistemas internos, tecnología, y en la presencia de eventos externos imprevistos. Incluye el riesgo legal pero excluye los riesgos sistémico y de reputación.

Agrupar una variedad de riesgos relacionados con deficiencias de control interno; sistemas, procesos y procedimientos inadecuados; errores humanos y fraudes; fallas en los sistemas informáticos; ocurrencia de eventos externos o internos adversos, es decir, aquellos que afectan la capacidad de la institución para responder por sus compromisos de manera oportuna, o comprometen sus intereses;(...)”³

Dentro del presente análisis, se ha encontrado algunas definiciones, sobre el Riesgo Operativo, que se presentan a continuación:

- Hernán Cardozo Cuenca, lo define como: El riesgo operativo está vinculado a las deficiencias de sistemas de información o de controles internos que pueden

³ Superintendencia de Bancos y Seguros, Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros y de la Junta Bancaria, Libro I, Título X, Capítulo I, Sección I, Artículo 2, p. 204.

producir como resultado una pérdida inesperada en los procesos productivos de la sociedad.⁴

- Francisco Venegas Martínez, menciona que: El riesgo operativo, también llamado riesgo operacional, se puede definir como el riesgo de que se presenten pérdidas por fallas en los sistemas administrativos y procedimientos internos(...)⁵
- Diego Navarro Castaño, establece que: El riesgo operativo o del negocio es la volatilidad de la utilidad operativa proveniente de la incertidumbre del nivel de ventas de la empresa.⁶

En conclusión, se puede señalar que el Riesgo Operacional, es la probabilidad de sufrir pérdidas inesperadas en el Servicio de Rentas Internas, como consecuencia de deficientes controles internos, fallas en procesos, tecnología, personas o eventos externos inesperados. Adicionalmente, las mencionadas pérdidas no podrían ser únicamente de carácter económico, la imagen institucional se vería afectada frente a la sociedad, generando una percepción de disminución en el control, que a la larga podría repercutir en la recaudación.

1.1.2. Factores de Riesgo Operativo.-

La Superintendencia de Bancos y Seguros, señala que un factor de riesgo operativo es *“(...) la causa primaria o el origen de un evento de riesgo operativo. Los factores son los procesos, personas, tecnología de información y eventos externos”*⁷

⁴ Cardozo, Cuenca Hernán, Auditoría del Sector Solidario, Aplicación de Normas Internacionales, Ecoediciones, 2006.

⁵ Venegas, Martínez Francisco, Riesgos financieros y económicos, Productos derivados y decisiones económicas bajo incertidumbre, México, International Thomson Editores S.A. de C.V. , 2006.

⁶ Navarro, Castaño Diego, Temas de Administración Financiera, Manizales, Universidad Nacional de Colombia, 2003.

⁷ Superintendencia de Bancos y Seguros, Codificación de Resoluciones de la Superintendencia

Entre los factores de riesgo operativo tenemos a los procesos, personas, tecnología de información y eventos externos. Es necesario detallar a cada uno de los mencionados factores, debido a que el objetivo principal del presente estudio, es definir que tipo de factor es el que está afectando mayormente al Departamento de Reclamos.

Procesos.- Toda organización debe contar con procesos definidos, que permitan una rápida identificación de posibles fallas, con el fin de que las operaciones realizadas sean eficientes y contribuyan al logro de los objetivos de la entidad. Dichos procesos deben ser establecidos de acuerdo a la misión, visión, políticas y objetivos institucionales. Se recomienda que los procesos sean agrupados de la siguiente manera:

- Procesos gobernantes o estratégicos
- Procesos productivos, fundamentales u operativos
- Procesos habilitantes, de soporte o apoyo

Una vez identificados los procesos críticos, que de acuerdo a la Superintendencia de Bancos y Seguros, son indispensables para la continuidad del negocio y las operaciones de la institución controlada, y cuya falta de identificación o aplicación deficiente puede generarle un impacto financiero negativo; se implementarán mecanismos o alternativas que ayuden a la organización a evitar incurrir en pérdidas o poner en riesgo a las operaciones de la misma.⁸

Personas.- Se debe administrar al factor humano de una forma idónea, creando un ambiente laboral adecuado, con el fin de que ayude al cumplimiento de los objetivos institucionales, es necesario identificar las fallas que se presenten en el mencionado factor como son: personal no capacitado, negligencia, error humano,

⁸ Superintendencia de Bancos y Seguros, Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros y de la Junta Bancaria, Libro I, Título X, Capítulo V, Sección I, Artículo 2, p. 249.;

nepotismo. Las organizaciones deberán establecer políticas, procesos y procedimientos adecuados para una eficiente administración del recurso humano. Dentro de este factor se considerará los procesos de incorporación, permanencia y desvinculación del personal de la entidad.

Tecnología de Información.- Es necesario que las organizaciones cuenten con una adecuada administración del recurso información, con el fin de que la misma sea pertinente, exacta, completa y oportuna, es decir que garantice la toma de buenas decisiones. Las instituciones deberán establecer políticas, procesos y procedimientos para fortalecer la administración de la tecnología de la información.

Eventos Externos.- Las organizaciones deben tener presente que existe la posibilidad de que eventos sobre los que no tiene control afecte gravemente a la institución, como por ejemplo: cambios inesperados en la legislación, robos, desastres naturales, atentados entre otros. Para minimizar estas amenazas es importante que cada entidad cuente con planes de contingencia y continuidad de sus operaciones.

FACTORES DE RIESGO OPERATIVO

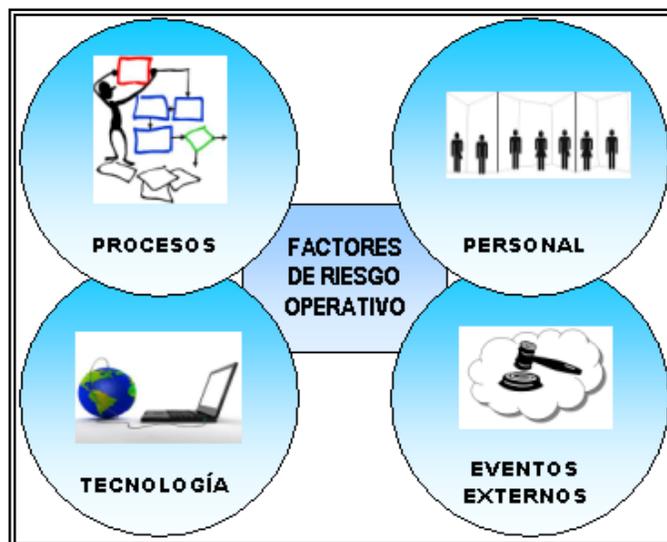


Gráfico No. 1.1
Elaboración: La autora

1.1.3. Administración del Riesgo Operativo.-

El riesgo, es uno de los elementos que constituye el control interno. La gestión del Riesgo Operativo es esencial, debido a que la buena ejecución del mismo permite el logro de los objetivos de la organización, así como una normal operatividad de la misma.

Existe disposiciones sobre la Administración del Riesgo Operativo, en el Libro I de la Codificación de Resolución de la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador y de la Junta Bancaria, donde establece que su diseño deberá permitir a las instituciones identificar, medir, controlar/ mitigar y monitorear la exposición al mencionado riesgo, que esta presente dentro del desarrollo de las operaciones.

En el presente estudio se tomará como referente, a lo establecido en la normativa de la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, así como lo señalado en el Estandar Australiano en la Administración de Riesgos, en consideración que podrían ser aplicables a cualquier institución.

Del análisis efectuado se puede mencionar, que los elementos principales para una adecuada gestión del riesgo operativo, aplicables a una entidad pública; son los que se detallan a continuación:

1. Establecer el contexto, es decir la situación a partir de la cual se va a realizar el análisis.
2. Identificar el riesgo, como un proceso continuo, mediante el cual se establece qué, porqué y como pueden surgir los eventos, es decir reconocer y entender

las contingencias existentes en las operaciones realizadas y aquellas que pueden surgir de procedimientos nuevos.

3. Identificado el riesgo, es preciso realizar un análisis del mismo, se debe medirlo o cuantificarlo, con el fin de establecer si dicho riesgo es de alto o bajo impacto para la organización.
4. Se implementará un sistema de control interno en la que la organización establezca políticas y procedimientos, para asegurar una administración adecuada del riesgo.
5. Se realizará un seguimiento y supervisión de la gestión de riesgos en todos los niveles, realizando modificaciones en caso de que se necesiten. Dicho monitoreo debe ser:

- Continuo
- Desarrollado en el curso normal de las Operaciones
- Evaluaciones por Entes Internos o Externos
- Alcance y Frecuencia acorde con la Magnitud del Riesgo

A continuación se presenta la vista general para Gestión de Riesgos que ofrece el Estandar Australiano:

GESTIÓN DE RIESGOS

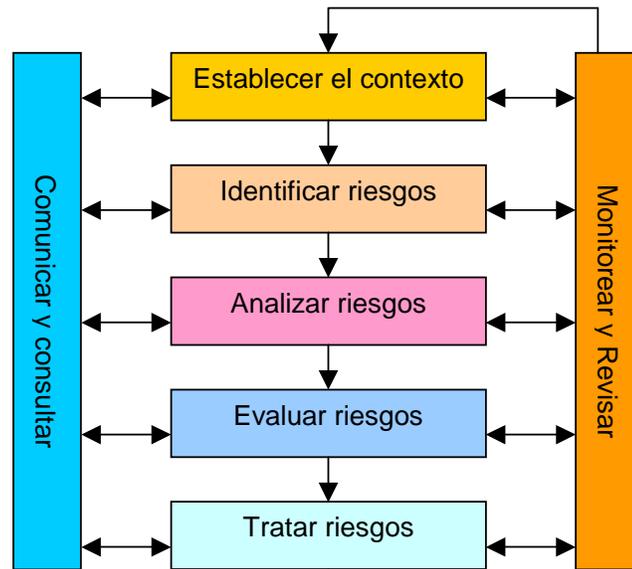


Gráfico No. 1.2

Fuente: Estándar Australiano - Administración de Riesgos

Como se puede apreciar en la figura 1.2, el Estándar Australiano⁹ establece que, adicional a todo el proceso de administración de riesgos se debe comunicar y consultar a todos los interesados internos y externos, según corresponda en cada etapa de la gestión de riesgos.

⁹ Estándar Australiano, Administración de Riesgos, AS/NZS 4360,1999, p. 10.

CAPÍTULO II

EL SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

2.1. El Servicio de Rentas Internas

Es una entidad técnica y autónoma, con personería jurídica, de derecho público, patrimonio y fondos propios y jurisdicción nacional. Está encargada de la administración y recaudación de los impuestos nacionales. Fue creada por la Ley No. 41 y publicada en el Registro Oficial, el 2 de diciembre de 1997.

2.1.1. Misión:

“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.”

2.1.2. Visión:

- Ser una institución que goza de confianza y reconocimiento social por hacerle bien al país.
- Hacerle bien al país por su transparencia, modernidad, cercanía y respeto a los derechos de los ciudadanos y contribuyentes.
- Hacerle bien al país porque cuenta con funcionarios competentes, honestos, comprometidos y motivados.
- Hacerle bien al país por cumplir a cabalidad la gestión tributaria, disminuyendo significativamente la evasión, elusión y fraude fiscal.

2.1.3. Objetivos:

- Incrementar anualmente la recaudación de impuestos con relación al crecimiento de la economía.

- Diseñar propuestas de política tributaria orientadas a obtener mayor equidad, fortalecer la capacidad de gestión institucional y reducir el fraude fiscal.
- Lograr altos niveles de satisfacción en los servicios que presta al contribuyente.
- Reducir los índices de evasión tributaria y procurar la disminución en la aplicación de mecanismos de elusión de impuestos.

2.1.4. Valores:

Entre los valores que se maneja dentro del Servicio de Rentas Internas tenemos a los siguientes:

- Vocación de Servicio
- Honestidad, Ética y Probidad
- Compromiso
- Equidad
- Respeto
- Trabajo en Equipo

La organización del SRI ha evolucionado, consolidando la estructura organizativa en áreas funcionales. A nivel nacional, estas áreas se dedican al establecimiento de políticas; mientras que a nivel regional se encuentran alineadas a la operación, dando mucho énfasis en la implementación de servicios y transacciones internas y externas que faciliten el cumplimiento de las obligaciones fiscales por parte del contribuyente.¹⁰

En la siguiente figura se evidencia las principales reformas implantadas en el SRI.

¹⁰ Aula Virtual del Servicio de Rentas Internas, <http://aula.virtualepn.edu.ec/mod/book/view.php?id=33822>

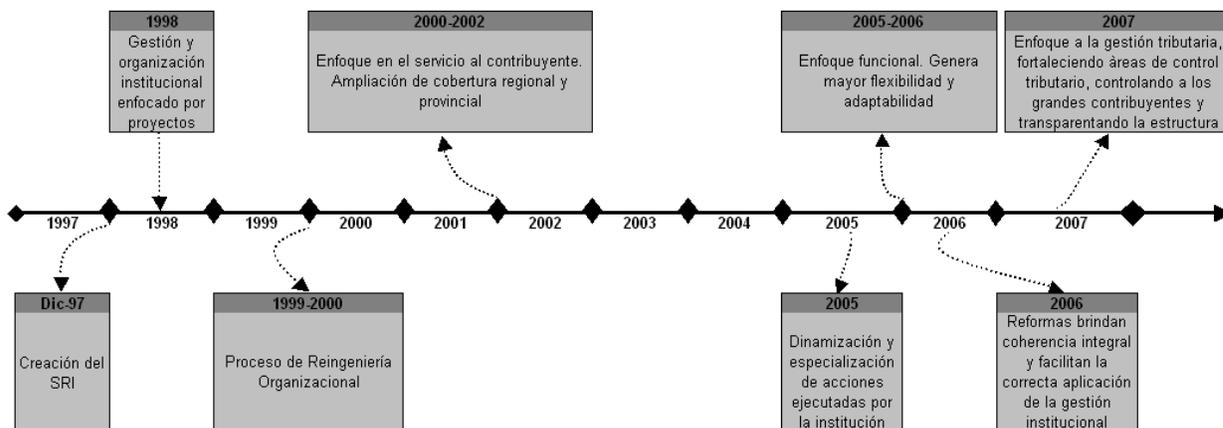


Gráfico No. 2.1
Elaborado por: La autora Fuente: Servicio de Rentas Internas

En el gráfico No. 2.1, se observa que durante abril de 2007, se llevó a cabo una importante reforma a la estructura organizativa del SRI, con el propósito de fortalecer un modelo funcional de centralización de la planificación, control de gestión, normalización y descentralización de la gestión operativa.

El resultado de la mencionada reforma, se ha visto reflejado en un aumento de la recaudación tributaria, contribuyendo así en un porcentaje muy importante al total de ingresos del Presupuesto General del Estado, tal como se muestra a continuación:

PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN DE INGRESOS TRIBUTARIOS EN EL TOTAL DE INGRESOS DEL PRESUPUESTO GENERAL DEL ESTADO

Años	Porcentaje de Participación
2008	47%
2009	59%
2010	57%
2011	63%

Cuadro No. 2.1
Elaborado por: La autora
Fuente: Servicio de Rentas Internas y Banco Central del Ecuador

Dentro de los impuestos que componen los Ingresos Tributarios y son administrados por el Servicio de Rentas Internas, el que mayormente aporta en la recaudación tributaria, es el Impuesto al Valor Agregado, como se lo puede observar en el cuadro siguiente:

PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN POR TIPO DE IMPUESTO

Impuesto	Años			
	2008	2009	2010	2011
Impuesto a la Renta Global	36,79%	37,70%	29,40%	33,02%
Impuesto al Valor Agregado	53,89%	50,70%	50,55%	52,60%
Impuesto a los Consumos Especiales	7,36%	6,62%	6,42%	6,56%
Impuesto a los Vehículos Motorizados	1,48%	1,75%	1,88%	1,85%
Impuesto a la Salida de Divisas	0,49%	2,78%	4,50%	5,21%
Impuesto a los Ingresos Extraordinarios	-	-	6,79%	0,30%
Impuesto a las Tierras Rurales	-	-	0,03%	0,09%
Impuesto a los Activos en el exterior	-	0,45%	0,43%	0,36%

Cuadro No. 2.2
 Elaborado por: La autora
 Fuente: Servicio de Rentas Internas

2.1.5. Estructura Interna del SRI:

La estructura orgánica del Servicio de Rentas Internas, está integrada por la dirección nacional, direcciones regionales y provinciales. A continuación se presenta la organización estructural de la Administración Nacional (figura 2.2) y Administración Regional (figura 2.3):

ORGANIZACIÓN ESTRUCTURAL DIRECCIÓN NACIONAL

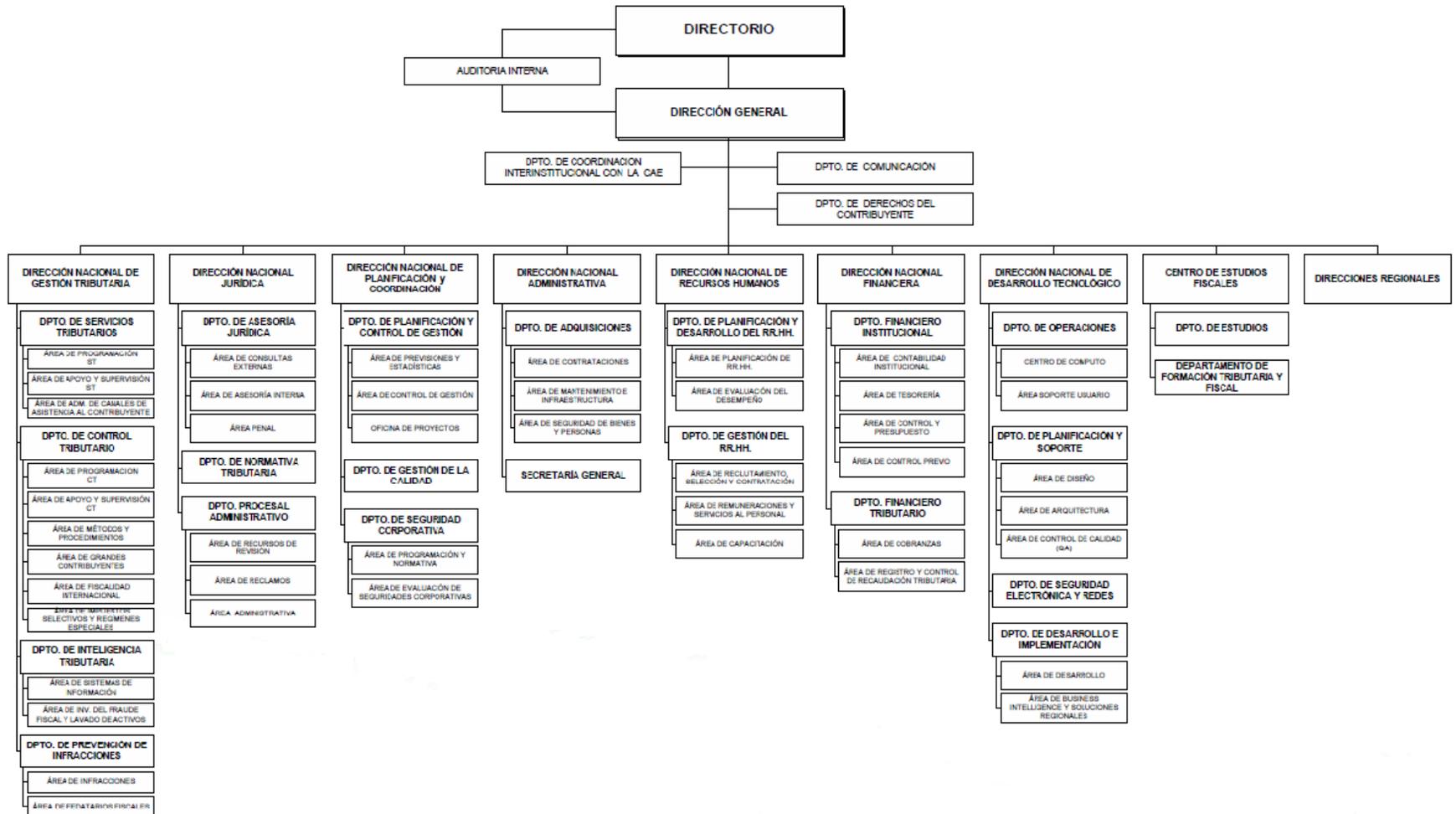


Gráfico No. 2.2
Fuente: Servicio de Rentas Internas

ORGANIZACIÓN ESTRUCTURAL DIRECCIONES REGIONALES

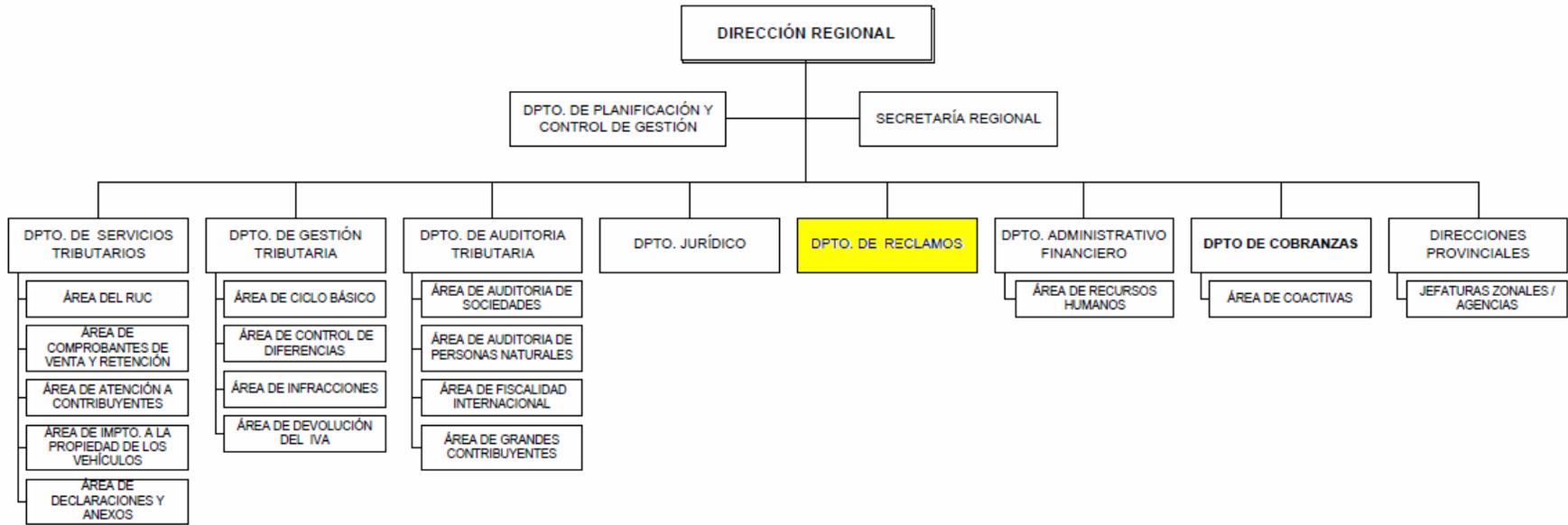


Gráfico No. 2.3
Fuente: Servicio de Rentas Internas

2.1.5.1 Administración Nacional

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

2.1.5.2 Administración Regional

Su función básica es la de ejecutar los procesos y procedimientos bajo un esquema operativo desconcentrado y uniforme, retroalimentado a la Administración Nacional sobre los sistemas implantados, con el propósito de promover su mejoramiento y alcanzar los objetivos y metas institucionales, en un marco de eficiencia y productividad.

2.1.6. Direcciones Regionales del Servicio de Rentas Internas

Servicio de Rentas Internas se encuentra constituida por ocho Direcciones Regionales.

1. Regional Norte, su sede es Quito, su jurisdicción corresponde a las provincias de Pichincha, Santo Domingo de los Tsáchilas, Carchi, Imbabura, Esmeraldas, Sucumbíos, Orellana y Napo.
2. Regional Litoral Sur, su sede es en Guayaquil, su jurisdicción corresponde a las provincias de Guayas, Santa Elena, El Oro, Los Ríos y Galápagos.

3. Regional Austro, su sede es en Cuenca, su jurisdicción corresponde a las provincias de Azuay, Cañar, y Morona Santiago.
4. Regional Centro 1, su sede es en Ambato, su jurisdicción corresponde a las provincias de Tungurahua, Cotopaxi y Pastaza
5. Regional Centro 2, su sede es en Riobamba, su jurisdicción corresponde a las provincias de Chimborazo y Bolívar.
6. Regional Manabí, su sede es en Portoviejo, su jurisdicción corresponde a la provincia de Manabí.
7. Regional El Oro, su sede es en Machala, su jurisdicción corresponde a la provincia del Oro.
8. Regional del Sur, su sede es en Loja, su jurisdicción corresponde a las provincias de Loja y Zamora Chinchipe.

De todas las regionales mencionadas, la que genera una mayor contribución a la recaudación de la Administración Tributaria, es la Dirección Regional Norte, tal como se puede evidenciar en el siguiente cuadro:

Regionales	Años	
	2010	2011
Regional Norte	59,10%	57,76%
Regional Litoral Sur	30,40%	31,90%
Regional Austro	5,00%	4,90%
Regional Centro 1	1,90%	1,80%
Regional Centro 2	0,50%	0,50%
Regional Manabí	1,50%	1,50%
Regional El Oro	1,00%	1,00%
Regional del Sur	0,60%	0,70%

Cuadro No. 2.3
 Elaborado por: La autora
 Fuente: Servicio de Rentas Internas

2.1.7. Facultades de la Administración Tributaria:

El Código Tributario en su artículo 67 señala las facultades de la Administración Tributaria:

- Facultad determinadora
- Facultad resolutive
- Facultad sancionadora
- Facultad recaudadora

De las facultades mencionadas la que principalmente le corresponde al Departamento de Reclamos es la Facultad Resolutive detallada en el artículo 69 del Código Tributario como a continuación se indica: *“Las autoridades administrativas que la ley determine, están obligadas a expedir resolución motivada, en el tiempo que corresponda, respecto de toda consulta, petición, reclamo o recurso que, en ejercicio de su derecho, presenten los sujetos pasivos de tributos o quienes se consideren afectados por una acto de administración tributaria”*

La última reforma realizada al Código Tributario el 29 de diciembre de 2007, faculta al Departamento de Reclamos para que cuando advierta la existencia de hechos no considerados en la determinación de tributo o cuando los hechos consideradors fueren

incompletos o inexactos, suspenda el trámite ingresado por el sujeto pasivo y empiece un proceso de verificación o determinación complementario. Dicho proceso estará regido por el mismo procedimiento establecido para el ejercicio de la facultad determinadora.

2.1.8. Reclamos Administrativos.-

De acuerdo al artículo 115 del Código Tributario se establece que los contribuyentes, responsables o terceros que se creyeren afectados, en todo o en parte, por un acto determinativo de obligación tributaria, por verificación de una declaración, estimación de oficio o liquidación, podrán presentar su reclamo ante la autoridad de la que emane el acto

Héctor Belisario Villegas, haciendo referencia al reclamo señala lo siguiente *“Si el sujeto pasivo ha pagado espontáneamente y en forma excesiva o indebida un tributo y desea que se le restituya su importe, debe interponer una acción de repetición, pero previamente debe interponer un reclamo ante el órgano administrativo (...)”*

Por otro lado Guillermo Cabanellas de Torres, establece que una reclamación es una protesta contra el desconocimiento del derecho propio, o una exigencia de una obligación ajena incumplida, desvirtuada o retrasada.

Los reclamos también se presentan por devoluciones de tributos, en este caso el artículo 122 define al reclamo de pago indebido como: *“(...) el que se realice por un tributo no establecido legalmente o del que haya exención por mandato legal; el efectuado sin que haya nacido la respectiva obligación tributaria, conforme a los supuestos que configuran el respectivo hecho generador. En iguales condiciones, se*

considerará pago indebido aquel que se hubiere satisfecho o exigido ilegalmente o fuera de la medida legal. “

El Departamento de Reclamos, dentro de su operatividad, ha clasificado a los Reclamos Administrativos por líneas de producción, a continuación se detalla de una manera general a las mismas, sin embargo en el Anexo No. 1 se puede verificar la totalidad de líneas productivas que maneja la unidad:

- ✓ Impugnación de Actas de Determinación de Personas Naturales y Jurídicas
- ✓ Impugnación de Liquidaciones de Pago de Personas Naturales y Jurídicas
- ✓ Impugnación de Resoluciones Sancionatorias de Personas Naturales y Jurídicas
- ✓ Impugnación de Títulos de Crédito de Personas Naturales y Jurídicas
- ✓ Pago Indebido Personas Naturales y Jurídicas

2.1.9. Solicitudes y Devoluciones.-

Las solicitudes son peticiones efectuadas por los contribuyentes a la Administración Tributaria con el fin de que autorice prácticas contables, que la normativa tributaria condiciona.

Por otro lado, las devoluciones se refiere a petitorios de los sujetos pasivos, en relación a tributos pagados en exceso, es decir cancelados en demasía en relación con el valor que debió pagarse, al aplicar la normativa tributaria. El artículo 123 del Código Tributario lo define así: *“Se considerará pago en exceso aquel que resulte en demasía en relación con el valor que debió pagarse al aplicar la tarifa prevista en la ley sobre la respectiva base imponible. La administración tributaria, previa solicitud del*

contribuyente, procederá a la devolución de los saldos a favor de éste, que aparezcan como tales en sus registros, en los plazos y en las condiciones que la ley y el reglamento determinen, siempre y cuando el beneficiario de la devolución no haya manifestado su voluntad de compensar dichos saldos con similares obligaciones tributarias pendientes o futuras a su cargo.(...)”

Dentro del Manual de Derecho Tributario, con respecto a las devoluciones menciona: *”El derecho a la devolución se configura como un derecho de crédito incluíble (...) entre los denominados derechos de restitución. No se persigue en estos casos la devolución de una cantidad indebidamente pagada (por duplicidad, por inexistencia de la obligación, por cualquier error de hecho, etc), sino que, habiéndose cumplido correctamente los preceptos legales en vigor, un hecho sobrevenido impone tal devolución. (..)”*

Al igual que en los Reclamos Administrativos, el Departamento de Reclamos, dentro de su operatividad, ha clasificado a las Solicitudes y Devoluciones por líneas de producción, a continuación se detalla de una manera general a las mismas, sin embargo en el Anexo No. 2 se puede verificar la totalidad de líneas productivas que maneja la unidad:

- ✓ Exoneración Anticipo Personas Naturales o Jurídicas
- ✓ Autorización depreciación acelerada Personas Naturales o Jurídicas
- ✓ Pago en exceso Personas Naturales o Jurídicas
- ✓ Petición de Prescripción Personas Naturales o Jurídicas
- ✓ Solicitud de Compensación Personas Naturales o Jurídicas
- ✓ Solicitud de devolución de IVA Retenciones en la fuente

CAPÍTULO III

VISIÓN GENERAL DEL DEPARTAMENTO DE RECLAMOS DIRECCIÓN REGIONAL NORTE

3.1. Diagnóstico de la situación actual del Departamento de Reclamos

3.1.1. Descripción Organizacional del Departamento de Reclamos

La estructura organizacional que se expone a continuación corresponde a la del Departamento de Reclamos de la Dirección Regional Norte, debido a que como se indicó en el numeral 2.1.6 del presente documento, es la que en mayor proporción contribuye a la recaudación fiscal. Así mismo, tiene el mayor volumen de ingreso de trámites en comparación con las otras regionales, por lo que la Dirección Nacional, para implementar algún cambio, lo realiza primero en la Dirección Regional Norte. El porcentaje de trámites que atiende cada regional se presenta en el cuadro siguiente:

PORCENTAJE DE INGRESO DE TRÁMITES POR REGIONAL

Regional	AÑOS		
	2009	2010	2011
REGIONAL CENTRO I	6,60%	5,28%	5,21%
REGIONAL CENTRO II	4,45%	2,50%	3,10%
REGIONAL DEL AUSTRO	6,33%	6,52%	7,17%
REGIONAL EL ORO	4,64%	3,77%	3,84%
REGIONAL LITORAL SUR	30,49%	35,25%	35,05%
REGIONAL MANABI	6,85%	6,49%	6,56%
REGIONAL NORTE	36,48%	36,47%	34,48%
REGIONAL SUR	4,17%	3,73%	4,57%
TOTAL	100%	100%	100%

Cuadro No. 3.1
Elaborado por: La autora

El Departamento de Reclamos tiene una estructura vertical, dividida por equipos de trabajo, que atienden las diferentes solicitudes, peticiones y reclamos. En la figura No. 3.1 se ilustra la estructura organizacional del mismo:

ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE RECLAMOS

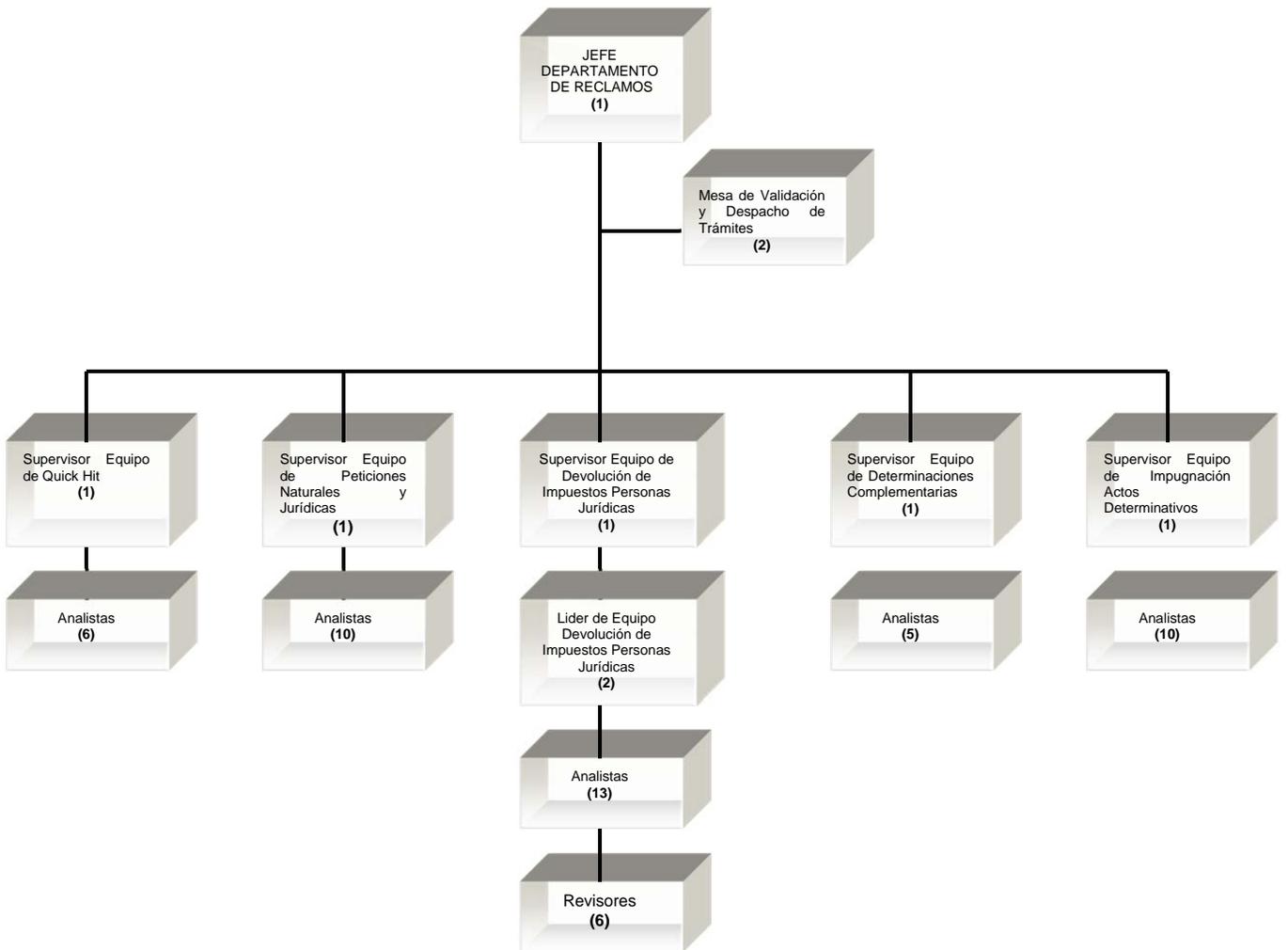


Gráfico No. 3.1
Elaboración: La autora

Como se puede apreciar en la figura anterior, el Departamento está conformado por unidades de trabajo, encargadas del análisis de los trámites ingresados por los sujetos pasivos; a continuación se describe cada uno de estos equipos, para que se pueda comprender de una manera más clara las funciones y obligaciones de los mismos:

Equipo de Quick Hit: Está integrado por seis analistas y un supervisor, se encargan de la atención de los reclamos de pago indebido y solicitudes de devolución de pago en exceso de Impuesto a la Renta de personas naturales. Dichos trámites tienen que ser atendidos en un plazo no mayor a 45 días, incluida la notificación.

Equipo de Peticiones Naturales y Jurídicas: Es un equipo conformado por diez analistas y un supervisor, les corresponde el análisis de todas las peticiones y solicitudes ingresadas tanto por personas naturales como jurídicas en un plazo no mayor a 90 días, incluida la notificación.

Equipo de Devolución de Impuestos a Personas Jurídicas: Es el equipo más grande del Departamento de Reclamos, está integrado por un supervisor, dos líderes de equipo, trece analistas y seis revisores, quienes son los encargados de verificar la idoneidad de los comprobantes de retención ingresados por los contribuyentes. El mencionado grupo de trabajo tiene a su cargo la atención de las devoluciones de impuestos a personas jurídicas en un tiempo no mayor a 100 días, incluida la notificación.

Equipo de Determinaciones Complementarias: Es un equipo conformado por un supervisor y cinco especialistas, se encarga de receptor los trámites de los equipos de Quick Hit y Devolución de Impuesto a Personas Jurídicas, en los que se evidencie claramente que existan hechos no considerados en la determinación del tributo, y que ameriten la apertura de un proceso complementario. El es único equipo del

Departamento de Reclamos en el que se puede aplicar la facultad determinadora. Por lo tanto en este equipo se rigen de acuerdo al procedimiento establecido por la facultad determinadora de la administración tributaria, es decir tiene el plazo de atención de 3 años, contados desde la fecha de la declaración. Sin embargo como meta interna tienen un año desde la fecha de suspensión del reclamo para resolverlo.

Equipo de Impugnación de Actos Determinativos: Esta integrado por un supervisor y diez especialistas, es el encargado de atender las impugnaciones a las Actas de Determinación y Liquidaciones de Pago emitidas por los Departamentos de Auditoría y Gestión Tributaria, respectivamente. El plazo de atención para este grupo de trabajo es de 120 días hábiles incluida la notificación.

3.1.2. Función del Departamento de Reclamos

Al Departamento de Reclamos, le corresponde la aplicación de la facultad resolutoria, es decir se encuentra obligado a expedir resoluciones debidamente motivadas, dentro de los 120 días que contempla la normativa tributaria, respecto de toda petición, solicitud, o reclamo, que presenten los sujetos pasivos o quienes se consideren afectados por un acto de la Administración Tributaria.

Así mismo, dentro del proceso de tramitación de la petición o reclamo, el Servicio de Rentas Internas podrá suspender el trámite, si verifica que existen diferencias o hechos no considerados, con el fin de iniciar un proceso de verificación o determinación complementario, el cual se rige por el procedimiento establecido para el ejercicio de la facultad determinadora.

El Departamento de Reclamos, no es considerado como una unidad de control, ya que su función principal es la “*devolución de impuestos*”, razón por la que tres de sus cinco equipos, les corresponde la mencionada tarea. Adicionalmente está bajo la dirección del Área de Reclamos de la Dirección Nacional, quien establece las políticas y procedimientos con las que deberá ejecutar sus procesos.

Una de las políticas implementadas, por la Dirección Nacional, es el cambio de los plazos de atención de acuerdo al tipo de trámite ingresado, en el cuadro siguiente se puede apreciar las mencionadas modificaciones:

COMPARATIVO DE PLAZOS DE ATENCIÓN

Tipo de Trámite	Plazo de atención aplicado hasta el año 2008	Plazo de atención aplicado hasta la actualidad
Reclamos Administrativos y Solicitudes de Devolución de Pago en Exceso de Impuesto a la Renta de Personas Naturales	120 días hábiles	45 días hábiles
Reclamos Administrativos y Solicitudes de Devolución de Pago en Exceso de Impuesto al Valor Agregado, Impuesto a los Consumos Especiales, Retenciones en la Fuente de Impuesto a la Renta , Vehículos , Salida de Divisas y otros Impuestos de Personas Naturales	120 días hábiles	90 días hábiles
Otras Peticiones de Personas Naturales y Jurídicas (Impugnación a Resoluciones Sancionatorias y Títulos de Crédito, Prescripción a Títulos de Crédito e Impuesto a la Propiedad de Vehículos, Exoneración de Anticipos de Impuesto a la Renta, y otros)	120 días hábiles	90 días hábiles
Reclamos Administrativos y Solicitudes de Devolución de Pago en Exceso de Impuesto a la Renta, Impuesto al Valor Agregado, Impuesto a los Consumos Especiales, Retenciones en la Fuente de Impuesto a la Renta , Vehículos , Salida de Divisas y otros impuestos de Personas Jurídicas	120 días hábiles	100 días hábiles
Impugnación a Actos Administrativos (Actas de Determinación y Liquidación de Diferencias)	120 días hábiles	120 días hábiles

Cuadro No. 3.2
Elaborado por: La autora

Dichos plazos, fueron establecidos, sin contemplar la carga de trabajo que existía en el Departamento, así mismo no se analizó el crecimiento de trámites por la aplicación del

cambio en la normativa tributaria, es así que no existía un estudio en el que se evidencie el impacto de la disminución del tiempo de atención de los trámites.

En este punto es preciso explicar, cual es el procedimiento que efectúa la Unidad para contestar un trámite ingresado por un contribuyente:

1. El contribuyente, ingresa el reclamo, solicitud o petición a través de las ventanillas del Servicio de Rentas Internas.
2. El Departamento de Secretaría es el responsable de receptor el trámite, para posteriormente enviarlo a Reclamos.
3. Una vez que el trámite llega al Departamento, la persona que se encuentra en mesa de validación procede a leerlo con el fin de establecer si se trata de un reclamo, solicitud o petición. Identificado procede a validarlo en el sistema, quien automáticamente asigna el caso a un analista.
4. Efectuada la asignación por sistema, mesa de validación entrega el trámite al responsable, quién procede analizar el caso y a emitir la respectiva resolución debidamente motivada, exponiendo todos los argumentos en los que basa su actuación la Administración Tributaria.
5. A continuación la mencionada resolución deberá ser aprobada por el Supervisor del equipo y si corresponde por la Responsable del Departamento y Director Regional.

6. Aprobada la resolución, le corresponde al Departamento de Secretaría la notificación de la misma, en la dirección establecida para el efecto, por el sujeto pasivo.

A continuación se presenta gráficamente el proceso general del Departamento de Reclamos:

PROCESO OPERATIVO DEL DEPARTAMENTO DE RECLAMOS



Gráfico No. 3.2
Elaboración: La autora

3.2. Análisis Histórico de cumplimiento de metas institucionales establecidas para el Departamento de Reclamos

A continuación se presenta los resultados obtenidos por el Departamento de Reclamos de la Dirección Regional Norte durante los años 2009, 2010 y 2011; así como gráficos comparativos de los indicadores de cumplimiento para un mejor entendimiento:

INDICES DE CUMPLIMIENTO (2009)

ÍNDICES DE CUMPLIMIENTO AÑO 2009														
	Plazo de Atención de trámites	Porcentaje de cumplimiento de acuerdo a Dirección Nacional	Ene-09	Feb-09	Mar-09	Abr-09	May-09	Jun-09	Jul-09	Ago-09	Sep-09	Oct-09	Nov-09	Dic-09
Sociedades	100 días hábiles	80%	44,95%	32,67%	43,44%	44,76%	40,22%	33,33%	61,36%	56,25%	27,08%	15,65%	3,94%	5,20%
Personas Naturales	45 días hábiles	90%	70,28%	69,47%	54,08%	25,87%	40,70%	15,18%	10,71%	4,14%	1,84%	1,52%	3,70%	4,28%
Otros Trámites	90 días hábiles	80%	32,66%	39,53%	41,54%	54,87%	72,20%	76,41%	65,78%	27,13%	26,86%	17,18%	10,26%	11,28%
Actos de determinación	120 días hábiles	100%	100,00%											

Cuadro No. 3.3

Fuente: Servicio de Rentas Internas

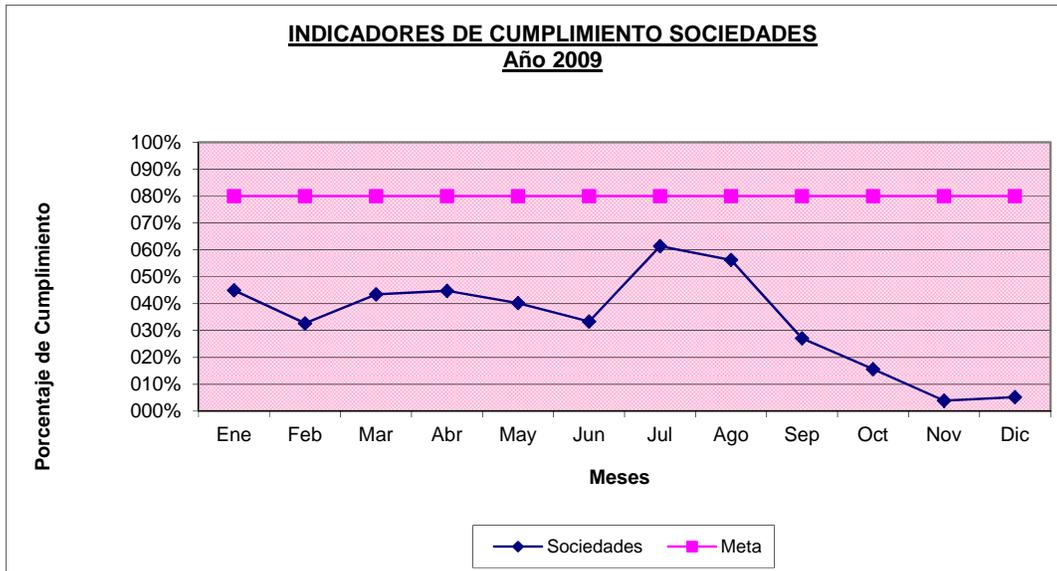


Gráfico No. 3.3
Elaboración: La autora
Fuente: Servicio de Rentas Internas

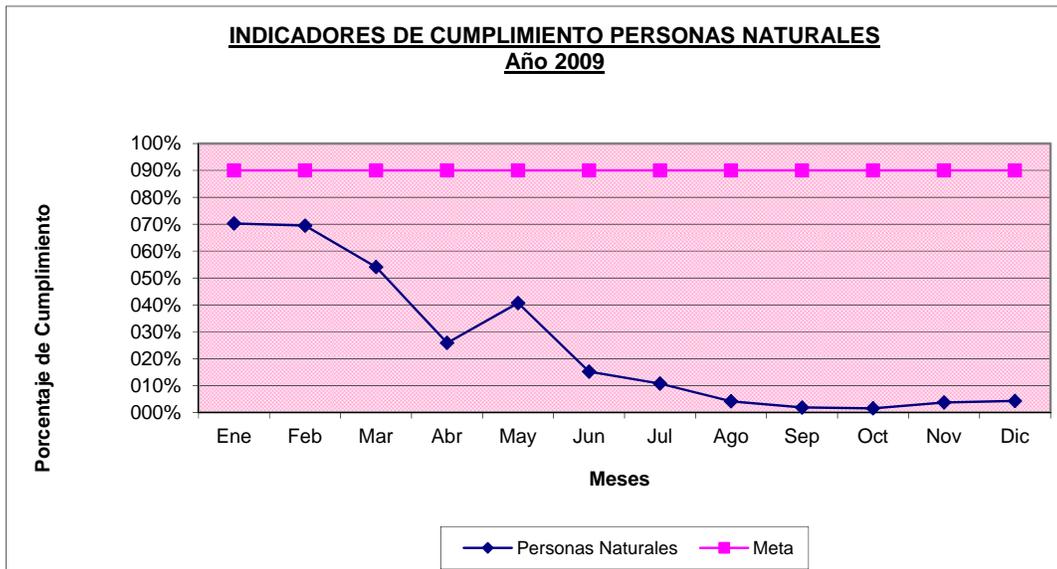


Gráfico No. 3.4
Elaboración: La autora
Fuente: Servicio de Rentas Internas

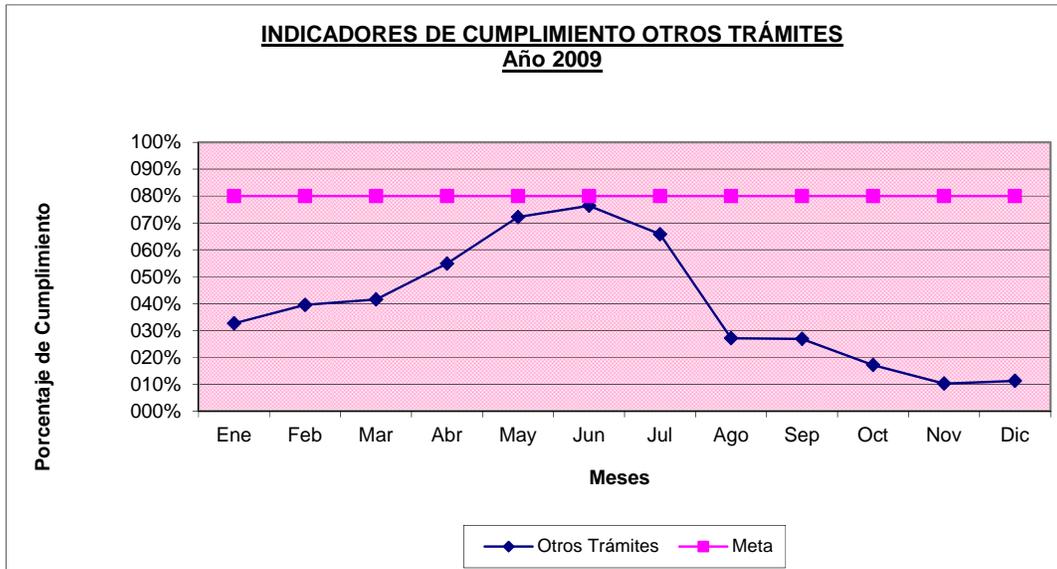


Gráfico No. 3.5
Elaboración: La autora
Fuente: Servicio de Rentas Internas

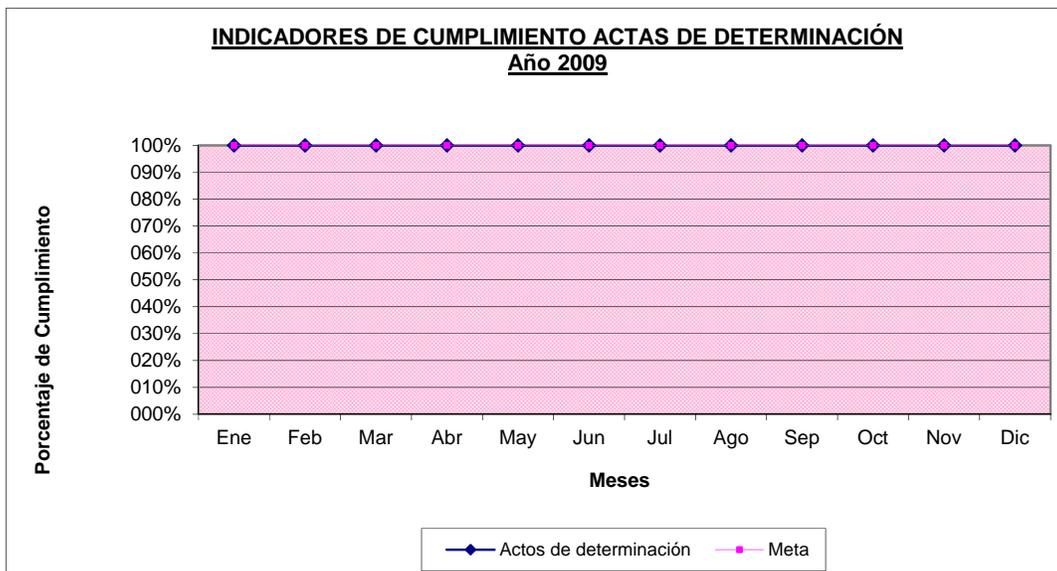


Gráfico No. 3.6
Elaboración: La autora
Fuente: Servicio de Rentas Internas

INDICES DE CUMPLIMIENTO (2010)

ÍNDICES DE CUMPLIMIENTO AÑO 2010														
Tipo de Contribuyente y/o trámite	Plazo de Atención de trámites	Porcentaje de cumplimiento de acuerdo a Dirección Nacional	Ene-10	Feb-10	Mar-10	Abr-10	May-10	Jun-10	Jul-10	Ago-10	Sep-10	Oct-10	Nov-10	Dic-10
Sociedades	100 días hábiles	80%	15,25%	9,52%	46,06%	65,60%	69,75%	91,59%	92,59%	95,15%	93,98%	91,49%	88,64%	89,77%
Personas Naturales	45 días hábiles	90%	20,04%	75,78%	99,42%	99,46%	99,24%	99,71%	99,48%	98,59%	98,26%	98,44%	99,52%	99,06%
Otros Trámites	90 días hábiles	80%	40,57%	51,65%	85,58%	95,63%	97,57%	97,32%	97,48%	93,84%	95,56%	89,85%	88,89%	95,20%
Actos de determinación	120 días hábiles	100%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	-	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Cuadro No. 3.4
Fuente: Servicio de Rentas Internas

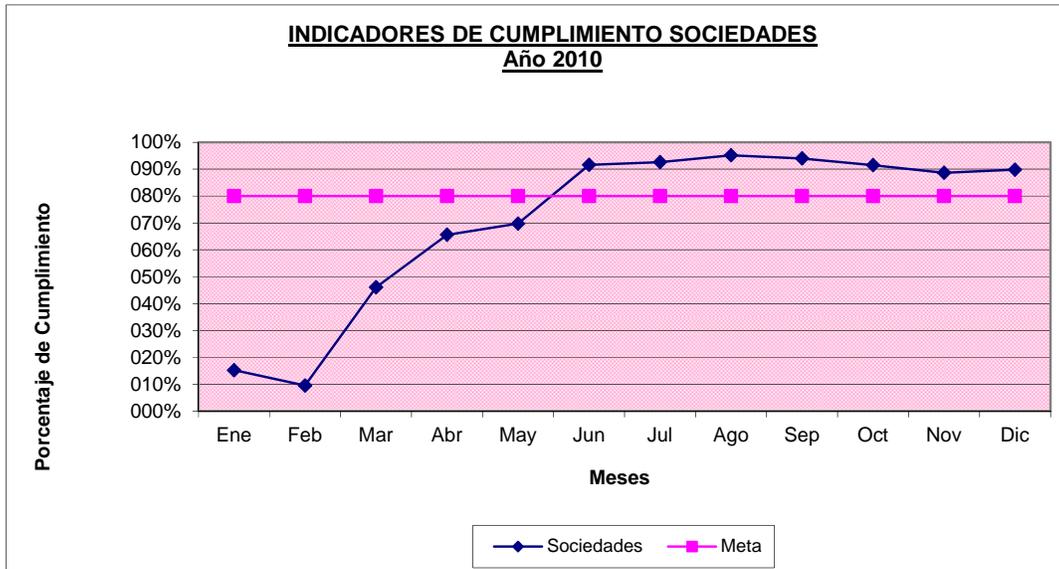


Gráfico No. 3.7
Elaboración: La autora
Fuente: Servicio de Rentas Internas

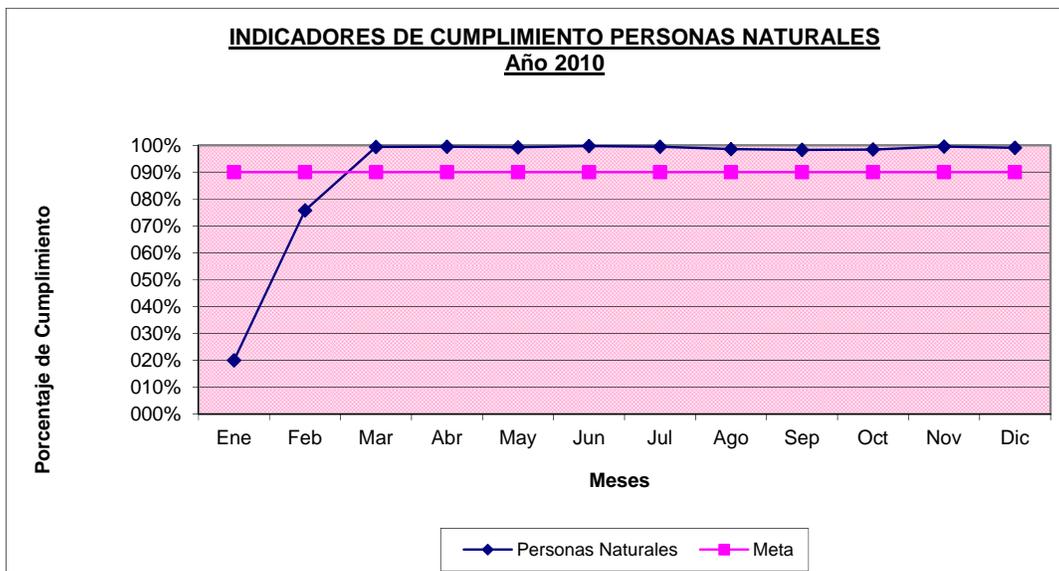


Gráfico No. 3.8
Elaboración: La autora
Fuente: Servicio de Rentas Internas

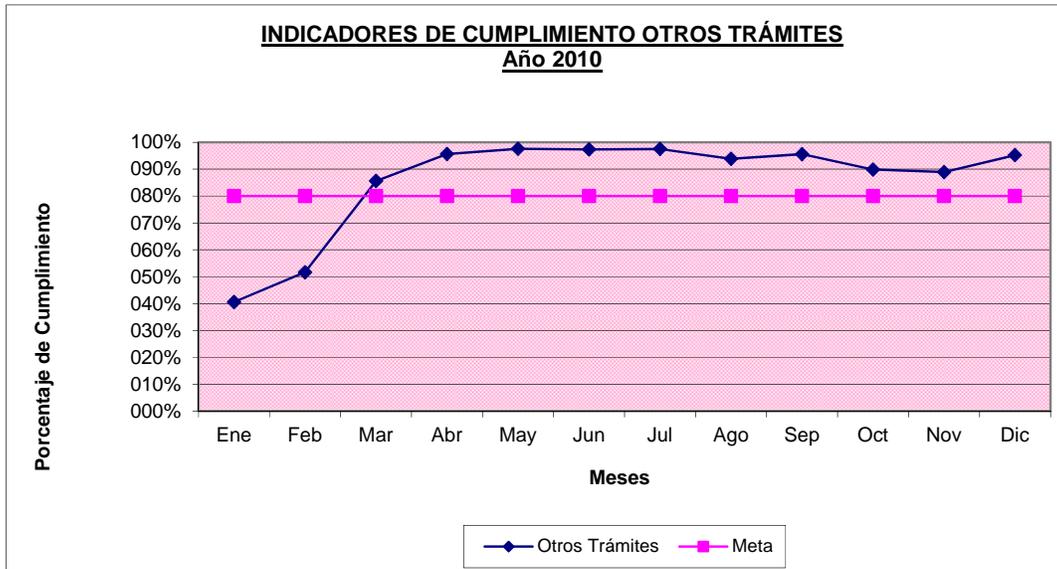


Gráfico No. 3.9
Elaboración: La autora
Fuente: Servicio de Rentas Internas

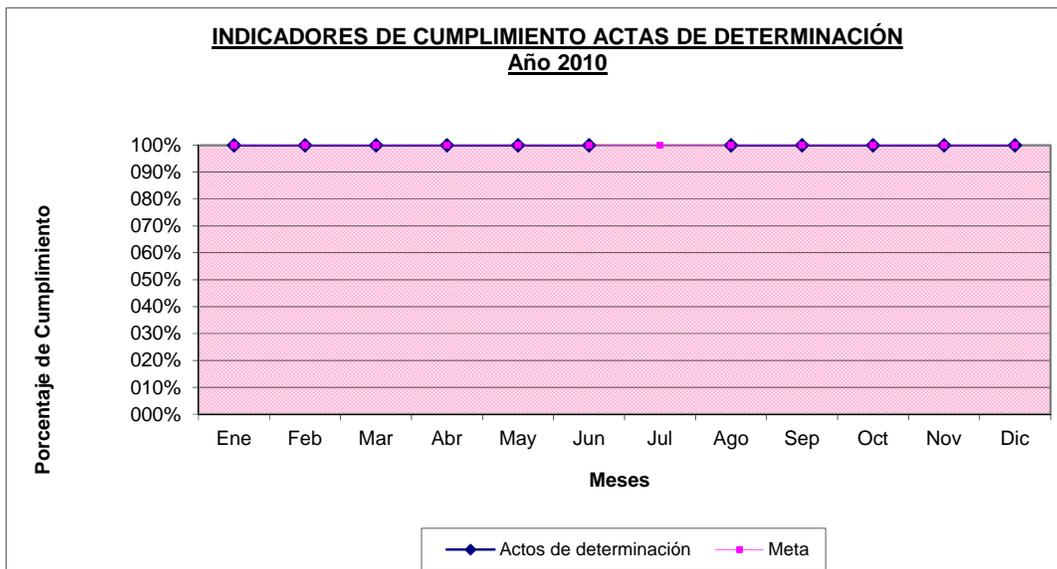


Gráfico No. 3.10
Elaboración: La autora
Fuente: Servicio de Rentas Internas

ÍNDICES DE CUMPLIMIENTO (2011)

ÍNDICES DE CUMPLIMIENTO AÑO 2011														
Tipo de Contribuyente y/o trámite	Plazo de Atención de trámite	Porcentaje de cumplimiento de acuerdo a Dirección Nacional	Ene-11	Feb-11	Mar-11	Abr-11	May-11	Jun-11	Jul-11	Ago-11	Sep-11	Oct-11	Nov-11	Dic-11
Sociedades	100 días hábiles	80%	86,21%	97,35%	88,97%	95,74%	95,79%	89,91%	94,50%	100,00%	91,23%	84,68%	69,57%	71,46%
Personas Naturales	45 días hábiles	90%	94,23%	96,77%	98,78%	93,82%	94,54%	89,44%	85,99%	75,04%	78,66%	75,29%	86,76%	85,65%
Otros Trámites	90 días hábiles	80%	95,08%	96,03%	86,52%	73,63%	67,73%	90,45%	88,54%	87,00%	71,87%	76,49%	88,01%	73,93%
Actos de determinación	120 días hábiles	100%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Cuadro No. 3.5
Fuente: Servicio de Rentas Internas

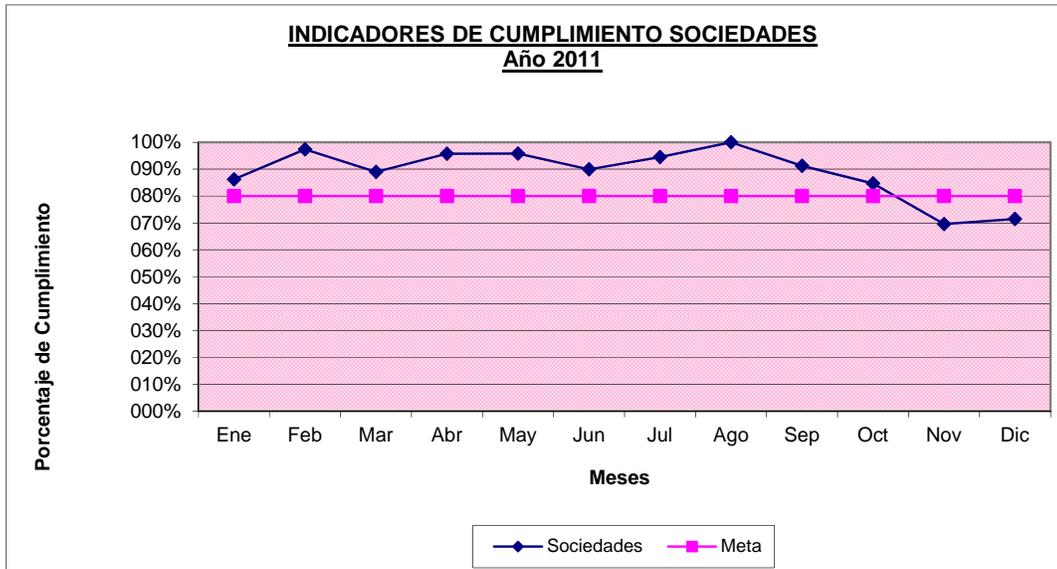


Gráfico No. 3.11
Elaboración: La autora
Fuente: Servicio de Rentas Internas

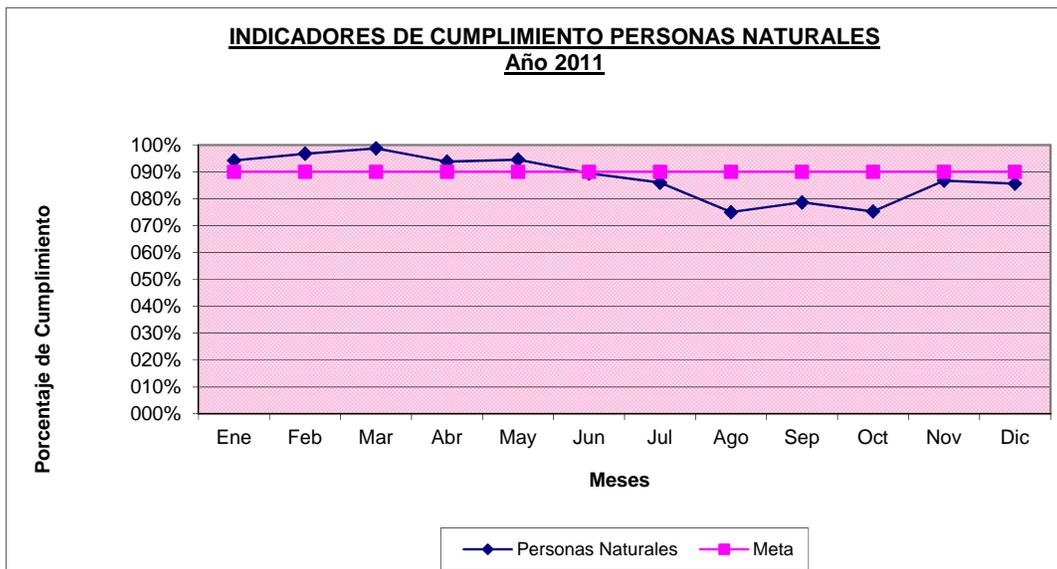


Gráfico No. 3.12
Elaboración: La autora
Fuente: Servicio de Rentas Internas

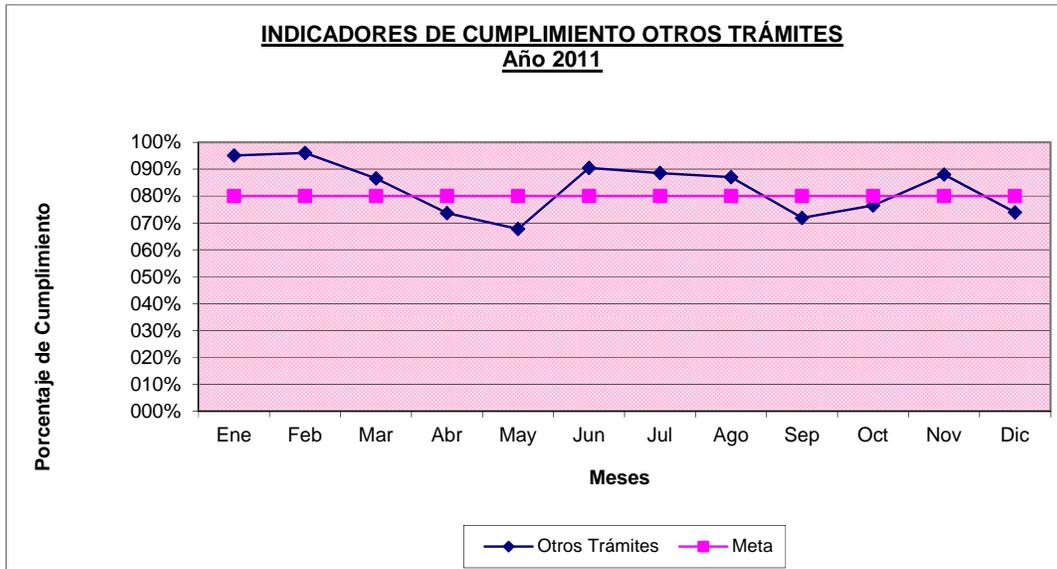


Gráfico No. 3.13
 Elaboración: La autora
 Fuente: Servicio de Rentas Internas

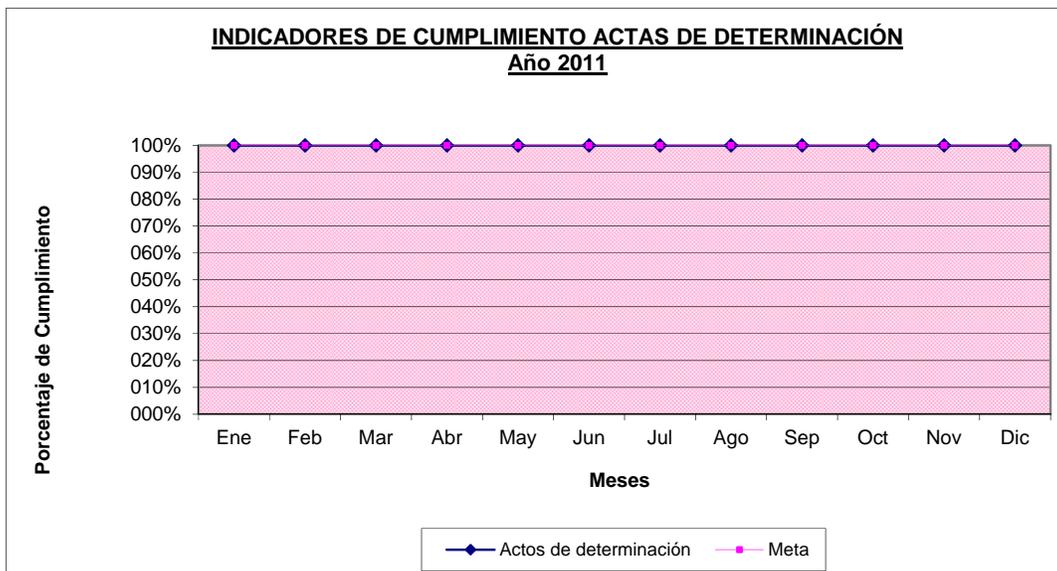


Gráfico No. 3.14
 Elaboración: La autora
 Fuente: Servicio de Rentas Internas

INDICES DE CUMPLIMIENTO (2012)

ÍNDICES DE CUMPLIMIENTO AÑO 2012														
Tipo de Contribuyente y/o trámite	Plazo de Atención de trámites	Porcentaje de cumplimiento de acuerdo a Dirección Nacional	Ene-12	Feb-12	Mar-12	Abr-12	May-12	Jun-12	Jul-12	Ago-12	Sep-12	Oct-12	Nov-12	Dic-12
Sociedades	100 días hábiles	80%	80,34%	88,89%	83,58%	88,89%	89,00%	92,24%	No se cuentan con datos					
Personas Naturales	45 días hábiles	90%	85,39%	86,96%	86,73%	87,50%	88,87%	86,02%						
Otros Trámites	90 días hábiles	80%	81,92%	86,26%	81,71%	82,11%	87,30%	89,03%						
Actos de determinación	120 días hábiles	100%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%						

Cuadro No. 3.6
Fuente: Servicio de Rentas Internas

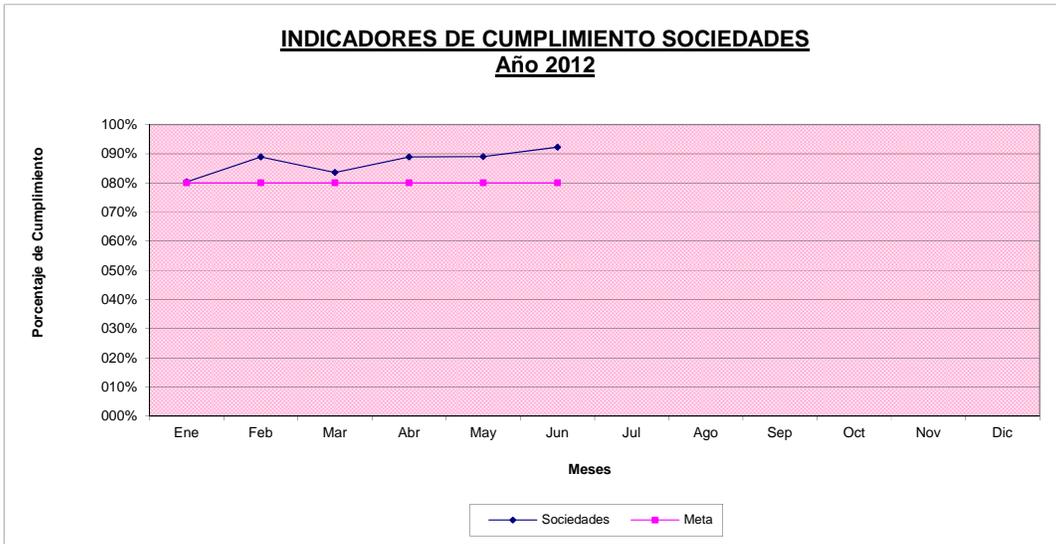


Gráfico No. 3.15
Elaboración: La autora
Fuente: Servicio de Rentas Internas

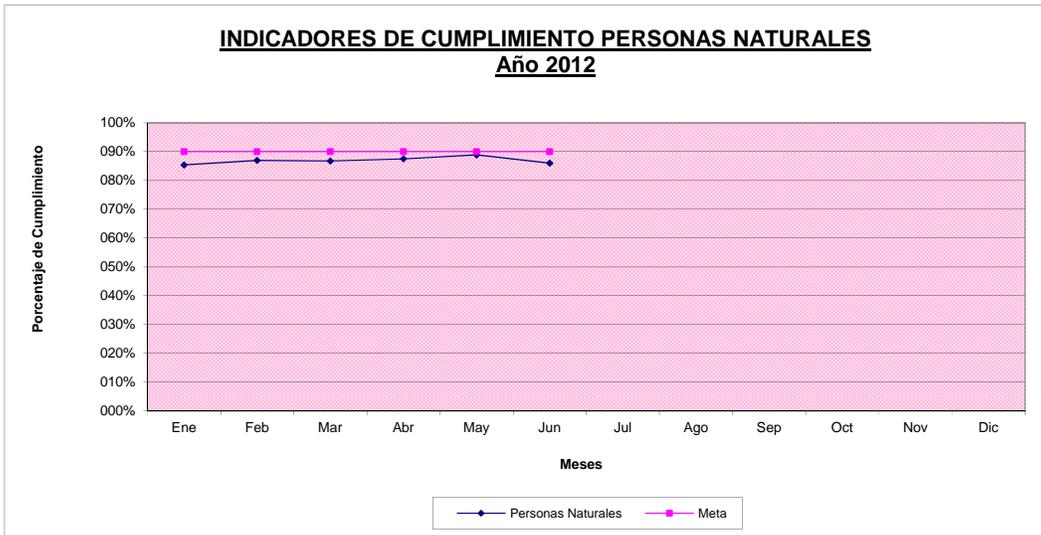


Gráfico No. 3.16
Elaboración: La autora
Fuente: Servicio de Rentas Internas

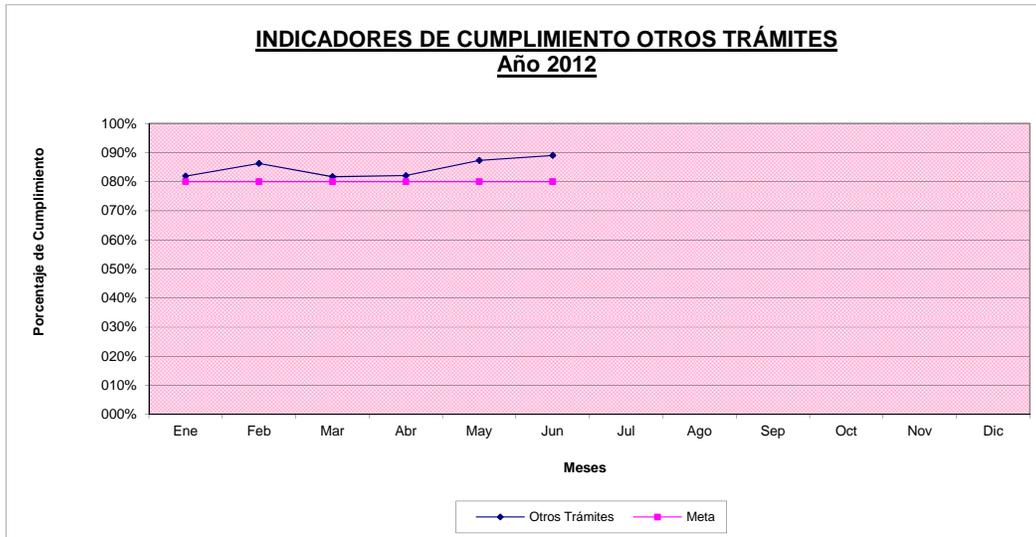


Gráfico No. 3.17
 Elaboración: La autora
 Fuente: Servicio de Rentas Internas

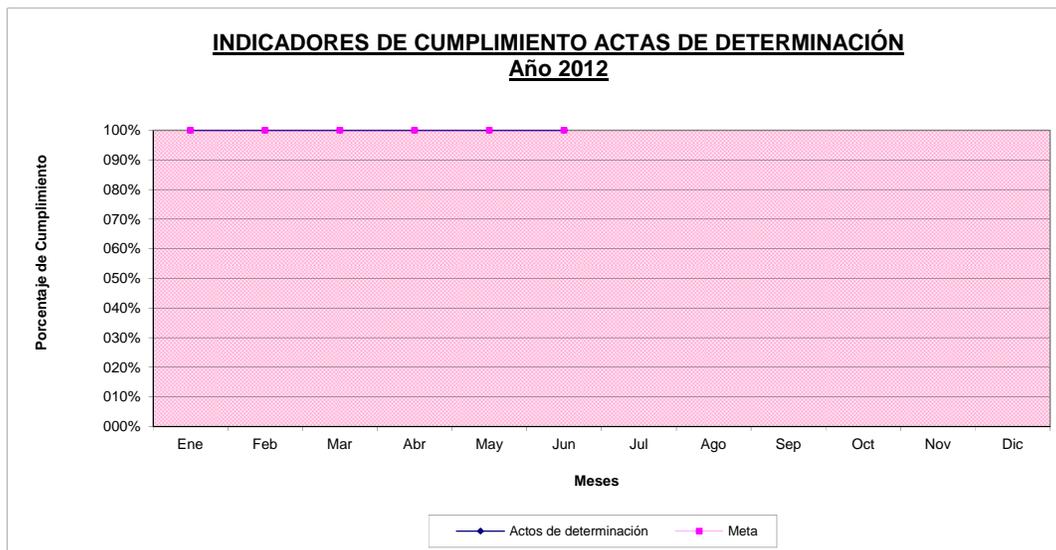


Gráfico No. 3.18
 Elaboración: La autora
 Fuente: Servicio de Rentas Internas

Como se observa, para determinar los índices de cumplimiento, se dividió a los trámites ingresados al Departamento de Reclamos, en cuatro grandes grupos:

1. **Sociedades** (Reclamos Administrativos y Solicitudes de Devolución de Pago en Exceso de Impuesto a la Renta, Impuesto al Valor Agregado, Impuesto a los Consumos Especiales, Retenciones en la Fuente de Impuesto a la Renta, Vehículos, Salida de Divisas y otros impuestos de Personas Jurídicas)
2. **Personas Naturales** (Reclamos Administrativos y Solicitudes de Devolución de Pago en Exceso de Impuesto a la Renta de Personas Naturales)
3. **Otros Trámites** (Otras Peticiones de Personas Naturales y Jurídicas, Impugnación a Resoluciones Sancionatorias y Títulos de Crédito, Prescripción a Títulos de Crédito e Impuesto a la Propiedad de Vehículos, Exoneración de Anticipos de Impuesto a la Renta, y otros)
4. **Actos de determinación** (Impugnación a Actas de Determinación y Liquidación de Diferencias)

AÑO 2009

Es el período en que, por primera vez la Dirección Nacional del Servicio de Rentas Internas, impuso metas de cumplimiento; al Departamento le fue muy difícil cumplir con las mismas, debido a que no se contaba con un plan de acción que facilite su consecución.

Los índices no se cumplieron en ningún tipo de trámite, ya que no se contaba con el personal que ayude con la carga de trabajo. El inventario de trámites que tenían los

analistas, el cambio de normativa legal, facultando a solicitar devolución a las personas bajo relación de dependencia, agudizaron el problema.

AÑO 2010

A partir del año 2010, se implementan políticas dentro del Departamento de Reclamos, lo que ayuda a cumplir las metas a partir del segundo semestre. Esta mejora se da ya que se empieza a distribuir la carga del equipo de personas naturales entre los funcionarios del departamento. Adicionalmente se contratan cinco personas adicionales para el Equipo de Personas Naturales, con modalidad de servicios ocasionales y pasantías profesionales. Otra de las razones es la creación del mecanismo de devolución por Internet, el cual será ampliado en el numeral 3.3 del presente documento.

AÑO 2011

Durante el año 2011, casi se cumple en su totalidad con los indicadores planteados por la Dirección Nacional del Servicio de Rentas Internas, sin embargo durante el segundo semestre, se nota un descenso en el cumplimiento de los índices, de personas naturales, debido a problemas detectados en la devolución por internet, por lo tanto se puede comprobar que el proceso del equipo de personas naturales depende del buen o mal funcionamiento de esta herramienta implementada.

AÑO 2012

Durante el segundo semestre del año 2012, se observa el incumplimiento del indicador del Equipo de Personas Naturales, a diferencia de los otros equipos donde se cumple ya con las metas impuestas por la Dirección Nacional.

De lo anotado se puede señalar, que el índice de cumplimiento por los Reclamos Administrativos y Solicitudes de Devolución de Pago en exceso de Impuesto a la Renta de Personas Naturales, decaen a partir del segundo semestre del año 2011.

Los trámites de Sociedades, a pesar que no cumplen durante durante los últimos meses del año 2011, en el siguiente periodo, llegan a su meta, por lo que no se evidencia que necesiten urgentemente de un estudio profundo de riesgo operativo. Así como los trámites denominados “Otros” y los Actos de Determinación.

Concluyendo, es pertinente establecer, que los grupos con un mayor riesgo de incumplimiento son: el de “Sociedades” y el de “Personas Naturales”, sin embargo hay que tomar en cuenta que el grupo de Sociedades durante el segundo semestre del año 2012, alcanzado el indicador establecido, por razones que se explicarán detalladamente en el numeral 3.3 del presente capítulo. Mientras que el grupo de Personas Naturales actualmente mantiene problemas para cumplir con su indicador, por lo que el mismo requiere de un análisis más profundo, con el fin de detectar las deficiencias operativas y establecer que factor de riesgo operativo es el que está afectando a su incumplimiento. Adicionalmente los procesos de cada equipo de trabajo del Departamento de Reclamos son similares entre ellos.

3.3. Impactos de mecanismos implementados en la actualidad para cumplimiento de metas institucionales

De acuerdo a los resultados obtenidos por el Departamento de Reclamos de la Dirección Regional Norte, reflejados en los indicadores de cumplimiento, se pusieron en marcha algunas acciones con el fin de cumplir con las disposiciones de la Dirección Nacional.

Es así que se concedió 10 partidas presupuestarias, con el fin de contratar personal adicional permanente. Mientras duraba esta contratación, 10 personas de otros Departamentos del Servicio de Rentas Internas, temporalmente formaron parte de Reclamos, con el fin de atender la gran cantidad de trámites ingresados, tratando de atacar al evento de riesgo operativo de empleo.

Así mismo, el horario de trabajo se extendió a una o dos horas adicionales diarias, debido a que se establecieron metas internas para cada uno de los analistas, las cuales debían cumplirse a cabalidad. Para el caso del Equipo de Personas Naturales, cada analista debía entregar diez trámites diarios analizados al supervisor. En Sociedades la meta era de 20 trámites mensuales, en lo que se refiere a “Otros Trámites”, la meta era de 40 al mes, y en Actos de Determinación no existía metas, debido a que estos reclamos pueden ser atendidos en los 120 días hábiles que establece la norma.

Estas acciones, hicieron que los indicadores de cumplimiento de algunos equipos suban, pero no alcanzaban a las metas establecidas por la Dirección Nacional del Servicio de Rentas Internas.

Por otro lado, a partir del mes de marzo del año 2010, el Servicio de Rentas Internas, con el objetivo primordial de disminuir la carga de trabajo al Departamento de Reclamos, implementó el proceso de Devolución de Impuesto a la Renta por internet; para contribuyentes cuyo saldo a favor sugerido por el SRI es menor o igual a USD 5000 para personas naturales y menor o igual a USD 1000 para sociedades.

Es así que a partir del mes de marzo de 2010 se empieza a cumplir con la meta del grupo de Personas Naturales, debido a que por la implementación de la herramienta

señalada en el párrafo anterior, la carga de trabajo baja sustancialmente. Sin embargo a partir del año 2011 este aplicativo, empieza a mantener problemas, debido a que se detectaron falencias en el mismo.

A través de un análisis, se pudo constatar que el mencionado sistema no validaba la información de la declaración del contribuyente, versus la que mantienen el Servicio de Rentas Internas, a través de los anexos que mensualmente presentan los sujetos pasivos obligados hacerlo. Por lo que no se tomaba en cuenta si el contribuyente declaraba valores menores por ingresos, o mayores por gastos, lo que hacía que el valor a favor de los mismos se incremente, perjudicando de esta manera a la Administración Tributaria.

Esta aplicación tampoco verificaba si el contribuyente había solicitado una devolución de Impuesto a la Renta por determinado ejercicio fiscal, dándose casos en los que, sujetos pasivos habían solicitado la devolución de Impuesto a la Renta de un año, duplicadamente, incrementando así el evento de riesgo operativo correspondiente a fraude externo.

Por todos estos inconvenientes se procedió a realizar los correctivos necesarios a esta aplicación, y se tomó la decisión que si se verificaba diferencias en ingresos o gastos, se procedería a informar a los contribuyentes que su Reclamo Administrativo de Pago Indebido o la Solicitud de Devolución de Pago en exceso, deberían ser presentados, mediante un escrito que reúna todos los requisitos señalados en el artículo 119 del Código Tributario, incrementándose así el volumen de trámites ingresados.

Como se puede observar la decisión tomada, repercutió en los índices de cumplimiento del Equipo de Personas Naturales, teniendo desde el mes de julio de 2011, una caída de los mismos. Por esta razón es importante establecer los factores

de riesgo operativo, que están afectando a este equipo, con el objetivo de que los Reclamos Administrativos de Impuesto a la Renta y Solicitudes de Devolución de Pago en exceso por Impuesto a la Renta de personas naturales, sean atendidos en el plazo establecido por la Dirección Nacional del Servicio de Rentas Internas.

El presente estudio, se lo efectuará basándose en los procesos del equipo de Personas Naturales, por las razones que se ha mencionado anteriormente, sin embargo al diseñar un modelo de gestión de riesgo operativo, obteniendo resultados favorables, fácilmente puede ser replicado en los otros equipos de trabajo; debido a que los procesos son muy similares.

CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA DEL RIESGO OPERATIVO

4.1. Modelos de Gestión de Riesgo

El Estándar Australiano para la Administración de Riesgos establece que el análisis de los riesgos puede realizarse en base a la información y datos con los que se cuenta. De acuerdo a las circunstancias, este análisis puede ser cualitativo, semi-cuantitativo o cuantitativo; o una combinación de estos. En la práctica a menudo se utiliza el método cualitativo, sin embargo puede ser necesario llevar a cabo un análisis cuantitativo más específico. A continuación se detallan los tipos de análisis:

Análisis cualitativo: *El análisis cualitativo utiliza formatos de palabras o escalas descriptivas para describir la magnitud de las consecuencias potenciales y la probabilidad de que esas consecuencias ocurran. Estas escalas se pueden modificar o ajustar para adaptarlas a las circunstancias, y se pueden utilizar distintas descripciones para riesgos diferentes.*

(...)El análisis cualitativo se utiliza:

- i. como una actividad inicial de tamiz, para identificar los riesgos que requieren un análisis más detallado;*
- ii. cuando el nivel de riesgo no justifica el tiempo y esfuerzo requerido para un análisis más completo; o*
- iii. cuando los datos numéricos son inadecuados para un análisis cuantitativo.(...)"*

Análisis semi-cuantitativo: *En el análisis semi-cuantitativo, a las escalas cualitativas, tales como las descritas arriba, se les asignan valores. El número asignado a cada descripción no tiene que guardar una relación precisa con la magnitud real de las consecuencias o probabilidades. Los números pueden ser*

combinados en cualquier rango de fórmula dado que el sistema utilizado para priorizar confronta el sistema seleccionado para asignar números y combinarlos. El objetivo es producir un ordenamiento de prioridades más detallado que el que se logra normalmente en el análisis cualitativo, y no sugerir valores realistas para los riesgos tales como los que se procuran en el análisis cuantitativo. (...)

“Análisis cuantitativo: *El análisis cuantitativo utiliza valores numéricos para las consecuencias y probabilidades utilizando datos de distintas fuentes. La calidad del análisis depende de la precisión e integridad de los valores numéricos utilizados.*

Las consecuencias pueden ser estimadas modelando los resultados de un evento o conjunto de eventos, o extrapolando a partir de estudios experimentales o datos del pasado. Las consecuencias pueden ser expresadas en términos de criterios monetarios, técnicos o humanos. En algunos casos se requiere más de un valor numérico para especificar las consecuencias para distintos momentos, lugares, grupos o situaciones.¹¹

Por otro lado se entiende que el método de evaluación de riesgo semicuantitativo, es aquel que no llegando al detalle y rigor de una evaluación cuantitativa del riesgo, suponen un avance hacia ello desde los métodos cualitativos.

En relación a los conceptos dados, se propone que para el presente estudio el tipo de análisis a efectuarse es el semi-cuantitativo, debido a que el Impacto establecido para la elaboración de la Matriz de Riesgo, será medido en disminución de ahorro de intereses, lo cual será explicado posteriormente en el presente documento.

¹¹ Estándar Australiano, Administración de Riesgos, AS/NZS 4360,1999, p. 10.

Con el fin de obtener toda la información necesaria se procedió a definir los procesos, actividades y tareas, para la atención de devoluciones de Impuesto a la Renta de personas Naturales, y establecer la Matriz de Riesgo, a fin de identificar las tareas con mayor riesgo para el incumplimiento de objetivos. Adicionalmente, para establecer el impacto de cada actividad se procederá a establecer la pérdida traducida, en disminución del ahorro en intereses.

4.2. Definición de Macroprocesos, Procesos y Subprocesos

El Departamento de Reclamos cuenta con un flujograma de sus procesos, que permite visualizar las actividades desarrolladas en la atención de los diferentes trámites ingresados.

El equipo de personas naturales, que atiende los trámites objeto de análisis en el presente documento, cuenta aproximadamente con un 70% de recurso humano que posee nombramiento permanente (10 funcionarios), la diferencia corresponde a personal que ingresa bajo la modalidad de servicios ocasionales o de pasantía profesionales (5 funcionarios). Por lo que se hace indispensable contar con manuales de procesos definidos, con el fin de estandarizar todas las actividades y establecer pautas para el personal que permanentemente rota por el mencionado equipo de trabajo.

La evaluación del riesgo operativo, en el proceso “Atención de Reclamos administrativos de pago indebido y en exceso de Personas Naturales”, tal como se ha mencionado anteriormente se efectuará sobre la base del análisis semicuantitativo.

Antes de de empezar con el análisis, es necesario establecer ciertas definiciones, tenemos que un **macroproceso** es un conjunto de procesos que se encuentran interrelacionados entre sí. Un **subproceso** no es más una parte definida dentro de un proceso.

El Libro I correspondiente a las Normas Generales para la Aplicación de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, establece que un proceso es “el conjunto de actividades que transforman insumos en productos o servicios con valor para el cliente, sea interno o externo”, mientras que a la **actividad** la define como: “el conjunto de tareas”¹²

JERARQUIA DEL PROCESO



Gráfico No. 4.1
Fuente: Gestión por procesos y atención al usuario

En el presente estudio se analizará el proceso “*Devolución de Impuestos*”, el cual es un proceso habilitante u operativo¹³, que se encarga de atender los trámites de devolución pagados en exceso o indebidamente presentados por los contribuyentes, a la Administración Tributaria.

¹² Superintendencia de Bancos y Seguros, Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros y de la Junta Bancaria, Libro I, Título X, Capítulo V, Sección I, Artículo 2, p. 249.

¹³ Son aquellos que apoyan a los procesos gobernantes y productivos

El subproceso *“Gestión de Pagos Indebidos y en Exceso de Personas Naturales”*, es el que se encarga de la atención de los trámites de devolución de impuestos pagados en exceso o indebidamente presentados por Personas Naturales a la Administración Tributaria.

Luego se definieron siete actividades que se relacionan con el proceso y subproceso analizado: *“Ingreso de trámites a la AT., Validación de trámites, Análisis de trámites, Control de trámites, Despacho de trámites, Notificación de trámites, Acreditación de valores”*.

Igualmente de acuerdo a las mejores prácticas de administración de riesgos se definieron las tareas que son críticas para el subproceso de Gestión de Pagos Indebidos y en Exceso de Personas Naturales, considerando los principios establecidos en el Libro I correspondiente a las Normas Generales para la Aplicación de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, que define al proceso crítico como: *“Es el indispensable para la continuidad del negocio y las operaciones de la institución controlada, y cuya falta de identificación o aplicación deficiente puede generar un impacto financiero negativo”*

Es importante mencionar que la definición del proceso, subproceso, actividades y tareas, se establecieron en base al flujograma del Departamento de Reclamos, criterios de expertos y de la autora del presente documento.

Después de definir los conceptos, y en base al mapa de procesos implementados por el Servicio de Rentas Internas para la Gestión de Reclamos y Peticiones, se divide muy detalladamente al proceso analizado (Anexo No. 4) del presente documento.

Una vez que se ha identificado los subprocesos con sus respectivas actividades y tareas de los reclamos administrativos de pago indebido y solicitudes de devolución de pago en exceso de Impuesto a la Renta de Personas Naturales, se elaboró una base de datos de procesos, para cual se tomó en cuenta las siguiente variables:

No.	Variable	Descripción
1	Proceso	Se refiere al conjunto de actividades que transforman insumos en productos o servicios
2	Tipo de Proceso	Clasificarlos de acuerdo a su tipo: gobernante, productivo o de apoyo
3	Subproceso	Se refiere a la desagregación del proceso
4	Actividad	Se describen las actividades de cada subproceso
5	Tarea	Se describe las tareas de cada actividad
6	Tareas Críticas (S/N)	Si (S) o No (N), dependiendo si la tarea afecta a la continuidad del negocio
6	Manual de supervisión	Si (S) o No (N), dependiendo si el sub-proceso cuenta con un manual de supervisión
7	Flujo subproceso	Si (S) o No (N), dependiendo si el sub-proceso cuenta con un flujo
8	Matriz de Riesgo	Si (S) o No (N), dependiendo si para cada sub-proceso se ha diseñado una matriz de riesgo
9	Objetivo	Objeto principal de cada tarea
10	Frecuencia de Ejecución	Periodicidad de ejecución de la tarea
11	Niveles de Ejecución	Detallar cargos de las personas involucradas en cada tarea
12	Niveles de Supervisión	Detallar cargos de las personas que supervisan en cada tarea
13	Areas Ejecutoras	Establecer departamentos o unidades de trabajo involucradas en cada tarea
14	Gerencia	Detallar cargos de gerencia responsable de cada tarea
15	Gerencia Nacional	Detallar la gerencia nacional a la que pertenece la gerencia de cada tarea
16	Entradas (Insumos)	Detallar los insumos necesarios para el desarrollo de cada tarea
17	Productos / Servicios	Detallar los productos o servicios obtenidos de cada tarea
18	Medios de Entrega	Tipos de entrega del producto o servicio obtenido de cada tarea

19	Políticas	Establecer políticas que regulan cada tarea
20	Tipo de Ejecución	Frecuencia con la que se efectúa la tarea (diaria, mensual, semestral, anual)
21	Clientes Internos	Detallar cargos de las personas que a nivel de la institución reciben el producto y/o servicio final
22	Clientes Externos	Detallar personas a nivel externo de la institución que reciben el producto y/o servicio final
23	Indicador de Gestión	Si (S) o No (N), dependiendo si el sub-proceso cuenta con un indicador de gestión
24	Fecha Aprobación / Actualización	Fecha en la que se aprobó el flujo de cada tarea
25	Afecta a la Contabilidad	Si (S) o No (N), dependiendo si la tarea afecta a la contabilidad de la institución
26	Tiene Operaciones Tributarias	Si (S) o No (N), dependiendo si en la tarea se involucra operaciones tributarias

Cuadro No. 4.1
Elaborado por: La autora

En el anexo 5 del presente documento, se presenta la base de datos de procesos, realizado de acuerdo a la metodología mencionada en párrafos anteriores y al cuadro.

No. 4.1.

4.3. Análisis de Costos por concepto de intereses

Antes de definir el impacto, se consideró pertinente efectuar un análisis, con el fin de establecer, si al cumplir con las metas impuestas por la Dirección Nacional realmente se genera un ahorro a la Administración Tributaria por concepto de intereses. Para el efecto se tomó a los trámites notificados de personas naturales, solicitando la devolución por pago en exceso o pago indebido de Impuesto a la Renta, de los períodos 2010, 2011 y enero a septiembre de 2012.

La información consta de 24.585 registros, divididos por ejercicios fiscales tal como se muestra a continuación:

Año de Notificación	No. de Trámites
2010	10.559
2011	6.888
2012	7.138

Cuadro No. 4.2
Elaborado por: La autora

De los mencionados registros, se obtuvo el valor de intereses que se pagó a cada uno de los contribuyentes, al presentar su solicitud de devolución de pago en exceso o su reclamo administrativo de pago indebido de Impuesto a la Renta. El interés que se debe cancelar al sujeto pasivo, se encuentra especificado en el artículo 22 del Código Tributario, el cual dispone que será equivalente a 1.5 veces la tasa activa referencial para noventa días establecida por el Banco Central del Ecuador, desde la fecha en que presentó la respectiva solicitud de devolución de pago en exceso o del reclamo por pago indebido, hasta la fecha de notificación de la contestación emitida por la autoridad.

Así mismo, se calculó el interés de cada registro, que se hubiese pagado en caso de que la notificación se la hubiese efectuado, en el último día que la Administración Tributaria tenía para contestar los trámites ingresados, obteniendo los siguientes resultados:

Año Notificación	Total intereses que la Administración tendría que haber cancelado al atender los trámites al día 120	Total intereses pagados por la Administración Tributaria en 45 días	Ahorro de la Administración	Porcentaje de ahorro de intereses que la Administración tendría que haber cancelado
2010	577.825,09	227.960,80	349.864,29	153,48%
2011	396.145,64	234.017,49	162.128,15	69,28%
2012	444.719,32	204.835,18	239.884,15	117,11%
Total general	1.418.690,06	666.813,47	751.876,58	

Cuadro No. 4.3
Elaborado por: La autora

El ahorro que la Administración Tributaria obtiene al bajar sus tiempos de atención es significativo. Tomando en cuenta que el equipo que atiende los casos analizados no cumplió al 100% las metas impuestas por la Dirección Nacional, existe un ahorro de USD 751.876,58 por concepto de intereses durante el período analizado, monto que el Servicio de Rentas Internas hubiese tenido que desembolsar a los contribuyentes.

Adicionalmente se efectuó un cálculo de los valores que la Administración Tributaria, canceló por concepto de sueldos, salarios y demás beneficios, al contratar a personal adicional con el objetivo de cumplir con las metas establecidas. Se estimó un costo anual por analista, de los períodos analizados en el cálculo de los intereses, tal como se presenta a continuación:

Detalle	Años		
	2010	2011	2012
Costo por analista anual	14.003,79	14.027,79	14.796,30
Número de analistas adicionales	5	5	5
Costo total anual por analistas adicionales	70.018,95	70.138,95	73.981,49

Cuadro No. 4.4
Elaborado por: La autora

Del cuadro expuesto, se evidencia que el costo de contratar a cinco personas adicionales, para la atención de los reclamos administrativos de pago indebido y solicitudes de devolución de pago en exceso de Impuesto a la Renta de Personas Naturales compensa con el ahorro final obtenido por pagos de intereses.

4.4. Matriz de riesgo

La matriz de riesgo operativo se obtiene mediante dos parámetros: impacto y frecuencia. Es una herramienta gráfica de representación de los parámetros señalados.

En el presente estudio, la medición de la frecuencia y el impacto, se lo efectuó en base a experiencias y conocimientos de las personas que se encuentran familiarizadas con el proceso de atención de reclamos administrativos de pago indebido y solicitudes de devolución de pago en exceso de Impuesto a la Renta de Personas Naturales.

Para definir la frecuencia se definió la escala que se detalla a continuación:

ESCALA DE FRECUENCIAS

NIVEL	RANGO	FRECUENCIA
5	Muy Alta	Al menos una vez al mes
4	Alta	Al menos una vez en tres meses
3	Moderada	Al menos una vez en seis meses
2	Baja	Al menos una vez en un año
1	Muy Baja	Al menos una vez en un lapso mayor a un año

Cuadro No. 4.5
Elaborado por: La autora

Como segundo punto se estableció las escalas de impacto, en base al número de trámites incumplidos en el año y a la disminución en ahorro que ocasionarían, ya que de acuerdo al análisis efectuado, se concluyó que cumplir con la metas de la Dirección Nacional, genera un ahorro a la Administración Tributaria. Para definir la disminución de ahorro por concepto de intereses, se procedió analizar los valores obtenidos por concepto de ahorro. Como en la base de datos utilizada se encontraban datos atípicos, que distorsionaban los resultados, se calculó el valor z de cada uno de ellos y los que arrojaron resultados de más 3 o menos 3 desviaciones estándar, se procedió a eliminarlos. Luego de esto mediante la agrupación de datos se calculó la media, obteniendo el valor de USD 32,70 de ahorro promedio por trámite.

ESCALA DE IMPACTO

NIVEL	RANGO
5	Catastrófica, más de 8000 trámites incumplidos en el año, disminución en ahorro de intereses mayor USD 261.600
4	Alta, de 6500 a 7999 trámites incumplidos al año, disminución en ahorro de intereses de USD 212.000,00 a USD 261.599,00
3	Moderada, de 4500 a 6499 trámites incumplidos al año, disminución en ahorro de intereses de USD 147.000,00 a USD 211.999,00
2	Menor, de 1000 a 4499 trámites incumplidos al año, disminución en ahorro de intereses de USD 33.000,00 a USD 146.999,00
1	Insignificante, de 1 a 999 trámites incumplidos al año, disminución en ahorro de intereses menor a USD 32.999,00

Cuadro No. 4.6
Fuente: Material entregado en clases de Riesgo Operativo
Elaborado por: La autora

Por lo tanto al haber establecido las escalas de frecuencia e impacto, se procedió a diseñar la matriz de riesgo en donde se puede evidenciar el grado de impacto que tendría un evento de riesgo operativo, tal como se describe a continuación:

MATRIZ DE RIESGO

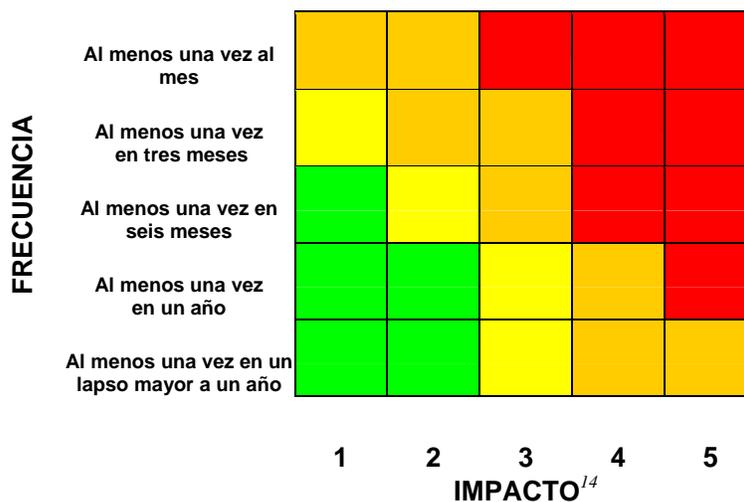


Gráfico No. 4.2
Fuente: Material entregado en clases de Riesgo Operativo

¹⁴ Para explicación de rangos ver cuadro No. 4.6

RIESGO

	Bajo
	Moderado
	Alto
	Crítico

Cuadro No. 4.7

Fuente: Material entregado en clases de Riesgo Operativo

Para ejemplificar didácticamente dentro del presente estudio, como se obtiene el impacto, tenemos que un evento de riesgo operativo ha ocurrido dos veces en el año y se han incumplido 4600 trámites de devolución de Impuesto a la Renta de Personas Naturales anuales, con una disminución en el ahorro de intereses que asciende a USD150.420,00; obtenemos impacto alto, al ubicarnos en la matriz (3,3).

La matriz de riesgos es una herramienta en la que se puede identificar los riesgos que tiene el proceso para el cumplimiento de sus objetivos, así mismo evalúa los factores de riesgo basándose en su frecuencia e impacto.

El objetivo de esta matriz es establecer los riesgos que deben ser tratados con el fin de implementar prioridades para su respectivo tratamiento y control, ayudando así a la toma de decisiones.

En el Anexo No. 6 se presenta la matriz de riesgos del subproceso de atención de Reclamos Administrativos de pago indebido y solicitudes de devolución de pago en exceso de Impuesto a la Renta de Personas Naturales, debido a que como se ha mencionado durante el presente estudio, este tipo de trámites son los que generan

mayor incumplimiento en el indicador impuesto por la Dirección Nacional de Servicio de Rentas Internas.

4.5. Levantamiento y evaluación de los procesos

Para construir la matriz de procesos, se tomó como referencia los aspectos indicados en el numeral 4.2, sin embargo al ser muy general, se procedió a efectuar el levantamiento de las tareas (115) de cada actividad (7) del subproceso de atención de Reclamos Administrativos de pago indebido y solicitudes de devolución de pago en exceso de Impuesto a la Renta de Personas Naturales.

El levantamiento de las actividades efectuadas se realizó fundamentalmente en base del conocimiento y experiencia por las actividades realizadas en el Departamento de Reclamos. Posteriormente se procedió a definir cada una de las tareas del subproceso de atención de Reclamos Administrativos de pago indebido y solicitudes de devolución de pago en exceso de Impuesto a la Renta de Personas Naturales. Una vez especificadas, se mantuvo reuniones con los responsables de cada una de ellas, con el fin de verificar lo establecido. Validada esta información se mantuvo reuniones con cada supervisor de equipo con el fin de confirmar lo realizado. La frecuencia de ejecución de estas tareas, se las definió como continuas, debido a que se las realiza casi a diario por la demanda de trámites que ingresan al Departamento de Reclamos, tal como se puede verificar en el Anexo No. 5 del presente documento. Las actividades definidas en la matriz de procesos son las siguientes: “Ingreso de trámites a la Administración Tributaria”, “Validación de Trámites”, “Análisis de trámites”, “Control de trámites analizados”, “Despacho de trámites”, “Notificación de trámites” y “Acreditación de valores aceptados”.

La evaluación de los eventos de riesgo que afectan a cada tarea, se realizó en base al conocimiento y experiencia de la autora. Para las siete actividades “Ingreso de trámites a la Administración Tributaria”, “Validación de Trámites”, “Análisis de trámites”, “Control de trámites analizados”, “Despacho de trámites”, “Notificación de trámites” y “Acreditación de valores aceptados”, se detectaron cuatro eventos de riesgos: Ejecución de procesos de gestión, Fraude Interno, Interrupciones de Caídas del software, Prácticas con clientes, productos y negocios.

4.6. Análisis de Factores y Eventos de Riesgo Operativo Detectados

Luego de efectuar la evaluación de los procesos en base a los parámetros descritos en el numeral anterior, se obtuvieron los siguientes resultados:

- No existen manuales de procesos, únicamente se cuenta con documentos descriptivos generales, que establecen las actividades realizadas en los procesos de Reclamos.
- Los procesos no se encuentran actualizados a los procedimientos que se realizan en la actualidad.
- No hay manuales de supervisión del proceso analizado.

En la matriz de proceso, se definieron tareas críticas, que no afectan en si la continuidad de atención de los trámites, sin embargo son tareas que requieren de mayor detalle y evaluación por parte de los analistas, ya que una demora por algún error en ellas, podría afectar los tiempos de contestación, dispuestos por

la Dirección Nacional, básicamente esta fue la variable que determinó a una tarea como crítica o no. A continuación se presentan las tareas críticas establecidas en la matriz de procesos:

Tarea crítica	Frecuencia (Diaria / Semanal)
Breve revisión de cada trámite con el fin de identificar tipo de solicitud o petición	Diaria
Revisión de documentación ingresada en cada trámite	Semanal
Solicitar a contribuyente que justifique diferencia en ingresos	Semanal
Revisión de los comprobantes de retención presentados por el contribuyente,	Diaria
Ingreso de información de trámites en base de combinación de correspondencia	Diaria
Ingresar en Workflow el monto a devolver	Diaria
Verificación en Workflow, de información relacionada al número de cuenta bancaria ingresada en sistema	Diaria
Verificar datos en resolución	Diaria
Revisión de base levantada de comprobantes de retención, si fuere el caso	Diaria
Revisión de valores de ingresos, gastos, base imponible, impuesto causado , comprobantes de retención aceptados detallados en resolución	Diaria
Revisión del monto aceptado en la resolución	Diaria
Revisión de dirección para notificaciones detallada en la resolución	Diaria
Revisión en Sistema Nacional de Trámites de que monto aceptado ingresado por analista, coincida con la detallada en petición de contribuyente y resolución	Diaria
Revisión de que cuenta bancaria ingresada en Sistema Nacional de Trámites, coincida con la detallada en petición de contribuyente y resolución	Diaria
Entrega de resolución a contribuyente, en dirección solicitada para notificación	Diaria
Solicitar firma de testigo en razon de notificación, en caso de que contribuyente se niegue a firmar o no se encuentre en dirección solicitada para notificaciones	Diaria
Verificación de montos devueltos en resolución vs los ingresados en Sistema de Acreditación de Devoluciones	Diaria

Cuadro No. 4.8
Elaborado por: La autora

El porcentaje de tareas críticas establecidas para el subproceso de atención de Reclamos Administrativos de pago indebido y solicitudes de devolución de pago en exceso de Impuesto a la Renta de Personas Naturales es del 15%, calculada a través de la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{No. de tareas críticas (17)}}{\text{Total de tareas(115)}}$$

Estas tareas críticas serán analizadas en la Matriz de Riesgo, con el objetivo de establecer los posibles riesgos, y minimizarlos a través de los controles que se sugerirán a implementarse.

La frecuencia de ejecución de estas tareas, son continuas, ya que como se mencionó anteriormente se las realiza casi diariamente en su mayoría y algunas de ellas por lo menos una vez a la semana.

En la matriz de procesos diseñada su puede evidenciar a las personas responsables tanto de la ejecución como de la supervisión de cada tarea, con el objetivo de satisfacer al principal cliente externo que son los contribuyentes. Una vez definida la Matriz de Procesos, se podrá continuar con el diseño de la Matriz de Riesgo para el proceso analizado.

Al establecer la metodología para la construcción de la Matriz de Riesgo del subproceso de atención de Reclamos Administrativos de pago indebido y solicitudes de devolución de pago en exceso de Impuesto a la Renta de Personas Naturales, se definieron los factores y eventos de riesgo operativo más significativos a través de:

Factor i de riesgo operativo
Total factores de riesgo operativo

Evento i de riesgo operativo
Total eventos de riesgo operativo

Los factores de riesgo operativo son “Personas”, “Procesos”, “Tecnología” y “Eventos Externos”, a través de la Matriz de Riesgos, se observa que el factor de riesgo operativo, que mayormente esta afectando al cumplimiento de las metas impuestas por la Dirección Nacional es el de “Personas”, con un 58%; se ubica a continuación el factor procesos con 25%.

Por lo tanto los esfuerzos para cumplir con las metas impuestas por la Dirección Nacional, deben ir encaminados a fortalecer su recurso humano. Para una mejor visualización de los resultados se los presenta en forma gráfica:

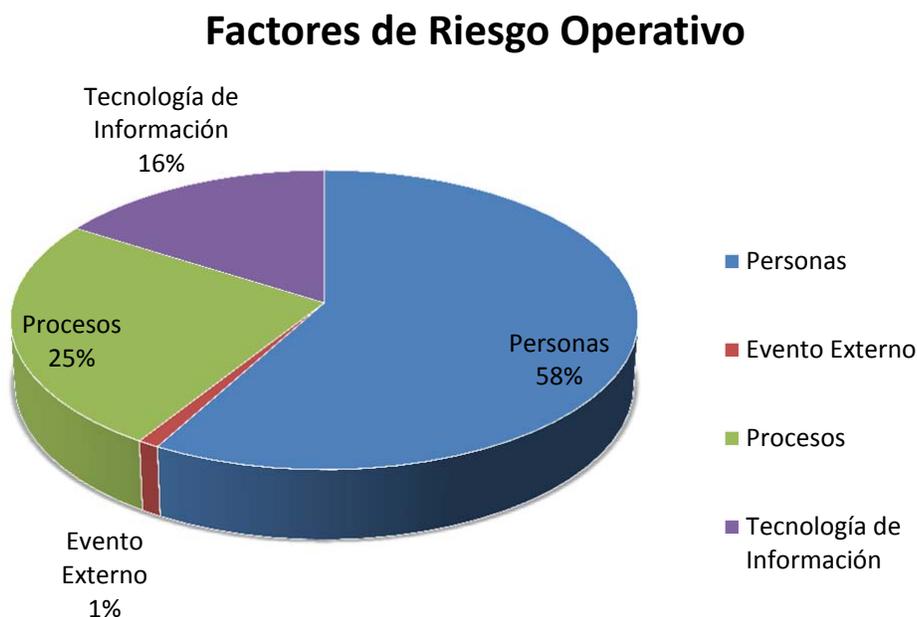


Gráfico No. 4.3
Elaborado por: La autora

El Comité de Basilea, ha identificado siete tipos de eventos de riesgo operacional: “*Fraude Interno*”, “*Fraude externo*”, “*Prácticas de empleo y seguridad de lugar de trabajo*”, “*Clientes, productos y prácticas de negocios*”, “*Daño a activos físicos*”, “*Interrupción de negocios y fallas del sistema*” y “*Administración de la ejecución, entrega y proceso*”.

Revisando la matriz de riesgo del subproceso de atención de Reclamos Administrativos de pago indebido y solicitudes de devolución de pago en exceso de Impuesto a la Renta de Personas Naturales (Anexo 6), se ha identificado cuatro tipos de eventos de riesgo operativo, así como el porcentaje de presencia de estos eventos en las tareas del proceso analizado, a continuación un detalle de lo mencionado:

Tipos de evento de Riesgo Operativo	Porcentaje de presencia en tareas
Ejecución de procesos de gestión	70%
Fraude Interno	10%
Interrupciones de Caídas del software	8%
Prácticas con clientes, productos y negocios	11%

Cuadro No. 4.9
Elaborado por: La autora

Del cuadro anterior se desprende que el evento de riesgo operativo, con mayor incidencia dentro del proceso analizado es “*Ejecución de procesos de gestión*”, con un 70%, principalmente el tipo de evento se da en la actividad de “Análisis de Trámite”, debido a que existen fallas en los procesos de análisis, recopilación de la información para el análisis de los trámites y falta de papeles de trabajo estandarizados.

Así mismo el evento *“Prácticas con clientes, productos y negocios”*, está presente en la Matriz de Riesgo analizada, con un 11%, por riesgos en el uso inadecuado de la información de contribuyentes y abuso en información de la Administración Tributaria por parte de los servidores. *“Fraude Interno”* con un 10%, dado por devoluciones indebidas sin el respectivo sustento legal y por último *“Interrupciones de Caída del software”*, por fallas en telecomunicación y caídas del software utilizado para el análisis de los trámites.

Definidos los eventos de riesgo operativo de cada una de las tareas, de la Matriz de Riesgo (Anexo 6), se procedió a establecer los subtipos de dichos eventos, cuya base se la obtuvo del cuadro expuesto en el Libro I, Título X, Capítulo V, Sección VII de la Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros, llamado *“Identificación de eventos, fallas o insuficiencias y factores del Riesgo Operativo”*, cabe aclarar que se la tomó únicamente como referencia para el análisis de la Matriz de Riesgo del subproceso de atención de Reclamos Administrativos de pago indebido y solicitudes de devolución de pago en exceso de Impuesto a la Renta de Personas Naturales.

Es así que los principales subtipos de eventos de riesgo operativo encontrados, en cada uno de los eventos detallados en el cuadro No. 4.9, son los que se detallan a continuación:

Tipos de Evento de Riesgo Operativo	Principales subtipos de evento de Riesgo Operativo	Porcentaje de frecuencia de subtipos en eventos
Ejecución de procesos de gestión	Demoras en tiempo de contestación	17%
	Documentación legal incompleta	24%
	Errónea entrada de datos	30%
	Deficiente organización	5%
	Inadecuada documentación de respaldo	5%
	Inapropiado control	3%
Fraude Interno	Privilegiar a contribuyentes	62%
	Inadecuado uso de información extraída	25%
	Robo de Información	13%
Interrupciones de Caídas del software	Demoras en tiempo de contestación	38%
	Problemas en telecomunicaciones con servidor	57%
Prácticas con clientes, productos y negocios	Error en notificación de providencia	19%
	Pérdida de documentación confidencial usada para fines de la Adm. Tributaria	50%
	Razones de notificación inválidas	13%

Cuadro No. 4.10
Elaborado por: La autora

El cuadro precedente, permite visualizar cuales son los principales problemas que mantiene el Departamento de Reclamos, en su subproceso de atención de Reclamos Administrativos de pago indebido y solicitudes de devolución de pago en exceso de Impuesto a la Renta de Personas Naturales, existen fallas en la falta de precisión en el ingreso de datos, tanto en el sistema como en los documentos que forman parte del análisis del trámite, así como en la revisión de los documentos presentados por el contribuyente y de la documentación generada por el analista responsable. Hay que considerar que el evento *“Ejecución de procesos de gestión”*, se encontraba presente en el 70% de las

tareas del proceso analizado, es así que este resultado da una pauta de las acciones a seguir para minimizar los riesgos.

Adicionalmente, se puede observar que se debe tomar acciones en relación a la seguridad de la información y al control del proceso de los trámites, evitando que ciertos casos sean atendidos, en un menor tiempo, o se haya llevado un bajo control de la documentación presentada, ocasionando devoluciones sin sustentos.

En el tema tecnológico, a pesar de que el evento está presente en el 8% de las tareas, debe ser continuamente monitoreado y actualizado a las necesidades del Departamento de Reclamos.

Por último, en el evento *“Prácticas con clientes, productos y negocios”*, las fallas se dan en el tema de notificación de la documentación, ya que por no contar con definiciones o procedimientos, encaminados a comunicarse debidamente con los contribuyentes, podría ocasionar que los documentos no sean notificados a los interesados, y que no se tome en cuenta las formalidades del caso, para una notificación legal.

Tal como se detalló en un inicio, los factores de riesgo operativo encontrados en la Matriz de Riesgo son: Personas (58%), Evento Externo (1%), Tecnología de Información (16%), Procesos (25%).

Cada uno de estos eventos se ocasionan por diferentes causas, en el caso de “Eventos Externos”, la principal es la falta de normativa tributaria que permita a la Administración Tributaria, disminuir riesgos en sus procesos, en este caso

específicamente el de atención de reclamos administrativos y devoluciones de pago en exceso.

El factor de “*Tecnología de Información*”, está presente principalmente por fallas en la transmisión de datos, lo cual dificulta la toma de decisiones, en el presente tema, ocasiona demoras en la atención de los trámites.

El flujograma del Departamento de Reclamos (Anexo No. 3), no se encuentra actualizado, ocasionando una falta de lineamientos a seguir en la atención de los trámites. No existe un diseño de procesos dinámicos, que sean fácilmente adaptables a cambios por normativas o políticas implementadas en la Administración. Así mismo en muchos de los procesos no se definen a los responsables de cada uno de ellos, y no existen objetivos claros para cada una de las tareas a realizarse en el Departamento.

Por último, el principal factor de riesgo “Personas”, está dado principalmente por la falta de capacitación y de una inducción adecuada al ingreso de la institución, explicando todas las obligaciones y responsabilidades a los funcionarios. Cuando se dan capacitaciones algunas de ellas, no se las da oportunamente. Muchas veces los errores generados dentro del subproceso de atención de los trámites, se dan básicamente por estas causas.

Así mismo no existen lineamientos para evaluar al personal, en ocasiones las evaluaciones se da a nivel de apreciaciones y no por índices de cumplimiento, ocasionando que ciertos funcionarios, mantengan errores repetitivos en el análisis y generación de documentos.

Es importante también establecer controles en el uso de la información y en la atención de los trámites, con el fin de identificar posibles falencias en el análisis de los casos.

Muchas veces el personal, no es suficiente ante la carga de trabajo, ocasionando que los trámites no puedan ser analizados detalladamente, dentro del plazo establecido por la Dirección Nacional. Así mismo la fase de control que la realiza el supervisor, se ve afectada por la cantidad de responsabilidades a su cargo.

Otra causa para que se genere riesgo en este factor, es la inadecuada contratación de Personal, funcionarios sin experiencia y conocimientos suficientes en tributación o personal con un título que no es afín al puesto.

4.7. Plan de Acción

La prioridad del Departamento de Reclamos de la Dirección Regional Norte, debe enfocarse en el cumplimiento de las metas establecidas por la Dirección Nacional, y como al establecer la Matriz de Riesgo del subproceso de atención de Reclamos Administrativos de pago indebido y solicitudes de devolución de pago en exceso de Impuesto a la Renta de Personas Naturales, se llegó a la conclusión que el factor “Personas” es el que genera mayor riesgo para no alcanzar los objetivos, se debe apuntalar todos los esfuerzos hacia el mismo y a sus posibles causas. Es por esto que dentro del presente estudio se propone realizar un plan de acción que permita minimizar este riesgo. Como primer punto se presentará un plan de acción para las actividades que arrojaron un impacto crítico; y, posteriormente un plan de acción general encaminado a realizar mejoras en procesos, capacitaciones al personal, y automatización de procesos y documentos.

El plan de acción es un instrumento que ayuda a la programación y control en la ejecución de las actividades a desarrollarse, para lograr la mitigación, transferencia o disminución de los riesgos asociados a los eventos, que generan mayor impacto en la continuidad del negocio.

Se establecerá en el plan de acción, el tiempo estimado y los responsables de las tareas específicas a desarrollarse, con el fin de contribuir a alcanzar el objetivo, es decir la mitigación o disminución de los riesgos.

Al establecer la matriz de riesgo del subproceso de atención de Reclamos Administrativos de pago indebido y solicitudes de devolución de pago en exceso de Impuesto a la Renta de Personas Naturales, se identificó que las tareas que generan mayor riesgo, con un nivel de impacto crítico (4), son las siguientes:

1. Extraer información de Discoverer Viewer¹⁵, con el fin de verificar si contribuyente ha cumplido con la presentación de la declaración de impuesto a la renta y el anexo de gastos personales
2. Ingreso a Discoverer Viewer, para extraer información de los trámites ingresados por el contribuyente a la Administración Tributaria
3. Ingreso a Discoverer Viewer , para extraer información de trámites, jurisdicción, dirección de notificaciones, monto solicitado por contribuyente
4. Ingreso a Discoverer Viewer, para extraer información de contribuyente en relación a los ingresos y retenciones reportadas por terceros y por el propio contribuyente en su declaración de Impuesto a la Renta
5. Comparar la información reportada por terceros en relación a ingresos vs la registrada por el propio contribuyente en su declaración.

¹⁵ Aplicación compartida a usuarios identificados, a través de la cual se puede extraer información que se encuentre en la base de datos del SRI, de forma masiva.

6. Revisión de valores de ingresos, gastos, base imponible, impuesto causado, comprobantes de retención aceptados detallados en resolución
7. Revisión en Sistema Nacional de Trámites de que monto aceptado ingresado por analista, coincida con la detallada en petición de contribuyente y resolución
8. Revisión de que forma de devolución ingresada en Sistema Nacional de Trámites, coincida con la detallada en petición de contribuyente y resolución
9. Revisión de que cuenta bancaria ingresada en Sistema Nacional de Trámites, coincida con la detallada en petición de contribuyente y resolución
10. Devolución de resolución a analista, en caso de encontrar errores
11. Recepción de resoluciones aprobadas
12. Entrega de resolución a contribuyente, en dirección solicitada para notificación

Las cuatro primeras tareas están definidas dentro del evento de riesgo operativo *“Fraude Interno”*, mientras que las siguientes se definieron como *“Ejecución de procesos de gestión”*.

Para establecer el nivel de impacto se procedió, tal como se ejemplifica a continuación: la tarea *“Comparar la información reportada por terceros en relación a ingresos vs la registrada por el propio contribuyente en su declaración”*, tiene un impacto de 4 (Alto, de 6500 a 7999 trámites incumplidos al año, disminución en ahorro de intereses de USD 212.000,00 a USD 261.599,00) y una frecuencia de 3 (que ocurra al menos una vez en seis meses), al ubicarse en la Matriz de Riesgo, genera un nivel de impacto de (4) Crítico.

A continuación se detalla la matriz de riesgo, en donde se puede verificar cual es el impacto de cada tarea del proceso de devolución de Impuestos. Para esto se procedió a codificar cada tarea, riesgos, tipos y subtipos de eventos de riesgo operativo, (Anexo No.7); detallando esta codificación, en la mencionada matriz de riesgo, presentada a continuación:

MATRIZ DE RIESGOS

FRECUENCIA	Al menos una vez al mes					
	Al menos una vez en tres meses	1.1.1.1.1.1.	1.2.8.9.9.14. 1.2.10.11.11.17.	1.2.8.9.9.13.; 1.3.18.27.29.34.; 1.3.18.27.29.35.; 1.3.19.28.30.37.; 1.3.21.30.32.39.; 1.3.22.32.34.41.; 1.3.23.34.36.43.; 1.3.28.40.42.49.; 1.3.30.42.44.52.	1.6.14.21.22.30.	
	Al menos una vez en seis meses	1.2.6.7.7.11.; 1.2.19.20.20.33.	1.1.3.3.3.4.; 1.3.24.36.38.45.; 1.3.27.39.41.48.; 1.3.31.43.45.53.; 1.3.33.46.48.57.; 1.7.3.6.6.6.	1.1.2.2.2.2.; 1.1.2.2.2.3.; 1.3.3.3.3.4.; 1.3.7.8.8.11.; 1.3.9.12.12.15.; 1.3.14.22.22.26.; 1.3.16.24.26.31.; 1.3.17.25.27.32.; 1.3.18.27.29.35.; 1.3.33.46.48.58.; 1.4.5.6.6.8.; 1.4.6.7.7.9.; 1.4.7.8.8.10.; 1.4.10.14.14.16.; 1.4.12.16.16.19.; 1.4.13.17.17.21.; 1.4.14.18.18.23.; 1.6.8.15.16.22.; 1.6.9.16.17.24.; 1.6.10.17.18.26.	1.3.6.7.7.9.; 1.3.10.14.14.17.; 1.3.11.16.16.19.; 1.3.12.18.18.21.; 1.3.13.21.21.25.; 1.4.8.10.10.12.; 1.4.12.16.16.20.; 1.4.13.17.17.22.; 1.4.14.18.18.24.; 1.4.15.19.19.25.; 1.5.1.1.1.1.	
	Al menos una vez en un año	1.2.2.2.2.3.; 1.2.9.10.10.16.; 1.2.12.13.13.20.; 1.2.12.13.13.21.; 1.2.13.14.14.22.; 1.2.14.15.15.24.; 1.2.15.16.16.26.; 1.2.15.16.16.27.; 1.3.1.1.1.1.; 1.3.1.1.1.2.; 1.3.2.2.2.3.	1.1.3.3.3.5.; 1.1.6.6.6.9.; 1.1.6.6.6.10.; 1.1.7.7.7.12.; 1.2.2.2.2.4.; 1.2.7.8.8.12.; 1.2.9.10.10.15.; 1.2.11.12.12.18.; 1.2.11.12.12.19.; 1.2.14.15.15.25.; 1.3.5.5.5.7.; 1.3.25.37.39.46.; 1.3.30.42.44.51.; 1.3.32.45.47.55.; 1.3.32.45.47.56.; 1.4.19.23.23.31.; 1.4.19.23.23.32.; 1.4.20.24.24.33.; 1.5.2.3.3.3.; 1.5.4.5.5.6.; 1.5.4.5.5.7.; 1.6.7.14.15.20.; 1.6.7.14.15.21.; 1.6.19.28.29.37.; 1.7.6.9.9.9.	1.2.3.3.3.6.; 1.2.18.19.19.31.; 1.2.18.19.19.32.; 1.3.5.6.6.8.; 1.3.12.19.19.23.; 1.3.15.23.24.28.; 1.3.22.33.35.42.; 1.3.23.35.37.44.; 1.4.1.1.1.1.; 1.4.3.3.3.4.; 1.4.3.4.4.5.; 1.4.4.5.5.6.; 1.4.11.15.15.17.; 1.4.20.24.24.34.; 1.6.14.22.23.31.; 1.6.18.27.28.36.; 1.6.19.28.29.38.; 1.7.3.5.5.5.	1.2.5.6.6.10.; 1.3.4.4.4.5.; 1.3.4.4.4.6.; 1.3.8.11.11.14.; 1.3.10.15.15.18.; 1.3.11.17.17.20.; 1.3.15.23.24.29.; 1.4.2.2.2.2.; 1.4.2.2.2.3.; 1.4.4.5.5.7.; 1.4.9.12.12.14.; 1.4.16.20.20.26.; 1.4.17.21.21.27.; 1.4.17.21.21.28.	
	Al menos una vez en un lapso mayor a un año	1.2.4.4.4.8.; 1.2.17.18.18.30.; 1.3.26.38.40.47.; 1.3.28.41.43.50.; 1.7.2.3.3.3.; 1.7.2.4.4.4.	1.1.4.4.4.6.; 1.1.4.4.4.7.; 1.1.5.5.5.8.; 1.2.1.1.1.1.; 1.2.1.1.1.2.; 1.2.3.3.3.5.; 1.2.4.4.4.7.; 1.2.5.5.5.9.; 1.2.16.17.17.28.; 1.2.16.17.17.29.; 1.3.34.47.49.59.; 1.5.3.4.4.4.; 1.5.6.7.7.10.; 1.6.2.9.9.14.; 1.6.6.13.13.18.; 1.6.11.18.19.27.; 1.6.12.19.20.28.; 1.6.13.20.21.29.; 1.6.20.29.30.39.	1.3.31.44.46.54.; 1.4.18.22.22.29.; 1.4.18.22.22.30.; 1.4.21.25.25.35.; 1.5.3.4.4.5.; 1.5.5.6.6.9.; 1.5.6.7.7.11.; 1.6.1.8.8.12.; 1.6.1.8.8.13.; 1.6.3.10.10.15.; 1.6.4.11.11.16.; 1.6.6.13.14.19.; 1.6.9.16.17.23.; 1.6.17.25.26.34.; 1.7.1.2.2.2.; 1.7.4.7.7.7.; 1.7.8.11.11.11.	1.1.7.7.7.11.; 1.3.6.7.7.10.; 1.3.7.9.9.12.; 1.3.8.10.10.13.; 1.3.9.13.13.16.; 1.3.12.18.18.22.; 1.3.13.20.20.24.; 1.3.14.23.27.; 1.3.16.24.25.30.; 1.3.17.26.28.33.; 1.3.21.30.32.39.; 1.4.7.9.9.11.; 1.4.8.11.11.13.; 1.4.9.12.12.14.; 1.4.11.15.15.18.; 1.5.1.2.2.2.; 1.5.5.6.6.8.; 1.6.5.12.12.17.; 1.6.10.17.18.25.; 1.6.15.23.24.32.; 1.6.16.24.25.33.; 1.6.17.26.27.35.; 1.6.20.30.31.40.; 1.7.1.1.1.1.; 1.7.5.8.8.8.; 1.7.7.10.10.10.	
		Insignificante, de 1 a 999 trámites incumplidos al año, disminución en ahorro de intereses menor a USD 32.999,00	Menor, de 1000 a 4499 trámites incumplidos al año, disminución en ahorro de intereses de USD 33.000,00 a USD 146.999,00	Moderada, de 4500 a 6499 trámites incumplidos al año, disminución en ahorro de intereses de USD 147.000,00 a USD 211.999,00	Alta, de 6500 a 7999 trámites incumplidos al año, disminución en ahorro de intereses de USD 212.000,00 a USD 261.599,00	Catastrófica, más de 8000 trámites incumplidos en el año, disminución en ahorro de intereses mayor USD 261.600
	IMPACTO					

Gráfico No. 4.4
Elaborado por: La autora

Los principales riesgos que mantiene el Departamento de Reclamos, para la atención de los reclamos administrativos y solicitudes de devolución de pago en exceso de Impuesto a la Renta de personas naturales, se da en las actividades de “Análisis del trámites”, “Despacho de trámites” y “Notificación de trámites” , en el presente estudio es fundamental diseñar un plan de acción que permita involucrar a todas las partes, con el fin de minimizar al máximo el riesgo de que un trámite no cumpla con el indicador impuesto por la Dirección Nacional de Servicio de Rentas Internas, es decir la atención del mismo en un tiempo no mayor a 45 días hábiles.

Las tareas críticas establecidas en la Matriz de Riesgo (Gráfico No. 4.4), son las que actualmente el Departamento de Reclamos mantiene como Riesgo Operacional, en su proceso de Devolución de Impuestos. A continuación se establecerán planes de acción que no han sido implementados, con el fin de minimizar el impacto en estas tareas.

4.7.1. Plan de Acción Propuesto

Después de establecer las tareas, que generan mayor riesgo, dentro de la atención de reclamos administrativos y solicitudes de devolución de pago en exceso, es necesario proponer un Plan de Acción, en cual se incluirán detalles que se presentan a continuación:

- ✓ **Descripción del Riesgo:** Se detallarán los riesgos detectados en cada tarea, establecidos previamente en la Matriz de Riesgos.

- ✓ **Fallas o Insuficiencias:** Se definirán las fallas o insuficiencias de cada riesgo, establecidas previamente en la Matriz de Riesgos.
- ✓ **Acciones Propuestas:** Se establecerán, todas las acciones que se proponen para minimizar los riesgos detectados dentro del proceso.
- ✓ **Cronograma de acciones propuestas:** Se precisarán los plazos y períodos en los que se implementarán los planes de acción.
- ✓ **Recursos Requeridos:** Se puntualizarán los recursos que se necesitan para implementar los planes de acción (Personal, Tecnológico, Económico).
- ✓ **Responsables de las acciones:** Se mencionan las personas responsables de cada acción a implementarse.

Una vez definidas las actividades de mayor riesgo, se procede a diseñar los planes de acción, cuyos aspectos serán detallados en cada una de ellas.

A continuación se presentan los planes de acción para las actividades de mayor riesgo:

Análisis de Trámites

Subproceso: Gestión de Pagos Indebidos y en Exceso de Personas Naturales

Descripción de la Actividad: Análisis de Trámites

Tareas	Descripción del Riesgo	Fallas o Insuficiencias	Acciones Propuestas	Cronograma de acciones propuestas	Recursos Requeridos	Responsables de las acciones
Extraer información de Discoverer Viewer, con el fin de verificar si contribuyente ha cumplido con la presentación de la declaración de impuesto a la renta y el anexo de gastos personales	Inadecuado uso de la información extraída	Ausencia de control en perfiles de usuarios	-Automatizar proceso, con el fin de que sistema genere información necesaria, únicamente de los trámites recibidos, en caso de que no se genere la información de algún trámite solicitar la respectiva autorización de Jefe departamental para extraer información de ese caso, o designar a un responsable de facilitar la información	Desde enero de 2014 hasta junio de 2015.	-Personas, con el fin de diseñar la automatización del proceso -Tecnología, con el fin de diseñar e implementar en el sistema con el que se cuenta, las restricciones para la generación de información - Económicos, con el fin de solventar los gastos incurridos	Jefe Departamental (Reclamos), Supervisores de Equipo (Reclamos), Personal del Departamento de Tecnología, Jefe Nacional de Reclamos.
Ingreso a Discoverer Viewer, para extraer información de los trámites ingresados por el contribuyente a la Administración Tributaria	Inadecuado uso de la información extraída	Ausencia de control en perfiles de usuarios	-Automatizar proceso, con el fin de que sistema genere información necesaria, únicamente de los trámites recibidos, en caso de que no se genere la información de algún trámite solicitar la respectiva autorización de Jefe departamental para extraer información de ese caso, o designar a un responsable de facilitar la información	Desde enero de 2014 hasta junio de 2015.	-Personas, con el fin de diseñar la automatización del proceso -Tecnología, con el fin de diseñar e implementar en el sistema con el que se cuenta, las restricciones para la generación de información - Económicos, con el fin de solventar los gastos incurridos	Jefe Departamental (Reclamos), Supervisores de Equipo (Reclamos), Personal del Departamento de Tecnología, Jefe Nacional de Reclamos.
Ingreso a Discoverer Viewer, para extraer información de trámites, jurisdicción, dirección de notificaciones, monto solicitado por contribuyente	Inadecuado uso de la información extraída	Ausencia de control en perfiles de usuarios	-Automatizar proceso, con el fin de que sistema genere información necesaria, únicamente de los trámites recibidos, en caso de que no se genere la información de algún trámite solicitar la respectiva autorización de Jefe departamental para extraer información de ese caso, o designar a un responsable de facilitar la información	Desde enero de 2014 hasta junio de 2015.	-Personas, con el fin de diseñar la automatización del proceso -Tecnología, con el fin de diseñar e implementar en el sistema con el que se cuenta, las restricciones para la generación de información - Económicos, con el fin de solventar los gastos incurridos	Jefe Departamental (Reclamos), Supervisores de Equipo (Reclamos), Personal del Departamento de Tecnología, Jefe Nacional de Reclamos.
Ingreso a Discoverer Viewer, para extraer información de contribuyente en relación a los ingresos y retenciones reportadas por terceros y por el propio contribuyente en su declaración	Inadecuado uso de la información extraída	Ausencia de control en perfiles de usuarios	-Automatizar proceso, con el fin de que sistema genere información necesaria, únicamente de los trámites recibidos, en caso de que no se genere la información de algún trámite solicitar la respectiva autorización de Jefe departamental para extraer información de ese caso, o designar a un responsable de facilitar la información	Desde enero de 2014 hasta junio de 2015.	-Personas, con el fin de diseñar la automatización del proceso -Tecnología, con el fin de diseñar e implementar en el sistema con el que se cuenta, las restricciones para la generación de información - Económicos, con el fin de solventar los gastos incurridos	Jefe Departamental (Reclamos), Supervisores de Equipo (Reclamos), Personal del Departamento de Tecnología, Jefe Nacional de Reclamos.

Tareas	Descripción del Riesgo	Fallas o Insuficiencias	Acciones Propuestas	Cronograma de acciones propuestas	Recursos Requeridos	Responsables de las acciones
de Impuesto a la Renta						
Comparar la información reportada por terceros en relación a ingresos vs la registrada por el propio contribuyente en su declaración.	Errónea comparación, dejando pasar diferencias en ingresos de contribuyentes	Falta de controles de ingreso de información en sistema	<ul style="list-style-type: none"> -Establecer un formato único de papel de trabajo para todos los analistas en donde ingresen la información extraída tanto de terceros como del contribuyente, y establecer fórmulas que resalten los valores en caso de que existan diferencias de ingresos. -Coordinar con el Departamento de Tecnología, a fin de que se automatice el proceso, y los papeles de trabajo sean generados a través del sistema, logrando que el mismo calcule los valores a devolver y las diferencias encontradas en ingresos o retenciones. -Diseñar un plan de capacitación semestral, ya que la normativa tributaria cambia permanentemente, debido a las reformas efectuadas o a las circulares y resoluciones emitidas constantemente. -Efectuar convenios con instituciones de capacitación con el fin de que ciertos funcionarios asistan a las mismas, y los conocimientos adquiridos sean replicados al resto de sus compañeros. 	Desde enero de 2014 hasta junio de 2015.	<ul style="list-style-type: none"> -Personas, con el fin de diseñar los papeles de trabajo a utilizarse. -Tecnología, con el fin de diseñar e implementar en el sistema con el que se cuenta, los formatos a utilizarse por personal del Departamento de Reclamos. - Económicos, con el fin de solventar los gastos incurridos 	Jefe Departamental (Reclamos), Supervisores de Equipo (Reclamos), Analistas de Equipo (Reclamos), Personal del Departamento de Tecnología, Jefe Nacional de Reclamos, Personal del Departamento de Recursos Humanos.
Revisión de valores de ingresos, gastos, base imponible, impuesto causado, comprobantes de retención aceptados detallados en resolución	Mala revisión ocasionado que se esté devolviendo o un valor mayor o menor al que legalmente le corresponde al contribuyente	Fallas de control de información en resolución	<ul style="list-style-type: none"> -Revisión de información de papeles de trabajo con resolución. -Diseñar un plan de capacitación semestral, ya que la normativa tributaria cambia permanentemente, debido a las reformas efectuadas o a las circulares y resoluciones emitidas constantemente. -Efectuar convenios con instituciones de capacitación con el fin de que ciertos funcionarios asistan a las mismas, y los conocimientos adquiridos sean replicados al resto de sus compañeros. 	Desde enero de 2014 hasta agosto de 2014	<ul style="list-style-type: none"> -Personas, con el fin de diseñar el plan de capacitación a efectuarse. -Económicos, para cubrir los gastos que generen las capacitaciones. 	Jefe Departamental (Reclamos), Supervisores de Equipo (Reclamos), Analistas de Equipo (Reclamos), Personal del Departamento de Recursos Humanos

Tareas	Descripción del Riesgo	Fallas o Insuficiencias	Acciones Propuestas	Cronograma de acciones propuestas	Recursos Requeridos	Responsables de las acciones
Revisión en Sistema Nacional de Trámites de que monto aceptado ingresado por analista, coincida con la detallada en petición de contribuyente y resolución	Errónea revisión ocasionando que monto a devolver que consta en Sistema Nacional de Trámites sea incorrecto	Fallas de control de información en Sistema Nacional de Trámites	-Verificación de montos a devolver en sistema. -Establecimiento de sanciones para analistas que constantemente ingresen erróneamente valores a favor en sistema. -Control continuo de supervisores de equipo, con el fin de retroalimentar de manera efectiva fallas detectadas, aplicando incentivos o sanciones según corresponda.	Desde enero de 2014 hasta agosto de 2014	-Personas, con el fin de diseñar procedimientos para aplicación de sanciones.	Jefe Departamental (Reclamos), Supervisores de Equipo (Reclamos), Analistas de Equipo (Reclamos), Personal del Departamento de Recursos Humanos
Revisión de que forma de devolución ingresada en Sistema Nacional de Trámites, coincida con la detallada en petición de contribuyente y resolución	Errónea revisión ocasionando que forma de devolución que consta en Sistema Nacional de Trámites sea incorrecta	Fallas de control de información en Sistema Nacional de Trámites	-Verificación de forma de devolución en sistema. -Establecimiento de sanciones para analistas que constantemente ingresen erróneamente la información en sistema -Control continuo de supervisores de equipo, con el fin de retroalimentar de manera efectiva fallas detectadas, aplicando incentivos o sanciones según corresponda.	Desde enero de 2014 hasta agosto de 2014	-Personas, con el fin de diseñar procedimientos para aplicación de sanciones.	Jefe Departamental (Reclamos), Supervisores de Equipo (Reclamos), Analistas de Equipo (Reclamos), Personal del Departamento de Recursos Humanos
Revisión de que cuenta bancaria ingresada en el Sistema Nacional de Trámites, coincida con la detallada en petición de contribuyente y resolución	Errónea revisión ocasionando que número de cuenta bancaria que consta en Sistema Nacional de Trámites sea incorrecta	Fallas de control de información en Sistema Nacional de Trámites	-Verificación de cuenta bancaria registrada en el sistema.. -Establecimiento de sanciones para analistas que constantemente ingresen erróneamente la información en sistema -Control continuo de supervisores de equipo, con el fin de retroalimentar de manera efectiva fallas detectadas, aplicando incentivos o sanciones según corresponda.	Desde enero de 2014 hasta agosto de 2014	-Personas, con el fin de diseñar procedimientos para aplicación de sanciones.	Jefe Departamental (Reclamos), Supervisores de Equipo (Reclamos), Analistas de Equipo (Reclamos), Personal del Departamento de Recursos Humanos
Devolución de resolución a analista, en caso de encontrar errores	Supervisor olvide entregar resolución a analista para que sea corregida	Falta de organización y control de trámites revisados	-Diseñar un plan de capacitación semestral, ya que la normativa tributaria cambia permanentemente, debido a las reformas efectuadas o a las circulares y resoluciones emitidas constantemente. -Efectuar convenios con instituciones de capacitación con el fin de que ciertos funcionarios asistan a las mismas, y los conocimientos adquiridos sean replicados al resto de sus compañeros. -Control continuo de supervisores de equipo, con el fin de retroalimentar de manera efectiva fallas	Desde enero de 2014 hasta agosto de 2014	-Personas, con el fin de diseñar el plan de capacitación a efectuarse y procedimientos para aplicación de sanciones. -Económicos, para cubrir los gastos que generen las capacitaciones.	Jefe Departamental (Reclamos), Supervisores de Equipo (Reclamos), Analistas de Equipo (Reclamos), Personal del Departamento de Recursos Humanos

Tareas	Descripción del Riesgo	Fallas o Insuficiencias	Acciones Propuestas	Cronograma de acciones propuestas	Recursos Requeridos	Responsables de las acciones
			detectadas, aplicando incentivos o sanciones según corresponda.			

Cuadro No. 4.11
Elaborado por: La autora

Despacho de Trámites

Subproceso: Gestión de Pagos Indebidos y en Exceso de Personas Naturales

Descripción de la Actividad: Despacho de Trámites

Tareas	Descripción del Riesgo	Fallas o Insuficiencias	Acciones Propuestas	Cronograma de acciones propuestas	Recursos Requeridos	Responsables de las acciones
Recepción de resoluciones aprobadas	No despachar resoluciones inmediatamente después de recibidas	Excesiva carga de trabajo	<p>- Establecer un plan de inducción para "Mesa de Despacho", en el cual existe una mediana rotación de personal, aproximadamente cada 8 meses, por lo que se hace primordial el desarrollo de este plan, en el que se capacitará a la persona en el uso del sistema, manejo de base de datos, y conocimiento de los trámites que maneja cada equipo del Departamento de Reclamos, y tiempos de contestación de cada uno de ellos.</p> <p>-Así mismo, se deberá diseñar una capacitación anual, en la que se actualice los conocimientos de la persona encargada de Mesa de Despacho.</p> <p>-Establecer un plan, en el que dos personas del equipo cuenten con el sistema de Notificaciones y Valija, para que genere su propia guía y envíe directamente a Secretaría los trámites que tienen un vencimiento cercano.</p> <p>-Definir la responsabilidad que tiene cada analista con sus trámites despachados, con el fin de que continuamente controle si los trámites analizados, se encuentren notificados, así como las sanciones cuando correspondan.</p> <p>-Definir un plan de trabajo con el Departamento de Tecnología, a fin de que se automatice el proceso, y envíe directamente un correo electrónico, a la persona responsable de despacho, analista responsable y supervisor de equipo, de los trámites que tienen vencimiento cercano y no han sido despachados a Secretaría.</p>	Desde Enero de 2014 hasta Diciembre 2014	<p>- Personas, con el fin de establecer plan de capacitación, inducción, responsabilidades y autorizaciones para manejo de sistemas.</p> <p>-Tecnología, con el fin de diseñar e implementar mejoras en sistema de "Notificación y valija"</p> <p>- Económicos, con el fin de solventar los gastos incurridos</p>	Jefe Departamental (Reclamos), Supervisores de Equipo (Reclamos), Analistas de Equipo (Reclamos), Personal del Departamento de Tecnología, Jefe Nacional de Reclamos, Personal del Departamento de Recursos Humanos

Cuadro No. 4.12
Elaborado por: La autora

Notificación de trámites

Subproceso:

Gestión de Pagos Indebidos y en Exceso de
Personas Naturales

Descripción de la Actividad:

Notificación de Trámites

Tareas	Descripción del Riesgo	Fallas o Insuficiencias	Acciones Propuestas	Cronograma de acciones propuestas	Recursos Requeridos	Responsables de las acciones
Entrega de resolución a contribuyente, en dirección solicitada para notificación	Demoras en la entrega de resolución a contribuyente	Excesiva carga de trabajo	<p>-Asignar a una persona del Departamento de Reclamos, que se encuentre continuamente monitoreando los trámites que estén por vencer, con el fin de coordinar con el Departamento de Secretaría la fecha programada de llegada del trámite a su departamento, para la respectiva notificación.</p> <p>-Otorgar un nombramiento a dos personas del departamento de reclamos, como notificadores, con el fin de que en casos especiales, sean notificados por ellos, y cumplir con las metas establecidas.</p> <p>-Control por parte de los supervisores de equipo, con el fin de que los analistas entreguen con anticipación los trámites y se pueda enviar con un tiempo prudencial a Secretaría las resoluciones, para su respectiva notificación, así como establecer las políticas de sanciones e incentivos.</p> <p>-Efectuar un convenio con el Departamento de Secretaría, con el fin de establecer los tiempos máximos para notificar a los contribuyentes, estableciendo como parámetro la dirección, en los casos que se encuentre dentro del perímetro urbano, la notificación no podría demorar más de dos días de recibida la resolución, caso contrario tendrían cinco días de plazo para la notificación.</p>	Desde Enero de 2014 hasta Diciembre 2014	- Personas, con el fin de mantener reuniones con Departamento de Secretaría y definir plazos máximos de notificación, y otorgar nombramientos a funcionarios responsables.	Jefe Departamental (Reclamos), Supervisores de Equipo (Reclamos), Jefe de Departamento de Secretaría, Supervisores de Equipo (Secretaría), Personal del Departamento de Planificación, Personal del Departamento de Recursos Humanos, Personal del Departamento Jurídico

Cuadro No. 4.13

Elaborado por: La autora

Una vez propuestos los planes de acción para las tareas que generan mayor riesgo al Departamento de Reclamos, se procederá a definir un Plan de Acción, para todas las actividades y tareas, definidas en la Matriz de Riesgos; categorizadas en tres puntos: “Manuales-Procesos”, “Personas” y “Tecnología”, con el fin de minimizar los riesgos, al mantener controlado el subproceso de atención de los Reclamos Administrativos y solicitudes de devolución de pago en exceso de Impuesto a la Renta de Personas Naturales

Con el propósito de enfocar de manera adecuada el plan de acción, a continuación se presentan las debilidades encontradas en la ejecución de las tareas, y un ejemplo de la categorización dada a las mismas, sin embargo la totalidad de la información se la puede verificar en el Anexo No. 7 del presente documento:

Subproceso	No. Actividad	Tareas	Descripción del Riesgo	Fallas o Insuficiencias	Enfoque para el plan de acción
Gestión de Pagos Indebidos y En Exceso de Personas Naturales	Ingreso de trámites a la Administración Tributaria	Recepción de trámite	Deficiente atención por parte de personal de ventanilla	Inadecuada contratación de personal	Personas
	Validación de Trámites	Entrega de trámites a Mesa de Validación por parte de mensajero	Recibir solo una parte de los trámites descritos en guía de envío	Falta de controles de envío de trámites	Manuales, procesos
	Análisis de trámite	Extraer información de Discoverer Viewer, con el fin de verificar si contribuyente ha cumplido con la presentación de la declaración de impuesto a la renta y el anexo de gastos personales	Inadecuado uso de la información extraída	Ausencia de control en perfiles de usuarios	Tecnología

Cuadro No. 4.14
Elaborado por: La autora

Actividades con controles enfocados en Manuales y Procesos

<u>Subproceso:</u>	Gestión de Pagos Indebidos y en Exceso de Personas Naturales
<u>Descripción de la Actividad:</u>	Las actividades para los controles enfocados en Manuales y Procesos se encuentran detalladas en el Anexo No. 7, del presente documento.
<u>Descripción del riesgo:</u>	Las descripciones de los riesgos para los controles enfocados en Manuales y Procesos se encuentran detalladas en el Anexo No. 7, del presente documento.
<u>Fallas o insuficiencias:</u>	Las fallas o insuficiencias para los controles enfocados en Manuales y Procesos se encuentran detalladas en el Anexo No. 7, del presente documento.
<u>Acciones Propuestas:</u>	Establecer reuniones con el Departamento de Planificación y Control de la Dirección Nacional, en conjunto con la Jefa Nacional de Reclamos, Jefa del Departamento de Reclamos de la Regional Norte y supervisores de equipo, con el fin de evaluar la posibilidad de definir nuevos manuales y procesos para la Gestión de Pagos Indebidos y en Exceso de Personas Naturales.

Una vez definida la posibilidad de evaluar los procesos y manuales con los que se cuenta, mantener reuniones permanentes con los supervisores de equipo y Jefa de Reclamos, definiendo a través de la Matriz de Riesgo obtenida, las tareas que están ocasionando fallas en la Gestión de Pagos Indebidos y en Exceso de Personas Naturales.

Definidos las tareas a ser evaluadas, iniciar con la inclusión de los equipos de trabajo, con el fin de definir los manuales, formatos a utilizarse, considerando todas las sugerencias del personal que se encuentra involucrado directamente en el proceso.

Definir el cronograma para que funcionarios del Departamento de Planificación, realice una toma de tiempos y de las tareas que involucran el análisis de una devolución.

Una vez definidos los nuevos procesos, manuales y formatos, se deberá realizar pruebas pilotos con un grupo de analistas, para establecer la viabilidad de los mismos, y detectar posibles fallas, con el fin de corregirlas.

Por último se deberá socializar a los integrantes de los equipos involucrados, supervisores y jefe departamental, los procesos mejorados y los formatos establecidos para cada una de las tareas, de la Gestión de Pagos Indebidos y en Exceso de Personas Naturales.

Cronograma de acciones

propuestas:

Se estima como fecha de inicio: Enero de 2015 y como fecha de finalización diciembre 2015

Recursos requeridos:

Personas, con el fin establecer nuevos procesos y manuales, que ayuden a minimizar riesgos.

Responsables de las acciones:

Jefe Departamental (Reclamos), Supervisores de Equipo (Reclamos), Jefe Nacional de Reclamos, Expertos del Departamento de Planificación y Control

Actividades con controles enfocados en Personas

Subproceso:

Gestión de Pagos Indebidos y en Exceso de Personas Naturales

Descripción de la Actividad:

Las actividades para los controles enfocados en “Personas” se encuentran detalladas en el Anexo No. 7, del presente documento.

Descripción del riesgo:

Las descripciones de los riesgos para los controles enfocados en “Personas” se encuentran detalladas en el Anexo No. 7, del presente documento.

Fallas o insuficiencias:

Las fallas o insuficiencias para los controles enfocados en “Personas” se encuentran detalladas en el Anexo No. 7, del presente documento.

Acciones Propuestas:

Definir un plan de capacitación con el Departamento de Recursos Humanos, a fin de que se realice una inducción a todos los servidores que ingresen al Departamento de Reclamos.

Así mismo establecer capacitaciones en forma permanente relacionada a normativa tributaria, para abarcar la mayor parte del personal del Departamento.

Es importante, diseñar capacitaciones para desarrollar competencias como el Trabajo en Equipo, Apertura al Cambio, Apertura al Aprendizaje, Atención al Detalle, entre otras.

Establecer sanciones con el Departamento de Recursos Humanos, para los funcionarios que no cumplan con las disposiciones y objetivos del Departamento.

Socializar, el plan de capacitación así como las respectivas sanciones a aplicarse dentro del Departamento de Reclamos.

Cronograma de acciones

propuestas:

Se estima como fecha de inicio: Febrero de 2015
y como fecha de finalización Diciembre 2015

Recursos requeridos:

Personas, para definir planes de capacitación.
Económicos, con el fin de costear los gastos generados por las capacitaciones.

Responsables de las acciones:

Jefe Departamental (Reclamos), Supervisores de Equipo (Reclamos), Jefa de Departamento de Recursos Humanos, Funcionarios de Departamento de Recursos Humanos.

Actividades con controles enfocados en Tecnología

<u>Subproceso:</u>	Gestión de Pagos Indebidos y en Exceso de Personas Naturales
<u>Descripción de la Actividad:</u>	Las actividades para los controles enfocados en Tecnología se encuentran detalladas en el Anexo No. 7, del presente documento.
<u>Descripción del riesgo:</u>	Las descripciones de los riesgos para los controles enfocados en Tecnología se encuentran detalladas en el Anexo No. 7, del presente documento.
<u>Fallas o insuficiencias:</u>	Las fallas o insuficiencias para los controles enfocados en Tecnología se encuentran detalladas en el Anexo No. 7, del presente documento.
<u>Acciones Propuestas:</u>	Establecer reuniones con el Departamento de Tecnología de la Dirección Nacional, en conjunto con la Jefa Nacional de Reclamos, Jefa del Departamento de Reclamos de la Regional Norte y supervisores de equipo, con el fin de evaluar la posibilidad de automatizar procesos y generación de documentos a través del sistema, para la

Gestión de Pagos Indebidos y en Exceso de Personas Naturales.

Una vez definida la posibilidad de automatizar los procesos, definir a través de la Matriz de Riesgo las tareas en las que se podría aplicar. Realizar reuniones con Supervisores de Equipo y analistas con mayor experiencia, con el fin de definir los formatos a incorporarse en el sistema. Así mismo establecer las alertas de los correos que serán enviados a cada una de las personas responsables en cada tarea.

Una vez definidos los formatos, establecer un programa de trabajo en conjunto con las personas del Departamento de Tecnología, para la incorporación de los papeles de trabajo y correos automáticos dentro de los sistemas utilizados por el Departamento de Reclamos.

Una vez incorporados los cambios en los sistemas, se deberá realizar pruebas piloto con un grupo de analistas, para definir la viabilidad de los cambios efectuados y las posibles fallas o errores que genere el sistema.

Por ultimo se deberá socializar a los integrantes de los equipos involucrados, supervisores y jefe

departamental, las modificaciones realizadas y el procedimiento a seguir para la generación de documentos en la Gestión de Pagos Indebidos y en Exceso de Personas Naturales.

Cronograma de acciones

propuestas:

Se estima como fecha de inicio: Febrero de 2015 y como fecha de finalización Diciembre de 2016

Recursos requeridos:

Personas, con el fin de implementar mejoras en los sistemas, manejados por el Departamento de Reclamos.

Tecnología, a implementarse como consecuencia de los cambios a realizarse.

Económicos, con el fin de solventar los gastos incurridos

Responsables de las acciones:

Jefe Departamental (Reclamos), Supervisores de Equipo (Reclamos), Jefe Nacional de Reclamos, Jefe Nacional de Departamento de Tecnología, Expertos del Departamento de Tecnología

Como se mencionó anteriormente, los Planes de Acción detallados, no han sido implementados dentro del Departamento de Reclamos, sin embargo a través de la experiencia de la autora y de varios expertos en el proceso analizado, se estima que al implementar estos controles, se logrará una variación del impacto en ciertas tareas; tal como se establece a continuación, (se mantiene, la misma codificación establecida en el Anexo No. 7, del presente documento):

**MATRIZ DE RIESGOS
(DESPUES DEL PLAN DE ACCIÓN PROPUESTO)**

FRECUENCIA	Al menos una vez al mes					
	Al menos una vez en tres meses			1.3.28.40.42.49.		
	Al menos una vez en seis meses	1.1.1.1.1.1.; 1.3.31.44.46.54.	1.2.8.9.9.14.; 1.2.10.11.11.17.	1.2.8.9.9.13.; 1.3.17.25.27.32.; 1.3.18.27.29.34.; 1.3.19.28.30.36. 1.3.19.28.30.37.; 1.3.21.30.32.39. 1.3.22.32.34.41.; 1.3.23.34.36.43. 1.3.30.42.44.52.; 1.3.33.46.48.58. 1.4.10.14.14.16. 1.4.14.18.18.23.; 1.6.10.17.18.26.	1.3.13.20.20.24.; 1.4.8.10.10.12.; 1.4.12.16.16.20.; 1.4.15.19.19.25.; 1.5.1.1.1.1.; 1.6.14.21.22.30.	
	Al menos una vez en un año	1.1.6.6.6.9.; 1.1.6.6.6.10.; 1.2.2.2.2.3.; 1.2.6.7.7.11.; 1.2.9.10.10.16.; 1.2.12.13.13.20.; 1.2.12.13.13.21.; 1.2.13.14.14.22.; 1.2.19.20.20.33.	1.1.3.3.3.4.; 1.1.3.3.3.5.; 1.2.9.10.10.15.; 1.2.11.12.12.18.; 1.2.11.12.12.19.; 1.2.13.14.14.22.; 1.2.14.15.15.24.; 1.2.14.15.15.25.; 1.3.5.5.5.7.; 1.3.24.36.38.45.; 1.3.27.39.41.48.; 1.3.31.43.45.53.; 1.3.32.45.47.55.; 1.3.32.45.47.56.; 1.3.33.46.48.57.; 1.4.19.23.23.31.; 1.4.19.23.23.32.; 1.5.4.5.5.6.; 1.5.4.5.5.7.; 1.6.7.14.15.20.; 1.6.7.14.15.21.; 1.6.19.28.29.37.; 1.7.3.6.6.6.	1.1.2.2.2.2.; 1.1.2.2.2.3.; 1.3.3.3.3.4.; 1.3.7.8.8.11.; 1.3.9.12.12.15.; 1.3.14.22.22.26.; 1.3.18.27.29.35.; 1.4.5.6.6.8.; 1.4.6.7.7.9.; 1.4.7.8.8.10.; 1.4.13.17.17.21.; 1.6.8.15.16.22.; 1.6.19.28.29.38.; 1.7.8.11.11.11.	1.3.4.4.4.6.; 1.3.6.7.7.9.; 1.3.10.14.14.17.; 1.3.11.16.16.19.; 1.3.12.18.18.21.; 1.3.15.23.24.29.; 1.4.13.17.17.22.; 1.4.14.18.18.24.; 1.4.16.20.20.26.	
	Al menos una vez en un lapso mayor a un año	1.1.7.7.7.12.; 1.2.1.1.1.1.; 1.2.1.1.1.2.; 1.2.4.4.4.8.; 1.2.7.8.8.12.; 1.2.15.16.16.26.; 1.2.17.18.18.30.; 1.3.1.1.1.1.; 1.3.1.1.1.2.; 1.3.2.2.2.3.; 1.3.26.38.40.47.; 1.3.28.41.43.50.; 1.7.2.3.3.3.; 1.7.2.4.4.4.	1.1.4.4.4.6.; 1.1.4.4.4.7.; 1.1.5.5.5.8.; 1.2.2.2.2.4.; 1.2.3.3.3.5.; 1.2.3.3.3.6.; 1.2.5.5.5.9.; 1.2.15.16.16.27.; 1.2.16.17.17.28.; 1.2.16.17.17.29.; 1.3.25.37.39.46.; 1.3.30.42.44.51.; 1.3.34.47.49.59.; 1.4.20.24.24.33.; 1.5.2.3.3.3.; 1.5.3.4.4.4.; 1.6.2.9.9.14.; 1.6.6.13.13.18.; 1.6.11.18.19.27.; 1.6.12.19.20.28.; 1.6.13.20.21.29.; 1.6.20.29.30.39.; 1.7.6.9.9.9.	1.1.7.7.7.11.; 1.2.3.3.3.6.; 1.2.18.19.19.31.; 1.2.18.19.19.32.; 1.3.5.6.6.8.; 1.3.6.7.7.10.; 1.3.12.19.19.23.; 1.3.15.23.24.28.; 1.3.16.24.26.31.; 1.3.22.33.35.42.; 1.3.23.35.37.44.; 1.4.1.1.1.1.; 1.4.3.3.3.4.; 1.4.3.4.4.5.; 1.4.4.5.5.6.; 1.4.11.15.15.17.; 1.4.12.16.16.19.; 1.4.18.22.22.29.; 1.4.18.22.22.30.; 1.4.21.25.25.35.; 1.5.3.4.4.5.; 1.5.5.6.6.9.; 1.5.6.7.7.11.; 1.6.1.8.8.12.; 1.6.1.8.8.13.; 1.6.3.10.10.15.; 1.6.4.11.11.16.; 1.6.6.13.14.19.; 1.6.9.16.17.23.; 1.6.9.16.17.24.; 1.6.14.22.23.31.; 1.6.17.25.26.34.; 1.6.18.27.28.36.; 1.7.1.2.2.2.; 1.7.3.5.5.5.; 1.7.4.7.7.7.	1.2.5.6.6.10.; 1.3.4.4.4.5.; 1.3.7.9.9.12.; 1.3.8.10.10.13.; 1.3.8.11.11.14.; 1.3.9.13.13.16.; 1.3.10.15.15.18.; 1.3.11.17.17.20.; 1.3.12.18.18.22.; 1.3.13.20.20.24.; 1.3.14.23.27.; 1.3.16.24.25.30.; 1.3.17.26.28.33.; 1.3.21.31.33.40.; 1.4.2.2.2.2.; 1.4.2.2.2.3.; 1.4.4.5.5.7.; 1.4.7.9.9.11.; 1.4.8.11.11.13.; 1.4.9.12.12.14.; 1.4.9.13.13.15.; 1.4.11.15.15.18.; 1.4.17.21.21.27.; 1.4.17.21.21.28.; 1.5.1.2.2.2.; 1.5.5.6.6.8.; 1.6.5.12.12.17.; 1.6.10.17.18.25.; 1.6.15.23.24.32.; 1.6.16.24.25.33.; 1.6.17.26.27.35.; 1.6.20.30.31.40.; 1.7.1.1.1.1.; 1.7.5.8.8.8.; 1.7.7.10.10.10.	

Insignificante, de 1 a 999 trámites incumplidos al año, disminución en ahorro de intereses menor a USD 32.999,00

Menor, de 1000 a 4499 trámites incumplidos al año, disminución en ahorro de intereses de USD 33.000,00 a USD 146.999,00

Moderada, de 4500 a 6499 trámites incumplidos al año, disminución en ahorro de intereses de USD 147.000,00 a USD 211.999,00

Alta, de 6500 a 7999 trámites incumplidos al año, disminución en ahorro de intereses de USD 212.000,00 a USD 261.599,00

Catastrófica, más de 8000 trámites incumplidos en el año, disminución en ahorro de intereses mayor USD 261.600

IMPACTO

Gráfico No. 4.5
Elaborado por: La autora

Se puede verificar que cuando se implemente el plan de acción propuesto, las tareas que se detallan a continuación, pasarán a un impacto alto (3):

1. Extraer información de Discoverer Viewer, con el fin de verificar si contribuyente ha cumplido con la presentación de la declaración de impuesto a la renta y el anexo de gastos personales
2. Ingreso a Discoverer Viewer, para extraer información de los trámites ingresados por el contribuyente a la Administración Tributaria
3. Ingreso a Discoverer Viewer, para extraer información de trámites, jurisdicción, dirección de notificaciones, monto solicitado por contribuyente
4. Ingreso a Discoverer Viewer, para extraer información de contribuyente en relación a los ingresos y retenciones reportadas por terceros y por el propio contribuyente en su declaración de Impuesto a la Renta
5. Revisión de que forma de devolución ingresada en Sistema Nacional de Trámites, coincida con la detallada en petición de contribuyente y resolución
6. Revisión de que cuenta bancaria ingresada en Sistema Nacional de Trámites, coincida con la detallada en petición de contribuyente y resolución

Sin embargo el resto de tareas, se mantendrán con un impacto alto (4), por lo cual se proponen controles continuos para las mismas, con el fin de que el proceso analizado no se vea afectado, y así cumplir con los plazos establecidos por la Dirección Nacional, tal como se detalla a continuación:

Tareas	Controles continuos propuestos
Comparar la información reportada por terceros en relación a ingresos vs la registrada por el propio contribuyente en su declaración.	Establecer un formato único para todos los analistas en donde ingresen la información extraída tanto de terceros como del contribuyente, y establecer fórmulas que resalten los valores en caso de que existan diferencias de ingresos.
Revisión de valores de ingresos, gastos, base imponible, impuesto causado, comprobantes de retención aceptados detallados en resolución	Revisión de información de papeles de trabajo con resolución. Establecer mecanismos de controles que reduzcan los errores en analistas

Tareas	Controles continuos propuestos
Revisión en Sistema Nacional de Trámites de que monto aceptado ingresado por analista, coincida con la detallada en petición de contribuyente y resolución	Verificación de montos a devolver en sistema. Establecimiento de sanciones para analistas que constantemente ingresen erróneamente valores a favor en sistema
Devolución de resolución a analista, en caso de encontrar errores	Establecer tiempos estimados de entrega de resolución corregida a supervisor
Recepción de resoluciones aprobadas	Sistema genere automáticamente correos electrónicos a mesa de despacho informando de fechas de vencimiento de trámites, que tienen para ser despachados
Entrega de resolución a contribuyente, en dirección solicitada para notificación	Establecer tiempos máximos de entrega de resoluciones certificadas a Contribuyentes

Cuadro No. 4.15
Elaborado por: La autora

De acuerdo al análisis realizado se estima que existe un riesgo residual¹⁶, dentro del proceso analizado. Las acciones realizadas deberán controlar al riesgo de estas tareas, con el fin de que afecten al mínimo los plazos de atención definidos por la Dirección Nacional.

Al evaluar los controles en las tareas con impacto alto, se observa que estos requieren fundamentalmente modificaciones de tipo tecnológico en los aplicativos que utiliza el Departamento de Reclamos, para lo cual se tiene que coordinar con el Departamento Tecnológico, con el fin de que se incluya en su plan de trabajo anual. Además se deberá evaluar el costo de la implementación del sistema. El definir papeles de trabajo estandarizados, podría llevar menos tiempo, únicamente se debe coordinar con las personas involucradas en la operatividad del proceso, y realizar pruebas para verificar su aplicabilidad y funcionabilidad.

¹⁶ El Riesgo Residual se define como el nivel resultante del riesgo después de aplicar los controles

El establecimiento de sanciones se lo realizará a corto plazo, en base a la evaluación de errores en el ingreso de información, lo cual se reflejará en la evaluación anual de sus funciones. Es decir hasta que no se evidencie el cumplimiento del correcto de ingreso de la información, los analistas no cumplirán al 100% el ingreso correcto de la información. Así mismo el supervisor será el encargado de llevar el control de los errores cometidos por sus analistas, sin embargo al tener una carga operativa alta, se le dificulta, obtener esta información, es por esto que primero se debe bajar el inventario de trámites o delegar esta función a una persona que únicamente se encargue de levantar los datos estadísticos del Departamento de Reclamos.

El establecer tiempos máximos para la notificación de resoluciones, es un control a implementarse en un mediano plazo (un año aproximadamente), ya que se debe llegar a un acuerdo previamente verificado y validado por la Dirección Nacional, con el Departamento de Secretaría, para que se proceda con la notificación inmediata de los documentos generados por el Departamento de Reclamos. Es así que esta tarea no es responsabilidad del Departamento de Reclamos, pero puede afectar a sus índices de cumplimiento.

En conclusión el riesgo residual de las tareas descritas anteriormente podrían ser asumidas por el Departamento de Reclamos, estableciéndolo como el riesgo propio del proceso. Una vez implementados los controles que se proponen, estas tareas podrían pasar de un impacto alto a medio, logrando controlar y minimizar el riesgo del subproceso analizado, ya que como se ha mencionado reiteradamente estos controles no han sido todavía implementados y únicamente se establecen los cambios en el impacto de acuerdo a experiencias de expertos en anteriores oportunidades.

Sin embargo, el objetivo es mantener un control continuo en las tareas descritas por parte de las líneas de supervisión, y tomar decisiones anticipadamente, para evitar que no afecte el cumplimiento de las metas institucionales.

Luego de proponer los Planes de Acción, con el fin de obtener información de los eventos de Riesgo Operativo, se plantea la implementación de un registro, por parte del analista responsable del caso, con todos los datos de los trámites que tuvieron un plazo de atención mayor a 90 días, en el que se evidencie las tareas que se llevaron a cabo y los inconvenientes que se presentaron para no lograr la notificación a 45 días, así como las acciones correctivas que se efectuaron y las que podrían aplicarse en futuras ocasiones. El analista es la persona responsable de efectuar este registro, ya que estuvo directamente involucrado en el proceso.

Básicamente la construcción del registro propuesto, se lo efectuó con ayuda de los Supervisores del Departamento de Reclamos, en conjunto con los analistas de mayor experiencia en el análisis de los reclamos administrativos y solicitudes de devolución de pago en exceso de Personas Naturales, con todos los involucrados se llegó al registro que se establece a continuación:

**DEPARTAMENTO DE RECLAMOS
DIRECCIÓN REGIONAL NORTE
REGISTRO DE TRÁMITE QUE INCUMPLIÓ PLAZO DE NOTIFICACIÓN (45 DÍAS)**

Analista Responsable:	
No. de Trámite:	
Razón Social:	
RUC:	Fecha de ingreso de trámite:
Fecha de asignación:	Fecha de entrega de trámite a supervisor:
Fecha de entrega de trámite a supervisor:	Fecha de vencimiento 45 días:

No. de Contestación:	Tipo de Trámite:
Año solicitado:	Monto Solicitado:
Monto Aceptado:	

Providencias emitidas:	Fecha de notificación:
Legitimar y Completar	
Prueba	
Comparecencia	
Inspección Contable	
Requerimiento a Terceros	

Eventos ocurridos:	
Factor que ocasionó el retraso:	Actividad que ocasionó el retraso:
Departamentos relacionados que ocasionaron retraso:	
Valor pagado por intereses:	Valor calculado por intereses a 45 días hábiles:
Valor pagado en exceso por intereses (pérdida):	
Ejecuciones efectuadas:	

Acciones que deberían realizarse:
Actividad a mejorar:
Recursos necesarios:

INSTRUCCIONES DE LLENADO DEL REGISTRO		
Casillero	Descripción	Tipo de Información
Analista Responsable	Detallar el funcionario responsable de la atención del trámite.	Texto
No. de Trámite	Detallar número de trámite asignado por sistema.	Numérico
Razón Social	Detallar la razón social de contribuyente que ingresa trámite.	Texto
RUC	Detallar el número de RUC de contribuyente que ingresa trámite.	Numérico
Fecha de ingreso de trámite	Fecha en la que contribuyente presentó por ventanilla trámite.	mm-dd-aaaa
Fecha de asignación	Fecha en la que el analista recibe trámite.	mm-dd-aaaa
Fecha de entrega de trámite a supervisor	Fecha en la que analista entrega resolución para revisión a supervisor.	mm-dd-aaaa
Fecha de vencimiento 45 días	Fecha de vencimiento a 45 días hábiles contados a partir de la fecha de ingreso de trámite.	mm-dd-aaaa
No. de Contestación	Número de resolución que genera sistema.	Alfanumérico
Tipo de Trámite	Explicación del tipo de solicitud que ingresó contribuyente, se encuentra establecido dos tipos de parámetros: 1. Pago indebido renta personas naturales 2. Pago en exceso renta personas naturales	Texto
Año solicitado	Ejercicio fiscal por el cual se está ingresando trámite.	Numérico
Monto Solicitado	Valor que contribuyente solicita en su petición.	Numérico
Monto Aceptado	Valor que Administración Tributaria acepta mediante resolución.	Numérico
Providencias emitidas	Señalar en el cuadro, que tipo de providencias se emitieron (Legitimar y Completar, Prueba, Comparecencia, Inspección Contable, Requerimientos a Terceros).	N/A
Fecha de notificación:	Detallar la fecha de notificación de las providencias que se emitieron.	mm-dd-aaaa
Eventos ocurridos	Explicación breve de los acontecimientos ocurridos, que no permitieron la notificación del trámite en el plazo de 45 días hábiles.	Texto
Factor que ocasionó el retraso	Detallar el factor de riesgo operativo que ocasionó el incumplimiento de los plazos de notificación: Procesos, Tecnológicos, Personas o Eventos Externos.	Texto
Actividad que ocasionó el retraso	Describir la actividad que generó el incumplimiento: 1. Ingreso de trámites a la AT. 2. Validación de trámites 3. Análisis de trámites	Texto

INSTRUCCIONES DE LLENADO DEL REGISTRO		
Casillero	Descripción	Tipo de Información
	4. Control de trámites	
	5. Despacho de trámites	
	6. Notificación de trámites	
	7. Acreditación de valores	
Departamentos relacionados que ocasionaron retraso	Detallar los departamentos que generaron retrasos en el subproceso de atención de los trámites	Texto
Valor pagado por intereses	Monto que efectivamente se canceló al contribuyente por concepto de intereses.	Numérico
Valor calculado por intereses a 45 días hábiles	Monto que debía ser pagado por concepto de intereses, si se hubiera cumplido con los plazos establecidos.	Numérico
Valor pagado en exceso por intereses (pérdida)	Monto cancelado en exceso por intereses. Es la diferencia entre el valor efectivamente cancelado y el monto que debió haberse pagado.	Numérico
Ejecuciones efectuadas	Explicación de las acciones tomadas por analista para conseguir plazo de notificación (45 días hábiles).	Texto
Acciones que deberían realizarse	Aportar con sugerencias en el mejoramiento del proceso, con el fin de cumplir con las metas de notificación impuestas por la Dirección Nacional.	Texto
Actividad a mejorar	Detallar la actividad que necesita ser evaluada: 1. Ingreso de trámites a la AT. 2. Validación de trámites 3. Análisis de trámites 4. Control de trámites 5. Despacho de trámites 6. Notificación de trámites 7. Acreditación de valores	Texto
Recursos necesarios	Tipo de recursos necesarios para desarrollar las acciones correctivas (Humano, Financiero, Tecnológico)	Texto

Cuadro No. 4.16
Elaborado por: La autora

CAPÍTULO V

5.1 Conclusiones y Recomendaciones

5.1.1 Conclusiones

1. Partiendo del objetivo general del presente estudio, se analizó los procesos involucrados dentro del Departamento de Reclamos, así como se estableció la matriz de riesgos, permitiendo identificar las principales tareas, que generan mayor riesgo al cumplimiento de las metas institucionales.
2. En el presente estudio, se logró identificar que el equipo con mayor incumplimiento de las metas establecidas por la Dirección Nacional en cuanto a los tiempos de notificación, es el de “Personas Naturales”, debido a que depende directamente del buen o mal funcionamiento del aplicativo de devolución por internet, por lo que se efectuó un modelo de gestión de riesgos, con el fin de identificar los posibles factores de riesgo que contribuyen a este problema.
3. Dentro del análisis efectuado al subproceso de atención de Reclamos Administrativos de pago indebido y solicitudes de devolución de pago en exceso de Impuesto a la Renta de Personas Naturales, se identificó que las tareas que generan mayor riesgo al incumplimiento de las metas establecidas se encuentran en las actividades : “*Análisis de Trámites*”, “*Despacho de Trámites*” y la “*Notificación de trámites*”, sobre las cuales se estableció un plan de acción con el fin de controlar y minimizar estos riesgos.

4. La Dirección Nacional del Servicio de Rentas Internas al establecer plazos de notificación, de acuerdo al tipo de trámite, permitió que la Administración Tributaria obtenga un ahorro considerable en el pago de intereses. Adicionalmente esta directriz permitió generar una buena percepción dentro de los contribuyentes, ya que no únicamente se los está determinando eficientemente, ahora la devolución de impuestos se está volviendo un proceso ágil, sobre el cual el SRI trabaja constantemente, con el fin de bajar tiempos de contestación.

5. Al establecer los costos por analista adicional contratado, y compararlo con el monto de ahorro por intereses, se pudo comprobar que la Administración Tributaria obtuvo un ahorro considerable, por lo tanto podría contratar personal adicional, y cumplir con mayor facilidad los plazos establecidos por la Dirección Nacional.

6. Con el fin de contar con información histórica para futuros análisis, se estableció en el presente documento, se cree un registro en el que conste todos los detalles de los trámites que no cumplieron con la notificación de 45 días hábiles, en la atención de Reclamos Administrativos y Solicitudes de Devolución de pago en exceso de Personas Naturales.

7. Para establecer el impacto en la Matriz de Riesgos del proceso de atención de reclamos administrativos de pago indebido y solicitudes de devolución de pago en exceso de Impuesto a la Renta de Personas Naturales, se utilizó el método semicuantitativo, considerando la poca disponibilidad de la información y la estructura de los procesos del Departamento de Reclamos.

8. Las actividades establecidas en el subproceso de atención de Reclamos Administrativos de pago indebido y solicitudes de devolución de pago en exceso de Impuesto a la Renta de Personas Naturales, se las realizó en base a la experiencia de la autora, en conjunto con las personas involucradas en el mismo, se definió siete actividades “Ingreso de trámites a la Administración Tributaria”, “Validación de Trámites”, “Análisis de trámites”, “Control de trámites analizados”, “Despacho de trámites”, “Notificación de trámites” y “Acreditación de valores aceptados”, subdivididas en ciento quince tareas, con una frecuencia de ejecución continua.
9. Al establecer la matriz de riesgo operativo del proceso analizado, se tomaron las actividades y tareas definidas en la Matriz de Procesos, a las cuales se estableció el evento y subtipos de evento de riesgo operativo, asociados a cada una de ellas. Teniendo que el mayor evento de riesgo operativo que se presenta en las tareas del proceso, es el de “Ejecución de procesos de gestión” con un 70%, así como el subtipo asociado al mismo es el de “*Errónea entrada de datos*” con un 30% de incidencia.
10. En la Matriz de Riesgos, se identificó que el principal factor operativo que genera mayor riesgo para el incumplimiento de las metas establecidas, con un 58% de acuerdo a los resultados obtenidos, es el de “Personas”, por lo tanto los esfuerzos y gestiones de riesgo operativo deben ir encaminados a mejorar este punto.
11. Para establecer el impacto en la Matriz de Riesgo, se consideró la frecuencia y el impacto, el cual se lo estableció en base a la disminución de ahorro en los intereses pagados por la Administración Tributaria, en el caso de una deficiencia en las tareas definidas.

- 12.** Se evidencia que existen seis tareas, con impacto alto (4): *“Comparar la información reportada por terceros en relación a ingresos vs la registrada por el propio contribuyente en su declaración”, “Revisión de valores de ingresos, gastos, base imponible, impuesto causado, comprobantes de retención aceptados detallados en resolución”, “Revisión en Sistema Nacional de Trámites de que monto aceptado ingresado por analista, coincida con la detallada en petición de contribuyente y resolución”, “Devolución de resolución a analista, en caso de encontrar errores,” “Recepción de resoluciones aprobadas”, “Entrega de resoluciones aprobadas y certificadas a Supervisor de Secretaría encargado de notificadores”,* teniendo un riesgo residual, que se lo establece como propio del proceso del Departamento de Reclamos, las acciones para mitigar el riesgo en estas tareas, son enfocadas en un largo plazo, es así que al Departamento de Reclamos tendrá que aceptar este riesgo, y monitorear continuamente a las tareas, para que no afecte al cumplimiento de los plazos establecidos por la Dirección Nacional.
- 13.** En el presente estudio, se establecieron los controles, para todas las tareas que involucran el subproceso de atención de Reclamos Administrativos de pago indebido y solicitudes de devolución de pago en exceso de Impuesto a la Renta de Personas Naturales, con el fin de minimizar todos los riesgos, e implementar una cultura de administración de riesgos en todos sus procesos.
- 14.** Durante el análisis realizado, se llegó a definir la necesidad que tiene el Departamento de Reclamos, en mantener información histórica de los hechos por los cuales no se cumplió con los plazos de atención definidos por la Dirección Nacional, es así que en el presente documento se establece un

formato para registrar todos los inconvenientes presentados, dentro del análisis del trámite.

5.1.2 Recomendaciones

1. Para definir un modelo de gestión de riesgos, es indispensable considerar a todas las actividades y tareas del Departamento de Reclamos, no únicamente a los que sean catalogados como críticas, así no se correrá el riesgo de que por concentrar esfuerzos hacia una sola dirección, se empiece a tener problemas con otros equipos de trabajo.
2. Se debe considerar el ahorro significativo que genera a la Administración Tributaria el bajar tiempos de atención en devoluciones de impuestos, por lo que sería muy conveniente, priorizar convenios con universidades, para que los estudiantes realicen prácticas profesionales y puedan ayudar en las distintas actividades del Departamento de Reclamos, que no requieren de mayor experiencia o especialización.
3. Se debe priorizar la contratación de personal y un proceso de entrenamiento para que obtenga experiencia en el análisis de reclamos, debido a que a la Administración Tributaria le resulta menos costoso contratar personal que pagar intereses por demoras en el análisis.
4. Todos los mecanismos implementados para la gestión de riesgo operativo, así como su plan de acción deben ajustarse a los procesos de área. Al contar con

procesos, es indispensable que los mismos sean evaluados a través de una matriz de riesgos, con el fin de identificar las posibles falencias de los mismos.

5. Para que sea efectiva la gestión de riesgo operativo del Departamento de Reclamos debe involucrar a toda la Administración Tributaria, asegurando que el cambio se de en todos los niveles, desde los jerárquicos que efectuarán la respectiva planificación, hasta los operativos que se encuentran directamente relacionados con el proceso, logrando así que el modelo se transmita a toda la institución e incluso sea replicado en otros Departamentos o en otras Regionales del país.
6. Así mismo el plan de acción, debe encaminarse al personal del Departamento de Reclamos, capacitándolo constantemente, facilitándole de todas las herramientas tecnológicas necesarias y principalmente concientizando en la importancia de su actuar para cumplir con los objetivos. No está demás contemplar sanciones para el personal que repetidamente no cumple con los objetivos, una de ellas podría ser cobrarle parte de los intereses que se generaron por su retraso en la contestación o emisión de un memo informándole de la infracción cometida.
7. Coordinar la implementación del Plan de Acción en conjunto con todas las áreas involucradas en el mismo, así como con el Departamento de Planificación y Control de Gestión del Servicio de Rentas Internas, debido a la experiencia y conocimientos del personal de área en estos temas.
8. Es importante que el Departamento de Reclamos de la Dirección Regional Norte, encamine todos sus esfuerzos a cumplir a cabalidad las metas de notificación impuestas por la Dirección Nacional. Mediante el modelo de

gestión de riesgo operativo se debe involucrar a todo el personal de la unidad, conjuntamente con los departamentos relacionados al proceso, así no solo se logrará una eficiente devolución de impuestos, también se mejorará el objetivo principal de la Administración Tributaria, que es la “recaudación de impuestos”.

- 9.** Los mecanismos y las acciones que se llevarán a cabo para gestionar el riesgo operativo del Departamento de Reclamos, no son todo para asegurar el éxito esperado, es indispensable que esta cultura de riesgo sea implementada a toda la organización, involucrándola en todas las fases con el fin de garantizar los objetivos generales de la institución.
- 10.** Es necesario que se implemente el Registro de trámite que incumplió plazo de notificación (45 días), ya que actualmente no se cuenta con datos históricos sobre los problemas generados, en el análisis de un trámite. Al llevar este registro el Departamento de Reclamos tendrá información, que le servirá para la toma de decisiones y minimizar riesgos en las tareas.
- 11.** Al mantener tareas con impacto crítico, es recomendable que el Departamento de Reclamos, concentre esfuerzos para lograr el mejoramiento en los aplicativos que se utilizan para sus procesos, si bien se tiene como limitante la capacidad operativa del Departamento Tecnológico y el recurso económico, se deberá realizar los cambios paulatinamente, hasta lograr la implementación total de las acciones recomendadas. Por último se recomienda, firmar un acuerdo con el Departamento Tecnológico, explicando los beneficios para el proceso, y definir un cronograma para estos cambios.

BIBLIOGRAFIA

- Código Tributario de la República del Ecuador
- Ley de Régimen Tributario Interno, Reformada por la Ley de Equidad Tributaria
- Villegas, Héctor Belisario, Curso de Finanzas, Derecho Financiero y Tributario, 8ava edicion , Editorial Astrea, Buenos Aires 2002
- Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, Convergencia internacional de medidas y normas de Capital, Basilea, 2004
- Superintendencia de Bancos y Seguros, Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros y de la Junta Bancaria, Libro I
- Cardozo, Cuenca Hernán, Auditoría del Sector Solidario, Aplicación de Normas Internacionales, Ecoediciones, 2006.
- Venegas, Martínez Francisco, Riesgos financieros y económicos, Productos derivados y decisiones económicas bajo incertidumbre, México, International Thomson Editores S.A. de C.V. , 2006.
- Navarro, Castaño Diego, Temas de Administración Financiera, Manizales, Universidad Nacional de Colombia, 2003.
- Estándar Australiano, Administración de Riesgos, AS/NZS 4360,1999
- Material entregado por Econ. Ivan Velasteguí, en clases de Maestría en Finanzas y Gestión de Riesgos, Universidad Andina Simón Bolívar, Año 2010
- Servicio de Rentas Internas, Guia Operativa Reclamos de Pago Indebido y en Exceso de Impuesto a la Renta de Personas Naturales, Año 2008
- Committe of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission COSO, Gestión de Riesgos Corporativo Marco Integrado,Técnicas de Aplicación, Septiembre 2004
- Aula Virtual del Servicio de Rentas Internas, <http://aula.virtualepn.edu.ec/mod/book/view.php?id=33822>

ANEXOS

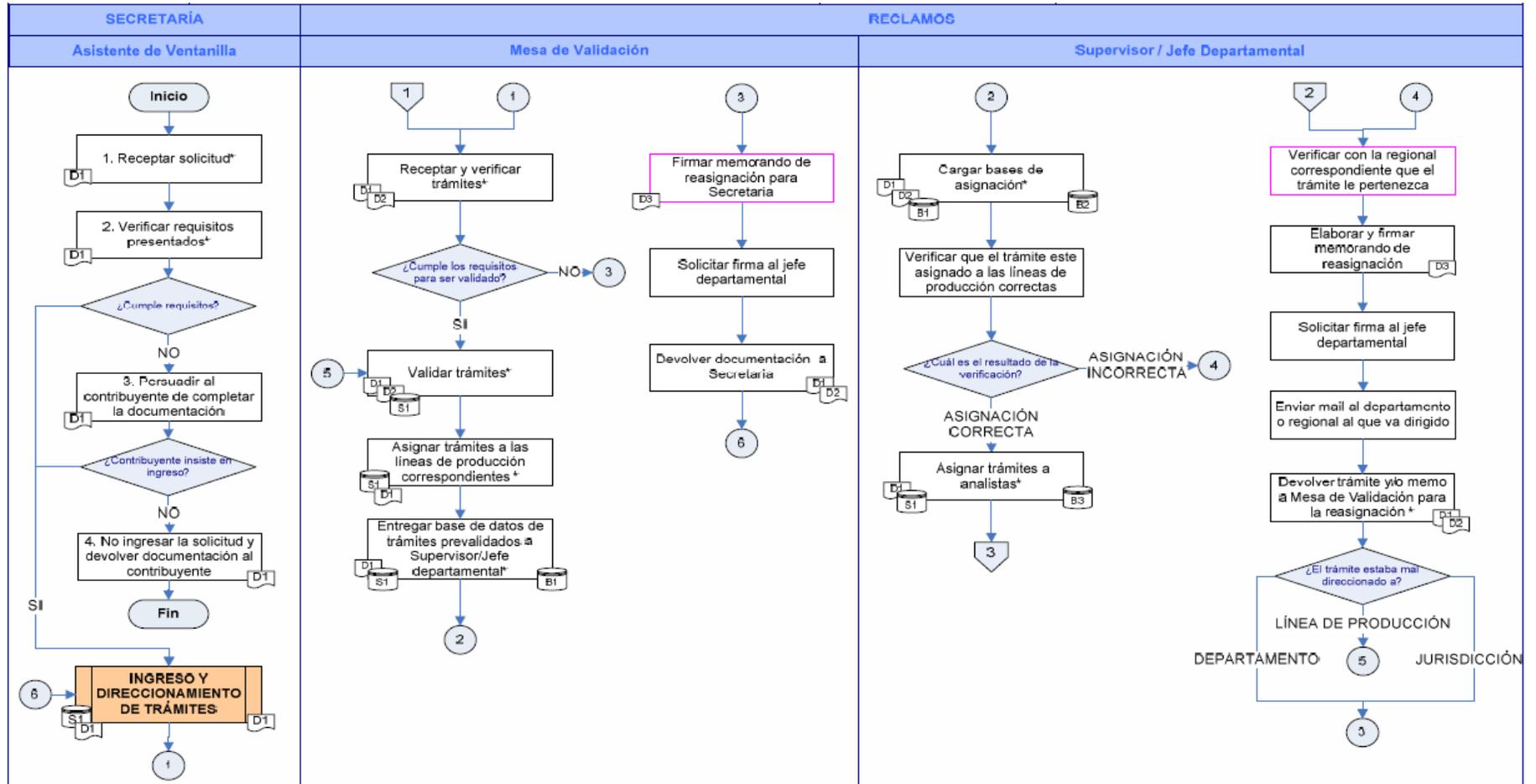
ANEXO No. 1

No.	Lineas de Producción (Reclamos Administrativos)
1	Impugnación actas determinación ICE Personas Naturales y Juridicas
2	Impugnación actas determinación ISD Personas Naturales y Juridicas
3	Impugnación actas determinación IVA Personas Naturales y Juridicas
4	Impugnación actas determinación IVM Personas Naturales y Juridicas
5	Impugnación actas determinación renta Personas Naturales y Juridicas
6	Impugnación de actas determinacion IVA Petroleras
7	Impugnación de actas determinacion renta Petroleras
8	Impugnación liquidación declaración Herencias Legados y Donaciones Personas Naturales y Juridicas
9	Impugnación liquidación declaración ISD Personas Naturales y Juridicas
10	Impugnación liquidacion declaracion IVA Personas Naturales y Juridicas
11	Impugnación liquidacion declaracion IVA Petroleras
12	Impugnación liquidación declaración IVM Personas Naturales y Juridicas
13	Impugnación liquidación declaración Otros Personas Naturales y Juridicas
14	Impugnación liquidacion declaracion renta Personas Naturales y Juridicas
15	Impugnación liquidacion declaracion renta Petroleras
16	Impugnación liquidacion declaracion ret. fuente Petroleras
17	Impugnación liquidacion declaracion reten.fuente Personas Naturales y Juridicas
18	Impugnación resoluciones sancionatorias ICE Personas Naturales y Juridicas
19	Impugnación resoluciones sancionatorias ICE Petroleras
20	Impugnación resoluciones sancionatorias IVA Personas Naturales y Juridicas
21	Impugnación resoluciones sancionatorias IVA Petroleras
22	Impugnación resoluciones sancionatorias IVM Personas Naturales y Juridicas
23	Impugnación resoluciones sancionatorias IVM Petroleras
24	Impugnación resoluciones sancionatorias Renta Personas Naturales y Juridicas
25	Impugnación resoluciones sancionatorias Renta Petroleras
26	Impugnación resoluciones sancionatorias Salida de Divisas Personas Naturales y Juridicas
27	Impugnación resoluciones sancionatorias Salida de Divisas Petroleras
28	Impugnación resoluciones sancionatorias Tierras Rurales Personas Naturales y Juridicas
29	Impugnación resoluciones sancionatorias Tierras Rurales Petroleras
30	Impugnación titulos de credito Personas Naturales y Juridicas
31	Impugnación titulos de credito Petroleras
32	Pago indebido avaluo vehicular Personas Naturales y Juridicas
33	Pago indebido ICE Personas Naturales y Juridicas
34	Pago Indebido Impuesto a la Salida de Divisas Personas Naturales y Juridicas
35	Pago Indebido Impuesto a la Salida de Divisas Petroleras
36	Pago Indebido Impuesto a las Tierras Rurales Personas Naturales y Juridicas
37	Pago indebido Impuesto a las Tierras Rurales Petroleras
38	Pago indebido impuestos vehiculos Personas Naturales y Juridicas
39	Pago indebido impuestos vehiculos Petroleras
40	Pago indebido IVA Personas Naturales y Juridicas
41	Pago indebido IVA Petroleras
42	Pago indebido multas Personas Naturales y Juridicas
43	Pago indebido multas Petroleras
44	Pago indebido Renta Personas Naturales y Juridicas
45	Pago indebido renta Petroleras
46	Pago indebido Retenciones en la Fuente Personas Naturales y Juridicas
47	Pago indebido Retenciones en la Fuente Petroleras

ANEXO No. 2

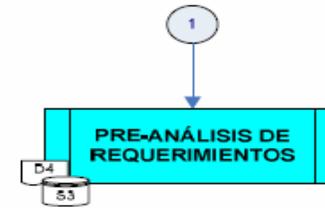
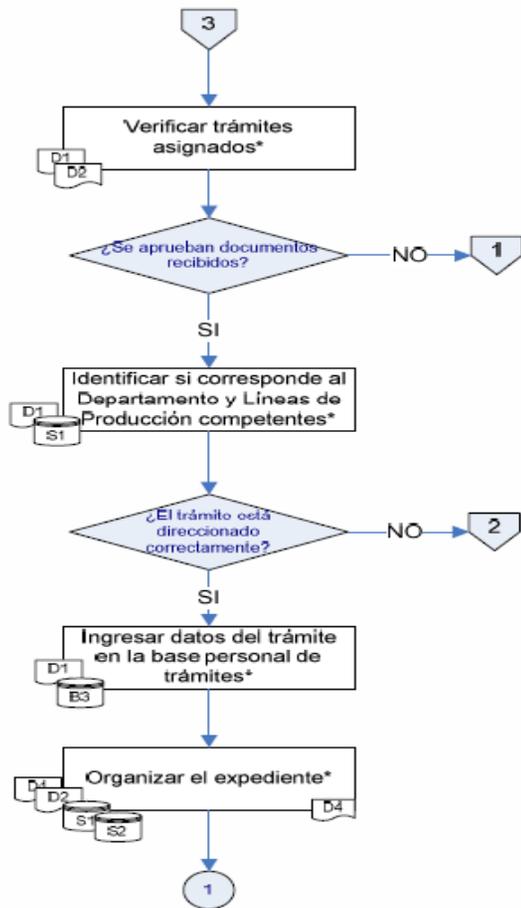
No.	Líneas de Producción (Solicitudes Administrativas)
1	Autorización depreciación acelerada Personas Naturales y Jurídicas
2	Autorización depreciación acelerada Petroleras
3	Devolución IVA Diplomáticos
4	Exoneración anticipos Petroleras
5	Exoneración de anticipos Personas Naturales y Jurídicas
6	Otras solicitudes Personas Naturales
7	Pago en exceso avalúo vehicular Personas Naturales y Jurídicas
8	Pago en exceso avalúo vehicular Petroleras
9	Pago en exceso ICE Personas Naturales y Jurídicas
10	Pago en exceso Impuesto a la Salida de Divisas Personas Naturales y Jurídicas
11	Pago en exceso Impuesto a la Salida de Divisas Petroleras
12	Pago en exceso Impuesto a las Tierras Rurales Personas Naturales y Jurídicas
13	Pago en exceso Impuesto a las Tierras Rurales Petroleras
14	Pago en exceso impuesto vehículos Personas Naturales y Jurídicas
15	Pago en exceso impuesto vehículos Petroleras
16	Pago en exceso IVA Personas Naturales y Jurídicas
17	Pago en exceso IVA Petroleras
18	Pago en exceso multas Personas Naturales y Jurídicas
19	Pago en exceso multas Petroleras
20	Pago en exceso renta Personas Naturales y Jurídicas
21	Pago en exceso renta Petroleras
22	Pago en exceso Retenciones en la Fuente Personas Naturales y Jurídicas
23	Petición de prescripción ICE Personas Naturales y Jurídicas
24	Petición de prescripción impuesto a los vehículos Petroleras
25	Petición de prescripción IVA Personas Naturales y Jurídicas
26	Petición de prescripción IVA Petroleras
27	Petición de prescripción renta Personas Naturales y Jurídicas
28	Petición de prescripción renta Petroleras
29	Petición prescripción Herencia Legado Donación Personas Naturales y Jurídicas
30	Petición prescripción impuesto vehículos Personas Naturales y Jurídicas
31	Solicitud compensación impuesto renta Personas Naturales y Jurídicas
32	Solicitud compensación impuesto renta Petroleras
33	Solicitud compensación IVA Personas Naturales y Jurídicas
34	Solicitud compensación IVA Petroleras
35	Solicitud de devolución de IVA Retenciones en la Fuente

ANEXO No. 3



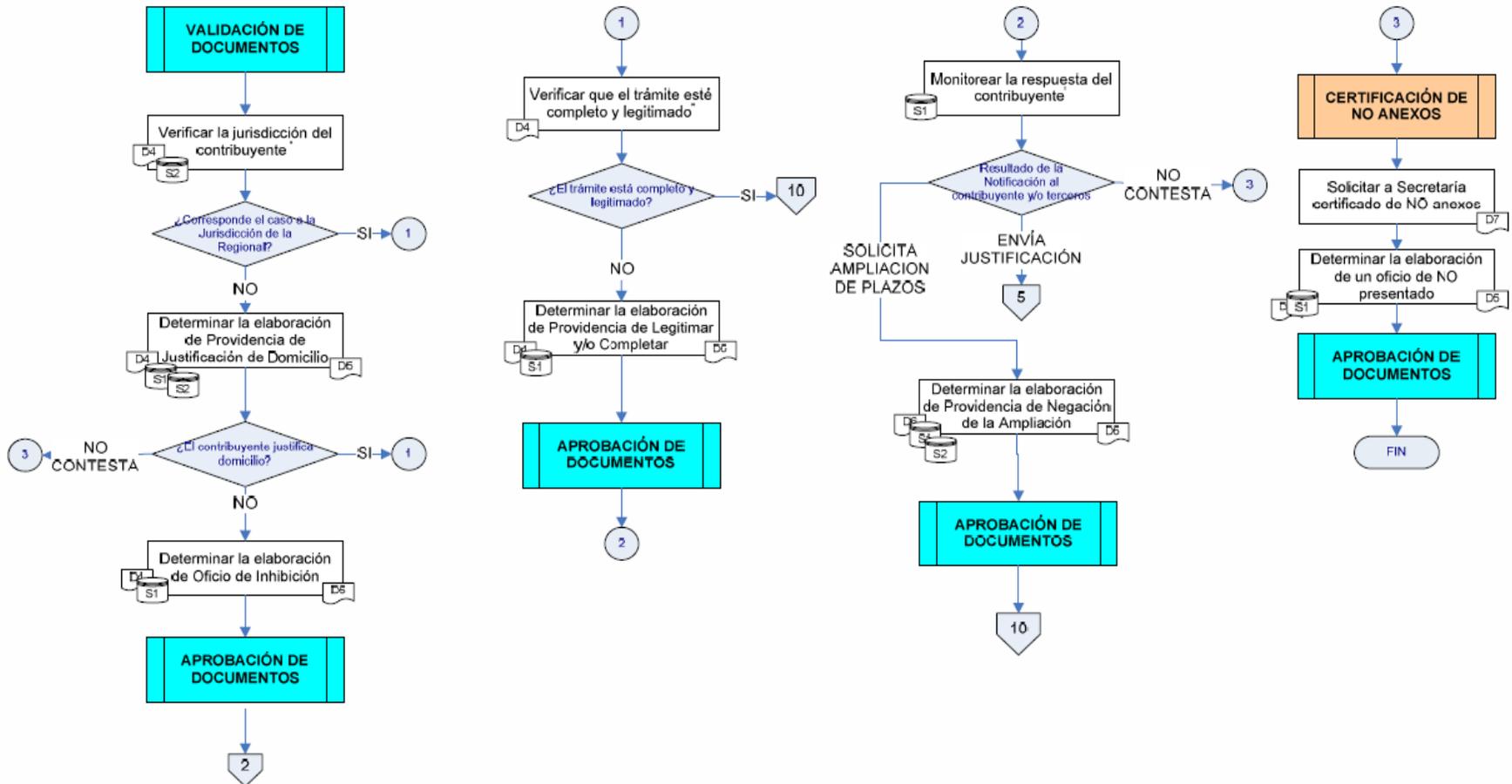
LÍNEA DE PRODUCCIÓN DE PERSONAS NATURALES, JURÍDICAS Y PETICIONES TRIBUTARIAS

Analista/Especialista



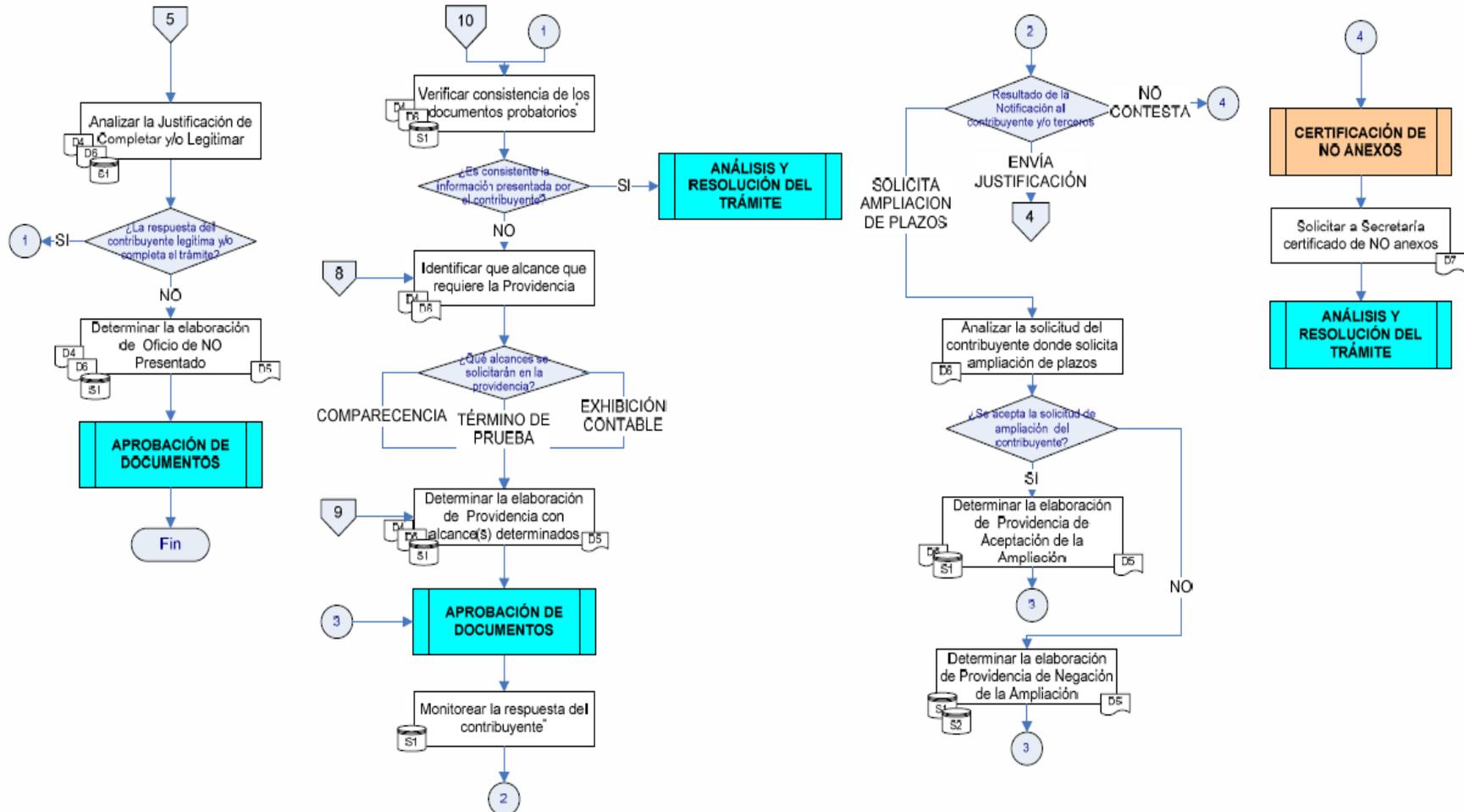
LÍNEA DE PRODUCCIÓN DE PERSONAS NATURALES, JURÍDICAS Y PETICIONES TRIBUTARIAS

Analista/Especialista



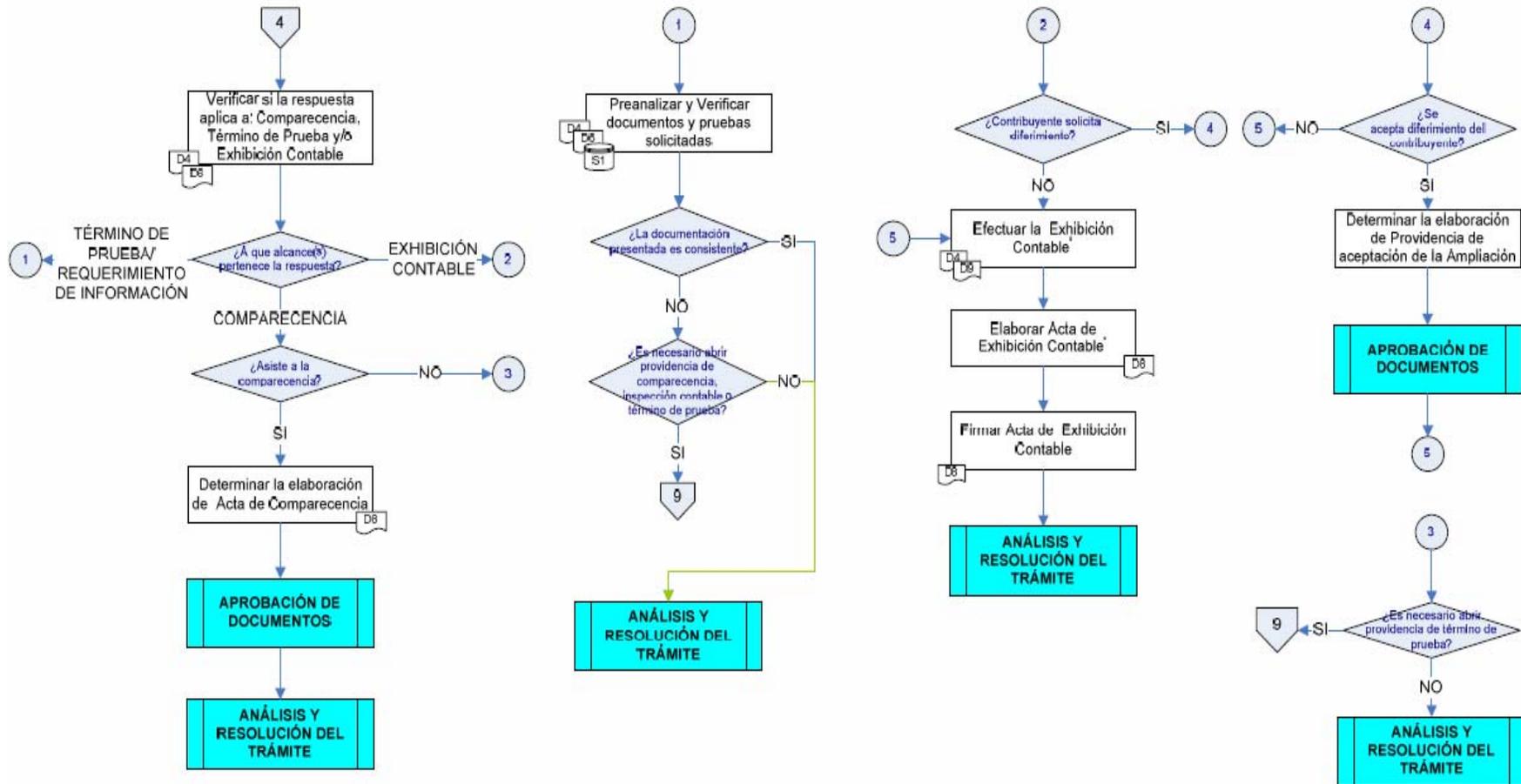
LÍNEA DE PRODUCCIÓN DE PERSONAS NATURALES, JURÍDICAS Y PETICIONES TRIBUTARIAS

Analista/Especialista



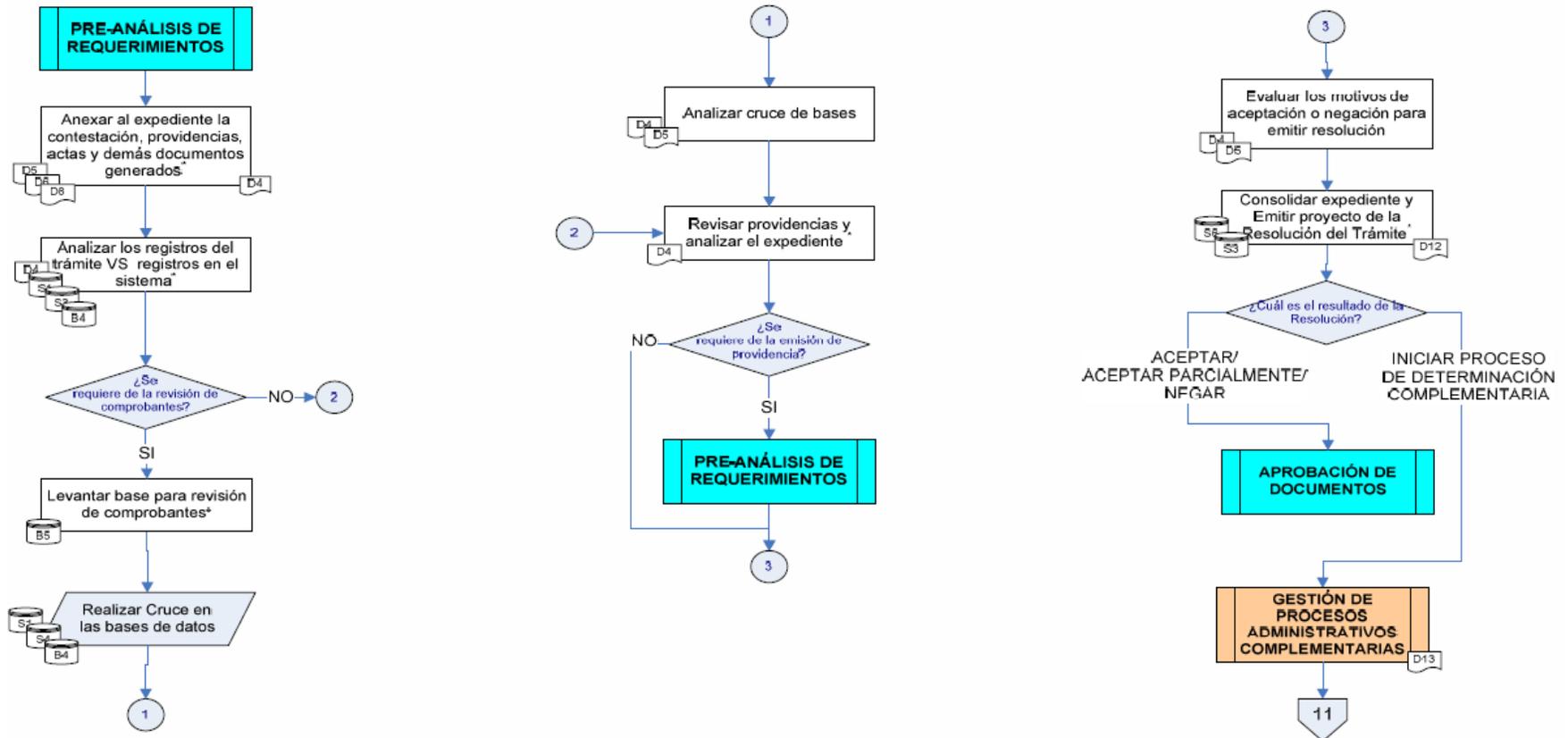
LÍNEA DE PRODUCCIÓN DE PERSONAS NATURALES, JURÍDICAS Y PETICIONES TRIBUTARIAS

Analista/Especialista



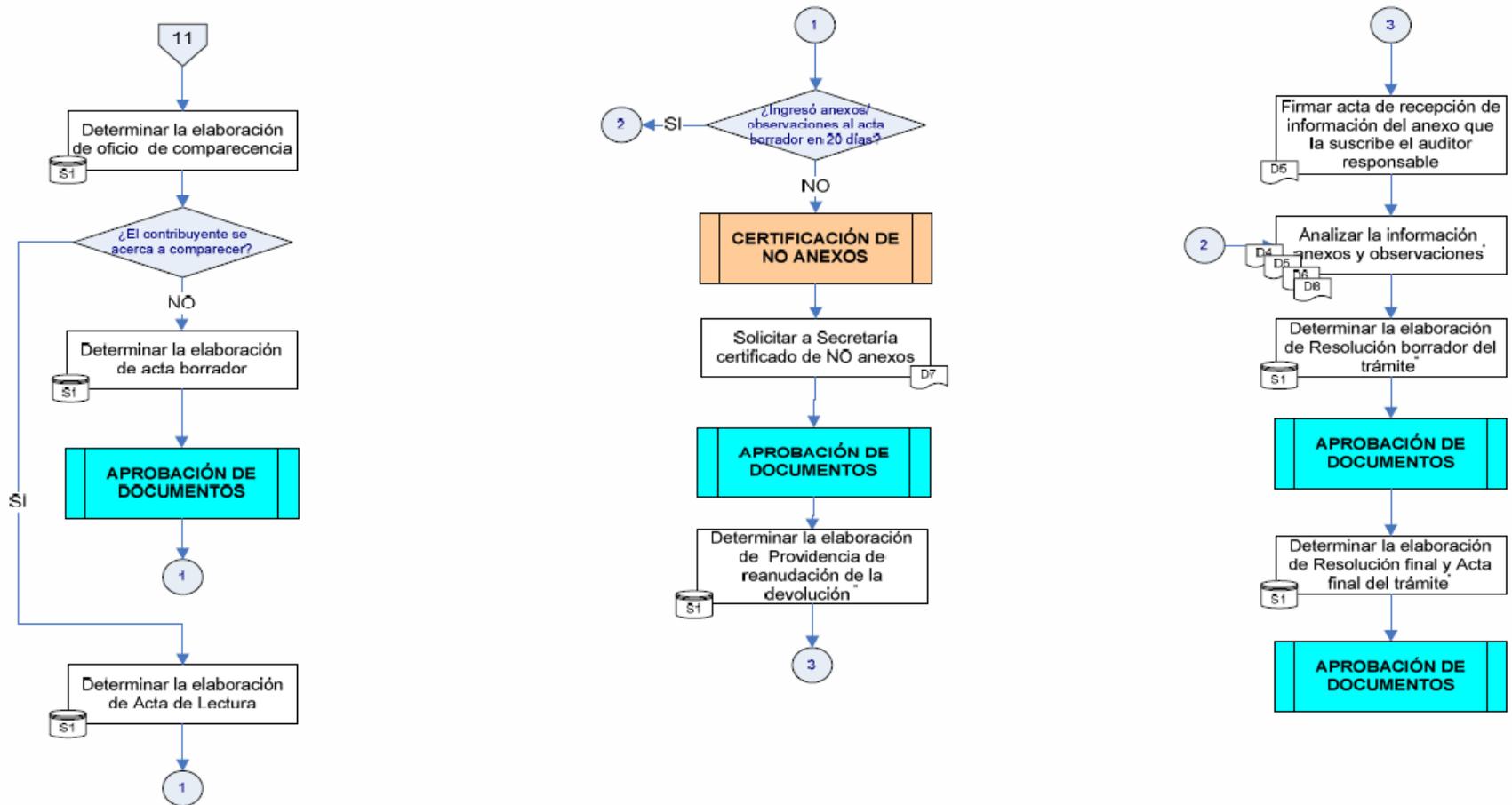
LÍNEA DE PRODUCCIÓN DE PERSONAS NATURALES, JURÍDICAS Y PETICIONES TRIBUTARIAS

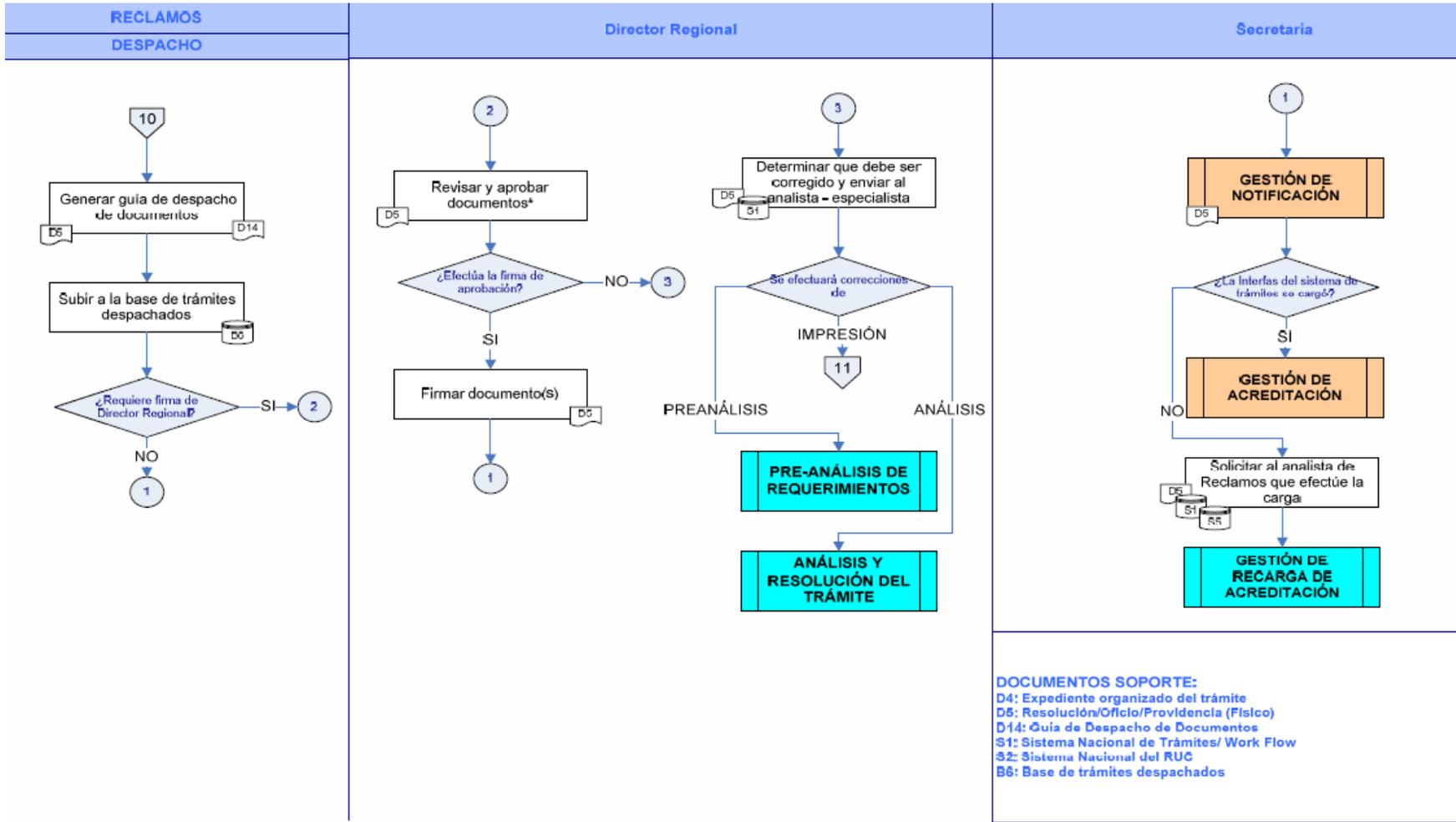
Analista/Especialista



LÍNEA DE PRODUCCIÓN DE PERSONAS NATURALES, JURÍDICAS Y PETICIONES TRIBUTARIAS

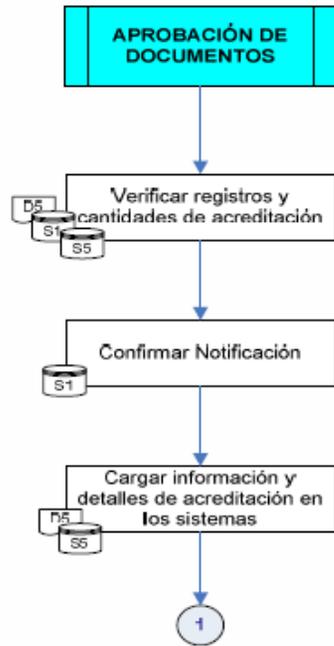
Analista/Especialista



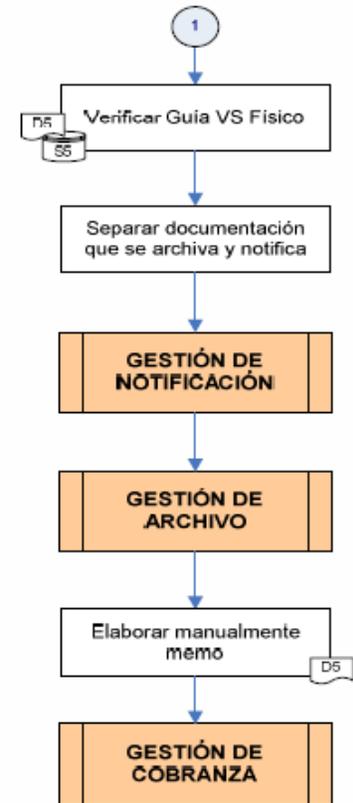


RECLAMOS

Analista/Especialista



SECRETARIA



ANEXO No. 4

DEFINICIÓN DE PROCESOS Y ACTIVIDADES DE PAGOS INDEBIDO Y EN

EXCESO IMPUESTO A LA RENTA PERSONAS NATURALES

Proceso	Tipo de Proceso	Subproceso	Actividad	Tareas
Devolución de Impuestos	Proceso Operativo	Gestión de Pagos Indebidos y En Exceso de Personas Naturales	Ingreso de trámites a la Administración Tributaria	Recepción de trámite
				Verificación de documentación (Solicitud, Cédula de Identidad, Papeleta de Votación, copias de retenciones)
				Ingreso de información al Sistema Nacional de Trámites
				Generación de número de trámite
				Entrega de copia de Solicitud a contribuyente registrando, número de trámite, fecha y hora de ingreso
				Generación de guías de envío de trámite
				Retiro de trámites por parte de mensajero para entrega a Departamento de Reclamos
			Validación de Trámites	Entrega de trámites a Mesa de Validación por parte de mensajero
				Constatación de trámites recibidos vs. Guía de envío de trámite
				Registrar aceptación de trámites recibidos en guía de envío de trámites
				Registro de fecha de recepción de reclamos en la parte posterior de la solicitud de cada trámite recibido
				Ingreso a Discoverer Viewer, para extraer información de trámites recibidos (No. De trámites, Ruc, Razón Social, fecha de ingreso de trámite, tipo de trámite ingresado por secretaría)
				Dar formato a la información extraída
				Copiar información a la base general de trámites recibidos
				Breve revisión de cada trámite con el fin de identificar tipo de solicitud o petición
				Ingreso a Sistema Nacional de Trámites
				Verificación del tipo de solicitud ingresada en el sistema, al compararlo con la solicitud del contribuyente
				Dar el continuar de trámite en Workflow , con el fin de que Sistema asigne analista para resolución de caso
				Registrar nombre de analista en la solicitud del contribuyente
				Llenar en base general de trámites el analista responsable de cada caso
				Dar continuar nuevamente en sistema para que flujo de trámite, vaya a Workflow de analista
				Separar trámites por analista
				Preparar guías de entrega de trámites por cada analista
				Envío de correo electrónico a analistas, en la que se envía base de trámites a entregarse
				Analistas retiran trámites y revisan que trámites entregados correspondan a los detallados en guía de entrega

				Firma de analistas en guía de entrega, dando su conformidad de los trámites recibidos
			Análisis de trámite	Verificación de base enviada vs trámites recibidos
				Copiar información de base enviada a base de analista
				Lectura de trámites
				Revisión de documentación ingresada en cada trámite (Cédula de identidad, papeleta de votación, copias de comprobantes de retención, documento que certifique o justifique el número de cuenta bancaria en la que se va a devolver valores solicitados)
				Organización parcial del expediente
				Extraer información de Discoverer Viewer, con el fin de verificar si contribuyente ha cumplido con la presentación de la declaración de impuesto a la renta y el anexo de gastos personales
				Emisión de providencia de legitimación y/o de completar, otorgando máximo diez días hábiles, en caso de que el contribuyente no haya presentado copia clara de cédula de identidad o papeleta de votación
				Comparación de firma que consta en solicitud de contribuyente con firma de cédula de identidad
				Emisión de providencia abriendo término de prueba, otorgando máximo 30 días hábiles, en la que se solicita copias de comprobantes de retención, presentación de declaración de Impuesto a la Renta, presentación de anexo de gastos personales
				Ingreso a Discoverer Viewer, para extraer información de los trámites ingresados por el contribuyente a la Administración Tributaria
				Ingreso a Discoverer Viewer, para extraer información de trámites, jurisdicción, dirección de notificaciones, monto solicitado por contribuyente
				Ingreso a Discoverer Viewer, para extraer información de contribuyente en relación a los ingresos y retenciones reportadas por terceros y por el propio contribuyente en su declaración de Impuesto a la Renta
				Comparar la información reportada por terceros en relación a ingresos vs la registrada por el propio contribuyente en su declaración.
				Emisión de providencia de comparecencia al contribuyente, en caso de que el contribuyente haya registrado menores ingresos a los reportados por terceros.
				Solicitar a contribuyente que justifique diferencia en ingresos y/o realice una declaración sustitutiva registrando los valores reales obtenidos por concepto de ingresos
				Comparación de la información reportada por terceros en relación a retenciones vs la registrada por el propio contribuyente en su declaración
			Revisión de los comprobantes de retención presentados por el contribuyente, en caso de que haya existido alguna diferencia en la comparación que se efectuó entre terceros y la declaración de contribuyente	

				Ingreso de información de trámites en base de combinación de correspondencia (RUC, Razón Social, No. De trámite, fecha de ingreso de trámite, tipo de devolución (indebido o exceso), período solicitado, monto solicitado, valor de ingresos, valor de gastos, valor de retenciones aceptadas, dirección para notificaciones
				Revisión de los cálculos efectuados automáticamente en base de combinación de correspondencia para establecer si el monto de devolución, se encuentra correctamente calculado
				Combinar base ingresada con archivo de word para obtener la resolución del contribuyente
				Ingresar en Workflow el monto a devolver
				Verificación en Workflow de información relacionada a la forma de devolución de los valores a favor (Nota de crédito o acreditación en cuenta)
				Verificación en Workflow, de información relacionada al número de cuenta bancaria ingresada en sistema vs el documento de sustento presentado por el contribuyente
				Ingreso en Workflow de archivo de resolución generada
				Ingreso de información a Workflow, en relación al tipo de documento a emitir (resolución)
				Guardar información para que sistema asigne número de resolución.
				Copiar número de resolución generado en documento word (resolución)
				Verificar datos en resolución
				Impresión de resolución (tres impresiones)
				Firma de resolución por parte de analista
				Organización final del expediente (toda la documentación generada durante el análisis más la resolución emitida)
				Dar continuar de trámite analizado en Workflow
				Ingreso de información final en base (fecha de entrega de trámite a supervisor)
				Entrega de expediente final a supervisor
			Control de trámites analizados	Revisión de solicitud de contribuyente
				Revisión de expediente, cédula de identidad, papeleta de votación, comprobantes de retención, cuenta bancaria
				Revisión de papeles de trabajo, extraídos de Discoverer Viewer
				Revisión de base levantada de comprobantes de retención, si fuere el caso
				Revisión de identificación del contribuyente en resolución
				Revisión de No. de trámite, fecha de ingreso de trámite, impuesto, período y monto solicitado por contribuyente en resolución
				Revisión del detalle de los comprobantes negados, expuestos en la resolución
				Revisión de valores de ingresos, gastos, base imponible, impuesto causado, comprobantes de retención aceptados detallados en resolución
				Revisión del monto aceptado en la resolución

				<p>Revisión de que monto aceptado sea igual o menor al monto solicitado por contribuyente</p> <p>Revisión de dirección para notificaciones detallada en la resolución</p> <p>Revisión en Sistema Nacional de Trámites de que monto aceptado ingresado por analista, coincida con la detallada en petición de contribuyente y resolución</p> <p>Revisión de que forma de devolución ingresada en Sistema Nacional de Trámites, coincida con la detallada en petición de contribuyente y resolución</p> <p>Revisión de que cuenta bancaria ingresada en Sistema Nacional de Trámites, coincida con la detallada en petición de contribuyente y resolución</p> <p>Devolución de resolución a analista, en caso de encontrar errores</p> <p>Recepción de resolución corregida</p> <p>Revisión de que cambios solicitados se hayan efectuado en resolución</p> <p>Aprobar Resolución, mediante firma</p> <p>Dar continuar de trámite revisado en Workflow</p> <p>Ingreso de información a base de supervisor, fecha de despacho, montos aceptados</p> <p>Entrega de resolución a Mesa de Despacho</p>
			Despacho de trámites	<p>Recepción de resoluciones aprobadas</p> <p>Ingreso de información de trámite en Sistema de Notificación y Valija</p> <p>Impresión de guías de despacho</p> <p>Dar continuar de trámite aprobado en Workflow</p> <p>Entrega de resoluciones aprobadas con guía de despacho a mensajero que a su vez las llevará al Departamento de Secretaría</p> <p>Solicitar fe de recepción de guía de despacho a mensajero</p>
			Notificación de trámites	<p>Recepción de resoluciones aprobadas y guía de despacho</p> <p>Confirmar resoluciones recibidas consten en guías de despacho</p> <p>Dar fe de recepción de resoluciones recibidas en guía de despacho</p> <p>Verificar datos de resoluciones recibidas en Sistema de Notificación y Valija</p> <p>Verificar información básica de resoluciones, No. De trámite, No. De resolución, Ruc y Razón Social de contribuyente</p> <p>Ingreso de fecha de recepción de resoluciones en Sistema de Notificación y Valija</p> <p>Dar continuar de trámite en Workflow</p> <p>Entrega de resoluciones aprobadas a Secretario Regional, para su certificación</p> <p>Certificación de resoluciones por parte de Secretario Regional</p> <p>Entrega de resoluciones aprobadas y certificadas a Supervisor de Secretaría encargado de notificadores</p> <p>Ingreso de fecha de recepción en Sistema de Notificación y Valija</p>

				Separar resoluciones por dirección de notificación
				Entrega de resoluciones a notificadores
				Entrega de resolución a contribuyente, en dirección solicitada para notificación
				Solicitar a contribuyente su firma en razón de notificación, para constancia de la recepción de resolución
				Solicitar firma de testigo en razón de notificación, en caso de que contribuyente se niegue a firmar o no se encuentre en dirección solicitada para notificaciones
				Entrega de razones de notificación y resoluciones a Supervisor de Secretaría
				Ingreso de fecha de notificación en Sistema de Notificaciones y Valija
				Finalización de flujo de trámite en Workflow
				Preparar guías de envío de resoluciones notificadas al Dpto. de Reclamos
				Devolución de resolución con razón de notificación al Departamento de Reclamos
				Preparar guías de envío de resoluciones notificadas al Dpto. Financiero
				Envío de copia de resolución a Departamento Financiero
			Acreditación de valores aceptados	Recepción de resoluciones aprobadas, certificadas y notificadas
				Verificación de montos devueltos en resolución vs los ingresados en Sistema de Acreditación de Devoluciones
				Envío de memo para que se efectúe acreditación en cuentas de contribuyente a Jefe Financiero, para su aprobación
				Aprobación de acreditación
				Acreditación a contribuyente

ANEXO No. 5

Proceso: Devolución de Impuestos

Tipo de Proceso: Proceso Operativo

Subproceso: Gestión de Pagos Indebidos y En Exceso de Personas Naturales

Actividad	Tareas	Tarea Crítica (S/N)	Manual de supervisión	Flujo tarea	Matriz de Riesgo	Objetivo	Frecuencia de Ejecución
Ingreso de trámites a la Administración Tributaria	Recepción de trámite	N	N	S	N	Ofrecer al contribuyente la operatividad para que ingresen trámites	Continuo
	Verificación de documentación (Solicitud, Cédula de Identidad, Papeleta de Votación, copias de retenciones)	N	N	S	N	Receptar trámites con toda la documentación	Continuo
	Ingreso de información al Sistema Nacional de Trámites	N	N	S	N	Llevar control de trámites ingresados	Continuo
	Generación de número de trámite	N	N	S	N	Identificar al trámite con número, para mayor facilidad de búsqueda y organización	Continuo
	Entrega de copia de Solicitud a contribuyente registrando, número de trámite, fecha y hora de ingreso	N	N	S	N	Contribuyente tenga sustento de trámite ingresado	Continuo
	Generación de guías de envío de trámite	N	N	S	N	Sustentar el envío de los trámites	Continuo
	Retiro de trámites por parte de mensajero para entrega a Departamento de Reclamos	N	N	S	N	Trámites lleguen a Departamento que los analizará	Continuo
Validación de Trámites	Entrega de trámites a Mesa de Validación por parte de mensajero	N	N	S	N	Trámites lleguen a Departamento que los analizará	Continuo
	Constatación de trámites recibidos vs. Guía de envío de trámite	N	N	S	N	Controlar envío de todos los trámites al Dpto. de Reclamos	Continuo
	Registrar aceptación de trámites recibidos en guía de envío de trámites	N	N	S	N	Obtener respaldo de trámites recibidos	Continuo
	Registro de fecha de recepción de reclamos en la parte posterior de la solicitud de cada trámite recibido	N	N	S	N	Controlar tiempo de demora entre el ingreso del trámite y la llegada del mismo al Dpto. de Reclamos	Continuo
	Ingreso a Discoverer Viewer, para extraer información de trámites recibidos (No. De trámites, Ruc, Razón Social, fecha de ingreso de trámite, tipo de trámite ingresado por secretaría)	N	N	S	N	Disminuir tiempo en obtener información para base de trámites	Continuo
	Dar formato a la información extraída	N	N	S	N	Contar con información que tenga concordancia	Continuo

Actividad	Tareas	Tarea Crítica (S/N)	Manual de supervisión	Flujo tarea	Matriz de Riesgo	Objetivo	Frecuencia de Ejecución
	Copiar información a la base general de trámites recibidos	N	N	S	N	Evitar el ingreso de información manualmente	Continuo
	Breve revisión de cada trámite con el fin de identificar tipo de solicitud o petición	S	N	S	N	Identificar tipo de trámite que será atendido por cada equipo de trabajo	Continuo
	Ingreso a Sistema Nacional de Trámites	N	N	S	N	Trabajar con sistema operativo de la Administración Tributaria	Continuo
	Verificación del tipo de solicitud ingresada en el sistema, al compararlo con la solicitud del contribuyente	N	N	S	N	Mantener bases de datos depuradas en el Dpto. de Reclamos	Continuo
	Dar el continuar de trámite en Workflow , con el fin de que Sistema asigne analista para resolución de caso	N	N	S	N	Seguir secuencia de flujo de trámites dentro del sistema operativo de la Adm. Tributaria	Continuo
	Registrar nombre de analista en la solicitud del contribuyente	N	N	S	N	Identificación rápida para organización de trámites a ser entregados	Continuo
	Llenar en base general de trámites el analista responsable de cada caso	N	N	S	N	Mantener bases de datos completas en el Dpto. de Reclamos	Continuo
	Dar continuar nuevamente en sistema para que flujo de trámite, vaya a Workflow de analista	N	N	S	N	Seguir secuencia de flujo de trámites dentro del sistema operativo de la Adm. Tributaria	Continuo
	Separar trámites por analista	N	N	S	N	Entregar todos los trámites correspondientes a cada analista	Continuo
	Preparar guías de entrega de trámites por cada analista	N	N	S	N	Sustentar la entrega de trámites	Continuo
	Envío de correo electrónico a analistas, en la que se envía base de trámites a entregarse	N	N	S	N	Analistas cuenten con información de trámites a ser entregados	Continuo
	Analistas retiran trámites y revisan que trámites entregados correspondan a los detallados en guía de entrega	N	N	S	N	Trámites tengan un funcionario responsable de su análisis	Continuo
	Firma de analistas en guía de entrega, dando su conformidad de los trámites recibidos	N	N	S	N	Obtener respaldo de trámites entregados	Continuo
Análisis de trámite	Verificación de base enviada vs trámites recibidos	N	N	S	N	Constatar que trámites recibidos concuerden con base	Continuo
	Copiar información de base enviada a base de analista	N	N	S	N	Evitar ingreso de información manual	Continuo
	Lectura de trámites	N	N	S	N	Verificación de que trámite corresponda a la atención de equipo asignado	Continuo
	Revisión de documentación ingresada en cada trámite (Cédula de identidad, papeleta de votación, copias de comprobantes de retención, documento que certifique o justifique el número de cuenta bancaria en la que se va a devolver valores solicitados)	S	N	S	N	Verificación de que trámite cuente con toda la documentación necesaria	Continuo
	Organización parcial del expediente	N	N	S	N	Evitar pérdida de documentación	Continuo
	Extraer información de Discoverer Viewer, con el fin de verificar si contribuyente ha cumplido con la presentación de la declaración de impuesto a la renta y el anexo de gastos personales	N	N	S	N	Obtener información de forma masiva, evitando la digitación de información	Continuo
	Emisión de providencia de legitimación y/o de completar ,otorgando máximo diez días hábiles, en caso de que el contribuyente no haya presentado copia clara de cédula de identidad o papeleta de votación	N	N	S	N	Cumplimiento de requisitos legales establecidos en la normativa tributaria	Continuo
	Comparación de firma que consta en solicitud de contribuyente con firma de cédula de identidad	N	N	S	N	Evitar trámites que no correspondan al contribuyente solicitante	Continuo

Actividad	Tareas	Tarea Crítica (S/N)	Manual de supervisión	Flujo tarea	Matriz de Riesgo	Objetivo	Frecuencia de Ejecución
	Emisión de providencia abriendo término de prueba, otorgando máximo 30 días hábiles, en la que se solicita copias de comprobantes de retención, presentación de declaración de Impuesto a la Renta, presentación de anexo de gastos personales	N	N	S	N	Completar trámite con documentación necesaria para devolución	Continuo
	Ingreso a Discoverer Viewer, para extraer información de los trámites ingresados por el contribuyente a la Administración Tributaria	N	N	S	N	Obtener información de forma masiva, evitando la digitación de información	Continuo
	Ingreso a Discoverer Viewer, para extraer información de trámites, jurisdicción, dirección de notificaciones, monto solicitado por contribuyente	N	N	S	N	Obtener información de forma masiva, evitando la digitación de información	Continuo
	Ingreso a Discoverer Viewer, para extraer información de contribuyente en relación a los ingresos y retenciones reportadas por terceros y por el propio contribuyente en su declaración de Impuesto a la Renta	N	N	S	N	Obtener información de forma masiva, evitando la digitación de información	Continuo
	Comparar la información reportada por terceros en relación a ingresos vs la registrada por el propio contribuyente en su declaración.	N	N	S	N	Eliminar riesgos de posibles omisiones en ingresos	Continuo
	Emisión de providencia de comparecencia al contribuyente, en caso de que el contribuyente haya registrado menores ingresos a los reportados por terceros.	N	N	S	N	Mantener acercamiento con contribuyente, para explicar diferencias encontradas	Continuo
	Solicitar a contribuyente que justifique diferencia en ingresos y/o realice una declaración sustitutiva registrando los valores reales obtenidos por concepto de ingresos	S	N	S	N	Eliminar brechas de veracidad de la Administración Tributaria	Continuo
	Comparación de la información reportada por terceros en relación a retenciones vs la registrada por el propio contribuyente en su declaración	N	N	S	N	Evitar aumentos indebidos en retenciones declaradas	Continuo
	Revisión de los comprobantes de retención presentados por el contribuyente, en caso de que haya existido alguna diferencia en la comparación que se efectuó entre terceros y la declaración de contribuyente	S	N	S	N	Comprobar valor declarado en retenciones vs los presentados por contribuyente	Continuo
	Ingreso de información de trámites en base de combinación de correspondencia (RUC, Razón Social, No. De trámite, fecha de ingreso de trámite, tipo de devolución (indebido o exceso), período solicitado, monto solicitado, valor de ingresos, valor de gastos, valor de retenciones aceptadas, dirección para notificaciones	S	N	S	N	Ingresar información necesaria para emisión de resolución	Continuo
	Revisión de los cálculos efectuados automáticamente en base de combinación de correspondencia para establecer si el monto de devolución, se encuentra correctamente calculado	N	N	S	N	Evitar errores en montos a devolver a contribuyente	Continuo
	Combinar base ingresada con archivo de word para obtener la resolución del contribuyente	N	N	S	N	Efectuar resoluciones de manera masiva	Continuo
	Ingresar en Workflow el monto a devolver	S	N	S	N	Base de datos de Administración cuente con información para proceder con acreditación automática	Continuo
	Verificación en Workflow de información relacionada a la forma de devolución de los valores a favor (Nota de crédito o acreditación en cuenta)	N	N	S	N	Base de datos de Administración cuente con información para proceder con acreditación automática	Continuo
	Verificación en Workflow, de información relacionada al número de cuenta bancaria ingresada en sistema vs el documento de sustento presentado por el contribuyente	S	N	S	N	Base de datos de Administración cuente con información para proceder con acreditación automática	Continuo
	Ingreso en Workflow de archivo de resolución generada	N	N	S	N	Base de datos de Administración cuente con la resolución a emitirse al contribuyente	Continuo

Actividad	Tareas	Tarea Crítica (S/N)	Manual de supervisión	Flujo tarea	Matriz de Riesgo	Objetivo	Frecuencia de Ejecución
	Ingreso de información a Workflow, en relación al tipo de documento a emitir (resolución)	N	N	S	N	Completar información necesaria en sistema para que asigne número de resolución	Continuo
	Guardar información para que sistema asigne número de resolución.	N	N	S	N	Completar información necesaria en sistema para que asigne número de resolución	Continuo
	Copiar número de resolución generado en documento word (resolución)	N	N	S	N	Resoluciones emitidas cuenten con número de identificación	Continuo
	Verificar datos en resolución	S	N	S	N	Eliminar errores en resolución	Continuo
	Impresión de resolución (tres impresiones)	N	N	S	N	Documentar análisis realizado, a través de la resolución	Continuo
	Firma de resolución por parte de analista	N	N	S	N	Asumir responsabilidad de análisis realizado	Continuo
	Organización final del expediente (toda la documentación generada durante el análisis más la resolución emitida)	N	N	S	N	Mantener documentación de sustento de análisis efectuado	Continuo
	Dar continuar de trámite analizado en Workflow	N	N	S	N	Seguir secuencia de flujo de trámites dentro del sistema operativo de la Adm. Tributaria	Continuo
	Ingreso de información final en base (fecha de entrega de trámite a supervisor)	N	N	S	N	Mantener control de fechas de vencimiento de trámites	Continuo
	Entrega de expediente final a supervisor	N	N	S	N	Detectar posibles errores en análisis	Continuo
Control de trámites analizados	Revisión de solicitud de contribuyente	N	N	S	N	Disminución de errores en año analizado y monto solicitado por contribuyente frente al registrado en la resolución	Continuo
	Revisión de expediente, cédula de identidad, papeleta de votación, comprobantes de retención, cuenta bancaria	N	N	S	N	Verificación que trámite cuente con toda la documentación de sustento	Continuo
	Revisión de papeles de trabajo, extraídos de Discoverer Viewer	N	N	S	N	Verificar que la devolución se sustente en información que posee Administración Tributaria	Continuo
	Revisión de base levantada de comprobantes de retención, si fuere el caso	S	N	S	N	Verificación de que devolución se sustente en comprobantes de retención	Continuo
	Revisión de identificación del contribuyente en resolución	N	N	S	N	Control de que resolución contenga la información correcta de contribuyente solicitante	Continuo
	Revisión de No. de trámite, fecha de ingreso de trámite, impuesto, periodo y monto solicitado por contribuyente en resolución	N	N	S	N	Control de que resolución contenga la información correcta de trámite analizado	Continuo
	Revisión del detalle de los comprobantes negados, expuestos en la resolución	N	N	S	N	Verificación de que valores no aceptados estén debidamente explicados y sustentados en resolución	Continuo

Actividad	Tareas	Tarea Crítica (S/N)	Manual de supervisión	Flujo tarea	Matriz de Riesgo	Objetivo	Frecuencia de Ejecución
	Revisión de valores de ingresos, gastos, base imponible, impuesto causado, comprobantes de retención aceptados detallados en resolución	S	N	S	N	Verificación de valores detallados en resolución, comprobando el valor a favor que tiene el contribuyente	Continuo
	Revisión del monto aceptado en la resolución	S	N	S	N	Comprobación de que valor calculado sea el que se reconoce en resolución	Continuo
	Revisión de que monto aceptado sea igual o menor al monto solicitado por contribuyente	N	N	S	N	Detección rápida de que valor devuelto es erróneo	Continuo
	Revisión de dirección para notificaciones detallada en la resolución	S	N	S	N	Comprobación de que dirección detallada por contribuyente sea la que se establece en la resolución	Continuo
	Revisión en Sistema Nacional de Trámites de que monto aceptado ingresado por analista, coincida con la detallada en petición de contribuyente y resolución	S	N	S	N	Base de datos de Administración cuente con información correcta para proceder con acreditación automática	Continuo
	Revisión de que forma de devolución ingresada en Sistema Nacional de Trámites, coincida con la detallada en petición de contribuyente y resolución	N	N	S	N	Base de datos de Administración cuente con información correcta para proceder con acreditación automática	Continuo
	Revisión de que cuenta bancaria ingresada en Sistema Nacional de Trámites, coincida con la detallada en petición de contribuyente y resolución	S	N	S	N	Base de datos de Administración cuente con información correcta para proceder con acreditación automática	Continuo
	Devolución de resolución a analista, en caso de encontrar errores	N	N	S	N	Mantener una retroalimentación con analista y corrección de errores detectados	Continuo
	Recepción de resolución corregida	N	N	S	N	Supervisor obtenga resolución corregida	Continuo
	Revisión de que cambios solicitados se hayan efectuado en resolución	N	N	S	N	Obtener resolución correctamente analizada	Continuo
	Aprobar Resolución, mediante firma	N	N	S	N	Legalizar resolución a ser notificada a contribuyente	Continuo
	Dar continuar de trámite revisado en Workflow	N	N	S	N	Seguir secuencia de flujo de trámites dentro del sistema operativo de la Adm. Tributaria	Continuo
	Ingreso de información a base de supervisor, fecha de despacho, montos aceptados	N	N	S	N	Mantener control de fechas de vencimiento de trámites y contar con información confiable de trámites atendidos	Continuo
Entrega de resolución a Mesa de Despacho	N	N	S	N	Efectuar la guía para enviar trámite a Dpto. de Secretaría	Continuo	
Despacho de trámites	Recepción de resoluciones aprobadas	N	N	S	N	Iniciar con proceso de despacho	Continuo
	Ingreso de información de trámite en Sistema de Notificación y Valija	N	N	S	N	Registrar envío de trámite en base de datos de Adm. Tributaria	Continuo
	Impresión de guías de despacho	N	N	S	N	Generar documento de sustento de envío de trámites	Continuo
	Dar continuar de trámite aprobado en Workflow	N	N	S	N	Seguir secuencia de flujo de trámites dentro del sistema operativo de la	Continuo

Actividad	Tareas	Tarea Crítica (S/N)	Manual de supervisión	Flujo tarea	Matriz de Riesgo	Objetivo	Frecuencia de Ejecución
						Adm. Tributaria	
	Entrega de resoluciones aprobadas con guía de despacho a mensajero que a su vez las llevará al Departamento de Secretaría	N	N	S	N	Resoluciones sean trasladadas hacia Dpto. de Secretaría	Continuo
	Solicitar fe de recepción de guía de despacho a mensajero	N	N	S	N	Obtener respaldo de envío de trámites	Continuo
	Recepción de resoluciones aprobadas y guía de despacho	N	N	S	N	Iniciar con proceso de notificación	Continuo
	Confirmar resoluciones recibidas consten en guías de despacho	N	N	S	N	Constatar que trámites recibidos concuerden con guía de despacho	Continuo
	Dar fe de recepción de resoluciones recibidas en guía de despacho	N	N	S	N	Confirmar recepción de trámites	Continuo
	Verificar datos de resoluciones recibidas en Sistema de Notificación y Valija	N	N	S	N	Constatación de información establecida en resolución)	Continuo
	Verificar información básica de resoluciones, No. De trámite, No. De resolución, Ruc y Razón Social de contribuyente	N	N	S	N	Minimizar errores en resolución	Continuo
	Ingreso de fecha de recepción de resoluciones en Sistema de Notificación y Valija	N	N	S	N	Registrar fecha de recepción de trámite en base de datos de Adm. Tributaria, evidenciando tiempos de demora en notificaciones	Continuo
	Dar continuar de trámite en Workflow	N	N	S	N	Seguir secuencia de flujo de trámites dentro del sistema operativo de la Adm. Tributaria	Continuo
	Entrega de resoluciones aprobadas a Secretario Regional, para su certificación	N	N	S	N	Hacer conocer a Secretario resoluciones a certificar	Continuo
	Certificación de resoluciones por parte de Secretario Regional	N	N	S	N	Legalización de resolución	Continuo
	Entrega de resoluciones aprobadas y certificadas a Supervisor de Secretaría encargado de notificadores	N	N	S	N	Resoluciones sean repartidas a notificadores	Continuo
	Ingreso de fecha de recepción en Sistema de Notificación y Valija	N	N	S	N	Registrar fecha de recepción de trámite en base de datos de Adm. Tributaria, evidenciando tiempos de demora en notificaciones	Continuo
	Separar resoluciones por dirección de notificación	N	N	S	N	Disminuir tiempos de notificación	Continuo
	Entrega de resoluciones a notificadores	N	N	S	N	Revisión e identificación de direcciones donde se efectuará la notificación	Continuo
	Entrega de resolución a contribuyente, en dirección solicitada para notificación	S	N	S	N	Contribuyente conozca si su solicitud fue aceptada o no	Continuo
	Solicitar a contribuyente su firma en razón de notificación, para constancia de la recepción de resolución	N	N	S	N	Documentar fecha de entrega de resolución a contribuyente	Continuo
	Solicitar firma de testigo en razón de notificación, en caso de que contribuyente se niegue a firmar o no se encuentre en dirección solicitada para notificaciones	S	N	S	N	Documentar fecha de entrega de resolución a contribuyente	Continuo
	Entrega de razones de notificación y resoluciones a Supervisor de Secretaría	N	N	S	N	Establecer un responsable de coordinar la notificación de resoluciones	Continuo

Actividad	Tareas	Tarea Crítica (S/N)	Manual de supervisión	Flujo tarea	Matriz de Riesgo	Objetivo	Frecuencia de Ejecución
	Ingreso de fecha de notificación en Sistema de Notificaciones y Valija	N	N	S	N	Registrar en base de datos de Adm. Tributaria fecha de notificación, con el fin de identificar cumplimiento de plazos	Continuo
	Finalización de flujo de trámite en Workflow	N	N	S	N	Seguir secuencia de flujo de trámites dentro del sistema operativo de la Adm. Tributaria	Continuo
	Preparar guías de envío de resoluciones notificadas al Dpto. de Reclamos	N	N	S	N	Generar documento de sustento de envío de trámites	Continuo
	Devolución de resolución con razón de notificación al Departamento de Reclamos	N	N	S	N	Dto. De Reclamos obtenga resolución notificada, para sus archivos	Continuo
	Preparar guías de envío de resoluciones notificadas al Dpto. Financiero	N	N	S	N	Generar documento de sustento de envío de resoluciones	Continuo
	Envío de copia de resolución a Departamento Financiero	N	N	S	N	Hacer conocer a Dpto. Financiero, que devoluciones deben efectuarse	Continuo
Acreditación de valores aceptados	Recepción de resoluciones aprobadas, certificadas y notificadas	N	N	S	N	Iniciar con proceso de acreditación	Continuo
	Verificación de montos devueltos en resolución vs los ingresados en Sistema de Acreditación de Devoluciones	S	N	S	N	Detectar posibles diferencias en valores registrados en sistema	Continuo
	Envío de memo para que se efectúe acreditación en cuentas de contribuyente a Jefe Financiero, para su aprobación	N	N	S	N	Documentar egresos de recursos	Continuo
	Aprobación de acreditación	N	N	S	N	Legalización de egresos de recursos	Continuo
	Acreditación a contribuyente	N	N	S	N	Cumplimiento de las disposiciones establecidas en resolución y en normativa tributaria	Continuo

BASE DE DATOS DE PROCESOS (2)

Niveles de Ejecución	Niveles de Supervisión	Áreas Ejecutoras	Gerencia	Gerencia Nacional	Entradas (Insumos)	Productos / Servicios	Medios de Entrega	Políticas	Tipo de Ejecución	Clientes Internos	Clientes Externos	Indicador de Gestión (S/N)	Fecha Aprobación / Actualización	Afecta a la Contabilidad (S/N)	Tiene Operaciones Tributarias (S/N)
Asistente de Ventanilla	Supervisor de Secretaría	Departamento de Secretaría	Secretario Regional	Secretario General	Trámite de contribuyente	Trámite de contribuyente en Administración Tributaria	Físico	No existe política	Diaria	Validador de Reclamos	Contribuyentes	N	N/A	N	N
Asistente de Ventanilla	Supervisor de Secretaría	Departamento de Secretaría	Secretario Regional	Secretario General	Documentación que consta en trámite	Trámite con todos los requisitos en Administración Tributaria	Físico	No existe política	Diaria	Validador de Reclamos	Contribuyentes	N	N/A	N	N
Asistente de Ventanilla	Supervisor de Secretaría	Departamento de Secretaría	Secretario Regional	Secretario General	Sistema Nacional de Trámite, Trámite de Contribuyente	Información de trámite ingresada en Base de datos de Adm. Tributaria	Electrónico	No existe política	Diaria	Validador de Reclamos	Contribuyentes	N	N/A	N	N
Asistente de Ventanilla	Supervisor de Secretaría	Departamento de Secretaría	Secretario Regional	Secretario General	Sistema Nacional de Trámite, Información ingresada en sistema	Trámite ingresado con número de identificación	Electrónico	No existe política	Diaria	Validador de Reclamos	Contribuyentes	N	N/A	N	N
Asistente de Ventanilla	Supervisor de Secretaría	Departamento de Secretaría	Secretario Regional	Secretario General	Copia de trámite de contribuyente, No. De trámite generado por Sistema Nacional de Trámites	Copia de solicitud de contribuyente con datos de identificación de trámite	Físico	No existe política	Diaria	Validador de Reclamos	Contribuyentes	N	N/A	N	N
Validador de Secretaría	Supervisor de Secretaría	Departamento de Secretaría	Secretario Regional	Secretario General	Trámite de contribuyente, Información Ingresada en Sistema Nacional de Trámites	Guía de envío de trámite	Físico	No existe política	Diaria	Validador de Reclamos	Contribuyentes	N	N/A	N	N
Mensajero	Asistente Administrativo	Departamento Administrativo	Jefe Regional de Dpto. Administrativo	Jefe Nacional Dpto. Administrativo	Trámites ingresados en el día, guía de envío de trámite	Traslado de trámites ingresados	Físico	No existe política	Diaria	Validador de Reclamos	Contribuyentes	N	N/A	N	N

Niveles de Ejecución	Niveles de Supervisión	Áreas Ejecutoras	Gerencia	Gerencia Nacional	Entradas (Insumos)	Productos / Servicios	Medios de Entrega	Políticas	Tipo de Ejecución	Clientes Internos	Clientes Externos	Indicador de Gestión (S/N)	Fecha Aprobación / Actualización	Afecta a la Contabilidad (S/N)	Tiene Operaciones Tributarias (S/N)
Mensajero	Asistente Administrativa	Departamento Administrativo	Jefe Regional de Dpto. Administrativo	Jefe Nacional Dpto. Administrativo	Trámites ingresados en el día, guía de envío de trámite	Entrega de trámites ingresados	Físico	No existe política	Diaria	Validador de Reclamos	Contribuyentes	N	N/A	N	N
Validador de Reclamos	Supervisor de Reclamos	Departamento de Reclamos	Jefe Departamento de Reclamos	Jefe Nacional de Reclamos	Trámites ingresados en el día, guía de envío de trámite	Totalidad de trámites ingresados lleguen a Dpto. de Reclamos	Físico	No existe política	Diaria	Validador de Secretaría	Contribuyentes	S	jun-12	N	N
Validador de Reclamos	Supervisor de Reclamos	Departamento de Reclamos	Jefe Departamento de Reclamos	Jefe Nacional de Reclamos	Guía de envío de trámites	Guía de envío de trámite aceptada	Físico	No existe política	Diaria	Validador de Secretaría	Contribuyentes	S	jun-12	N	N
Validador de Reclamos	Supervisor de Reclamos	Departamento de Reclamos	Jefe Departamento de Reclamos	Jefe Nacional de Reclamos	Trámites ingresados por contribuyentes	Trámites con fecha de recepción a Dpto. de Reclamos	Físico	No existe política	Diaria	Analista de Reclamos	Contribuyentes	S	jun-12	N	N
Validador de Reclamos	Supervisor de Reclamos	Departamento de Reclamos	Jefe Departamento de Reclamos	Jefe Nacional de Reclamos	Consulta creada en base de datos para extraer información necesaria	Información extraída	Electrónico	No existe política	Diaria	Analista de Reclamos	Contribuyentes	S	jun-12	N	N
Validador de Reclamos	Supervisor de Reclamos	Departamento de Reclamos	Jefe Departamento de Reclamos	Jefe Nacional de Reclamos	Información extraída de base de datos	Información extraída depurada	Electrónico	No existe política	Diaria	Analista de Reclamos	Contribuyentes	S	jun-12	N	N
Validador de Reclamos	Supervisor de Reclamos	Departamento de Reclamos	Jefe Departamento de Reclamos	Jefe Nacional de Reclamos	Información extraída de base de datos, Microsoft Office	Base general de trámites actualizada	Electrónico	No existe política	Diaria	Analista de Reclamos	Contribuyentes	S	jun-12	N	N
Validador de Reclamos	Supervisor de Reclamos	Departamento de Reclamos	Jefe Departamento de Reclamos	Jefe Nacional de Reclamos	Trámites ingresados por contribuyentes	Trámites identificados por tipo de solicitud	Físico	No existe política	Diaria	Analista de Reclamos	Contribuyentes	S	jun-12	N	N
Validador de Reclamos	Supervisor de Reclamos	Departamento de Reclamos	Jefe Departamento de Reclamos	Jefe Nacional de Reclamos	Sistema Nacional de Trámites, trámites ingresados	Sistema Nacional de Trámites activo en computador de validadora	Electrónico	No existe política	Diaria	Analista de Reclamos	Contribuyentes	S	jun-12	N	N

Niveles de Ejecución	Niveles de Supervisión	Áreas Ejecutoras	Gerencia	Gerencia Nacional	Entradas (Insumos)	Productos / Servicios	Medios de Entrega	Políticas	Tipo de Ejecución	Clientes Internos	Clientes Externos	Indicador de Gestión (S/N)	Fecha Aprobación / Actualización	Afecta a la Contabilidad (S/N)	Tiene Operaciones Tributarias (S/N)
Validador de Reclamos	Supervisor de Reclamos	Departamento de Reclamos	Jefe Departamento de Reclamos	Jefe Nacional de Reclamos	Trámites ingresados por contribuyentes, Información ingresada en Sistema Nacional de Trámites	Información deputrada en Sistema Nacional de Trámites	Electrónico	No existe política	Diaria	Analista de Reclamos	Contribuyentes	S	jun-12	N	N
Validador de Reclamos	Supervisor de Reclamos	Departamento de Reclamos	Jefe Departamento de Reclamos	Jefe Nacional de Reclamos	Sistema Nacional de Trámites, trámites ingresados	Flujo de trámite continúe con ciclo normal	Electrónico	No existe política	Diaria	Analista de Reclamos	Contribuyentes	S	jun-12	N	N
Validador de Reclamos	Supervisor de Reclamos	Departamento de Reclamos	Jefe Departamento de Reclamos	Jefe Nacional de Reclamos	Trámites ingresados por contribuyentes, nombre de analista generado por Sistema Nacional de Trámites	Trámite con responsable de análisis	Físico	No existe política	Diaria	Analista de Reclamos	Contribuyentes	S	jun-12	N	N
Validador de Reclamos	Supervisor de Reclamos	Departamento de Reclamos	Jefe Departamento de Reclamos	Jefe Nacional de Reclamos	Nombre de analista generado por Sistema Nacional de Trámites, Microsoft Office	Base general de trámites actualizada	Electrónico	No existe política	Diaria	Analista de Reclamos	Contribuyentes	S	jun-12	N	N
Validador de Reclamos	Supervisor de Reclamos	Departamento de Reclamos	Jefe Departamento de Reclamos	Jefe Nacional de Reclamos	Sistema Nacional de Trámites, trámites ingresados	Flujo de trámite continúe con ciclo normal	Electrónico	No existe política	Diaria	Analista de Reclamos	Contribuyentes	S	jun-12	N	N
Validador de Reclamos	Supervisor de Reclamos	Departamento de Reclamos	Jefe Departamento de Reclamos	Jefe Nacional de Reclamos	Trámites ingresados por contribuyentes	Trámites organizados por responsable	Físico	No existe política	Semanal	Analista de Reclamos	Contribuyentes	S	jun-12	N	N
Validador de Reclamos	Supervisor de Reclamos	Departamento de Reclamos	Jefe Departamento de Reclamos	Jefe Nacional de Reclamos	Trámites ingresados por contribuyentes, Archivos de formatos de guías de entrega	Guía de entrega de trámites	Físico	No existe política	Semanal	Analista de Reclamos	Contribuyentes	S	jun-12	N	N

Niveles de Ejecución	Niveles de Supervisión	Áreas Ejecutoras	Gerencia	Gerencia Nacional	Entradas (Insumos)	Productos / Servicios	Medios de Entrega	Políticas	Tipo de Ejecución	Clientes Internos	Clientes Externos	Indicador de Gestión (S/N)	Fecha Aprobación / Actualización	Afecta a la Contabilidad (S/N)	Tiene Operaciones Tributarias (S/N)
Validador de Reclamos	Supervisor de Reclamos	Departamento de Reclamos	Jefe Departamento de Reclamos	Jefe Nacional de Reclamos	Base generada de trámites validados, Microsoft Outlook	Correo Electrónico informando asignación de trámites	Electrónico	No existe política	Semanal	Analista de Reclamos	Contribuyentes	S	jun-12	N	N
Analista de Reclamos	Supervisor de Reclamos	Departamento de Reclamos	Jefe Departamento de Reclamos	Jefe Nacional de Reclamos	Trámites validados entregados, guía de entrega de trámites	Trámite en manos de analista responsable	Físico	No existe política	Semanal	Validador de Reclamos	Contribuyentes	S	jun-12	N	N
Analista de Reclamos	Supervisor de Reclamos	Departamento de Reclamos	Jefe Departamento de Reclamos	Jefe Nacional de Reclamos	Guía de entrega de trámites	Guía de entrega de trámites aceptada	Físico	No existe política	Semanal	Validador de Reclamos	Contribuyentes	S	jun-12	N	N
Analista de Reclamos	Supervisor de Reclamos	Departamento de Reclamos	Jefe Departamento de Reclamos	Jefe Nacional de Reclamos	Base generada de trámites validados, Trámites entregados a analistas	Totalidad de trámites validados hayan sido entregados a responsable	Físico	No existe política	Semanal	Validador de Reclamos	Contribuyentes	S	jun-12	N	N
Analista de Reclamos	Supervisor de Reclamos	Departamento de Reclamos	Jefe Departamento de Reclamos	Jefe Nacional de Reclamos	Base generada de trámites validados, Microsoft Office	Base de trámites actualizada	Electrónico	No existe política	Semanal	Supervisor de Reclamos	Contribuyentes	S	jun-12	N	N
Analista de Reclamos	Supervisor de Reclamos	Departamento de Reclamos	Jefe Departamento de Reclamos	Jefe Nacional de Reclamos	Trámites validados entregados a analistas	Conocimiento de los trámites a analizar	Físico	No existe política	Semanal	Supervisor de Reclamos	Contribuyentes	S	jun-12	N	N
Analista de Reclamos	Supervisor de Reclamos	Departamento de Reclamos	Jefe Departamento de Reclamos	Jefe Nacional de Reclamos	Documentación que consta en trámites validados entregados a analistas	Conocimiento de documentación faltante en trámites	Físico	No existe política	Semanal	Supervisor de Reclamos	Contribuyentes	S	jun-12	N	N
Analista de Reclamos	Supervisor de Reclamos	Departamento de Reclamos	Jefe Departamento de Reclamos	Jefe Nacional de Reclamos	Trámites validados entregados a analistas, suministros de oficina (carpetas, separadores)	Trámites organizados	Físico	No existe política	Semanal	Supervisor de Reclamos	Contribuyentes	S	jun-12	N	N

Niveles de Ejecución	Niveles de Supervisión	Áreas Ejecutoras	Gerencia	Gerencia Nacional	Entradas (Insumos)	Productos / Servicios	Medios de Entrega	Políticas	Tipo de Ejecución	Clientes Internos	Clientes Externos	Indicador de Gestión (S/N)	Fecha Aprobación / Actualización	Afecta a la Contabilidad (S/N)	Tiene Operaciones Tributarias (S/N)
Analista de Reclamos	Supervisor de Reclamos	Departamento de Reclamos	Jefe Departamento de Reclamos	Jefe Nacional de Reclamos	Consulta creada en base de datos para extraer información necesaria	Información extraída	Electrónico	No existe política	Semanal	Supervisor de Reclamos	Contribuyentes	S	jun-12	N	N
Analista de Reclamos	Supervisor de Reclamos	Departamento de Reclamos	Jefe Departamento de Reclamos	Jefe Nacional de Reclamos	Código Tributario, Trámites ingresados por contribuyentes, formatos de providencias de legitimación y/o completar	Providencia de legitimación y/o completar	Físico	No existe política	Semanal	Supervisor de Reclamos	Contribuyentes	S	jun-12	N	N
Analista de Reclamos	Supervisor de Reclamos	Departamento de Reclamos	Jefe Departamento de Reclamos	Jefe Nacional de Reclamos	Solicitud y copia de cédula de identidad ingresada por contribuyente	Trámite debidamente legitimado	Físico	No existe política	Semanal	Supervisor de Reclamos	Contribuyentes	S	jun-12	N	N
Analista de Reclamos	Supervisor de Reclamos	Departamento de Reclamos	Jefe Departamento de Reclamos	Jefe Nacional de Reclamos	Código Tributario, Trámites ingresados por contribuyentes, formatos de providencias de prueba	Providencia abriendo término de prueba	Físico	No existe política	Semanal	Supervisor de Reclamos	Contribuyentes	S	jun-12	N	N
Analista de Reclamos	Supervisor de Reclamos	Departamento de Reclamos	Jefe Departamento de Reclamos	Jefe Nacional de Reclamos	Consulta creada en base de datos para extraer información necesaria	Información extraída	Electrónico	No existe política	Semanal	Supervisor de Reclamos	Contribuyentes	S	jun-12	N	N
Analista de Reclamos	Supervisor de Reclamos	Departamento de Reclamos	Jefe Departamento de Reclamos	Jefe Nacional de Reclamos	Consulta creada en base de datos para extraer información necesaria	Información extraída	Electrónico	No existe política	Semanal	Supervisor de Reclamos	Contribuyentes	S	jun-12	N	N
Analista de Reclamos	Supervisor de Reclamos	Departamento de Reclamos	Jefe Departamento de Reclamos	Jefe Nacional de Reclamos	Consulta creada en base de datos para extraer información	Papel de trabajo con información extraída	Electrónico	No existe política	Semanal	Supervisor de Reclamos	Contribuyentes	S	jun-12	N	N

Niveles de Ejecución	Niveles de Supervisión	Áreas Ejecutoras	Gerencia	Gerencia Nacional	Entradas (Insumos)	Productos / Servicios	Medios de Entrega	Políticas	Tipo de Ejecución	Clientes Internos	Clientes Externos	Indicador de Gestión (S/N)	Fecha Aprobación / Actualización	Afecta a la Contabilidad (S/N)	Tiene Operaciones Tributarias (S/N)
					necesaria										
Analista de Reclamos	Supervisor de Reclamos	Departamento de Reclamos	Jefe Departamento de Reclamos	Jefe Nacional de Reclamos	Información extraída de base de datos	Conocimiento de diferencias en ingresos	Físico	No existe política	Semanal	Supervisor de Reclamos	Contribuyentes	S	jun-12	N	N
Analista de Reclamos	Supervisor de Reclamos	Departamento de Reclamos	Jefe Departamento de Reclamos	Jefe Nacional de Reclamos	Código Tributario, Trámites ingresados por contribuyentes, información extraída de base de datos, formatos de providencias de comparecencia	Providencia de comparecencia	Físico	No existe política	Semanal	Supervisor de Reclamos	Contribuyentes	S	jun-12	N	N
Analista de Reclamos	Supervisor de Reclamos	Departamento de Reclamos	Jefe Departamento de Reclamos	Jefe Nacional de Reclamos	Información obtenida de la comparecencia a contribuyente y de la extraída de base de datos	Trámites sin diferencias en ingresos	Físico	No existe política	Semanal	Supervisor de Reclamos	Contribuyentes	S	jun-12	N	N
Analista de Reclamos	Supervisor de Reclamos	Departamento de Reclamos	Jefe Departamento de Reclamos	Jefe Nacional de Reclamos	Información extraída de base de datos	Conocimiento de diferencias en retenciones	Electrónico	No existe política	Semanal	Supervisor de Reclamos	Contribuyentes	S	jun-12	N	N
Analista de Reclamos	Supervisor de Reclamos	Departamento de Reclamos	Jefe Departamento de Reclamos	Jefe Nacional de Reclamos	Copias de comprobantes de retención presentados por contribuyente en trámite	Papel de trabajo de comprobantes de retención revisados	Físico	No existe política	Diaria	Supervisor de Reclamos	Contribuyentes	S	jun-12	N	N
Analista de Reclamos	Supervisor de Reclamos	Departamento de Reclamos	Jefe Departamento de Reclamos	Jefe Nacional de Reclamos	Información extraída de las bases de datos, Archivo de Combinación de Correspondencia, Microsoft Office	Información ingresada en archivo de combinación de correspondencia	Electrónico	No existe política	Diaria	Supervisor de Reclamos	Contribuyentes	S	jun-12	N	N

Niveles de Ejecución	Niveles de Supervisión	Áreas Ejecutoras	Gerencia	Gerencia Nacional	Entradas (Insumos)	Productos / Servicios	Medios de Entrega	Políticas	Tipo de Ejecución	Clientes Internos	Clientes Externos	Indicador de Gestión (S/N)	Fecha Aprobación / Actualización	Afecta a la Contabilidad (S/N)	Tiene Operaciones Tributarias (S/N)
Analista de Reclamos	Supervisor de Reclamos	Departamento de Reclamos	Jefe Departamento de Reclamos	Jefe Nacional de Reclamos	Ley de Régimen Tributario Interno, Reglamento de Aplicación a la Ley de Régimen Tributario Interno, Archivo de combinación de correspondencia con información ingresada por analista.	Información depurada en archivo de combinación de correspondencia	Electrónico	No existe política	Diaria	Supervisor de Reclamos	Contribuyentes	S	jun-12	N	N
Analista de Reclamos	Supervisor de Reclamos	Departamento de Reclamos	Jefe Departamento de Reclamos	Jefe Nacional de Reclamos	Archivo de combinación de correspondencia con información ingresada por analista, Archivo de Word con formato de Resolución (incluye razón de notificación)	Archivo de resolución	Electrónico	No existe política	Diaria	Supervisor de Reclamos	Contribuyentes	S	jun-12	N	N
Analista de Reclamos	Supervisor de Reclamos	Departamento de Reclamos	Jefe Departamento de Reclamos	Jefe Nacional de Reclamos	Sistema Nacional de Trámites, Resolución efectuada (incluye razón de notificación)	Base de datos con información de análisis realizado	Electrónico	No existe política	Diaria	Supervisor de Reclamos	Contribuyentes	S	jun-12	N	N
Analista de Reclamos	Supervisor de Reclamos	Departamento de Reclamos	Jefe Departamento de Reclamos	Jefe Nacional de Reclamos	Sistema Nacional de Trámites, Resolución efectuada (incluye razón de notificación)	Base de datos con información depurada	Electrónico	No existe política	Diaria	Supervisor de Reclamos	Contribuyentes	S	jun-12	N	N

Niveles de Ejecución	Niveles de Supervisión	Áreas Ejecutoras	Gerencia	Gerencia Nacional	Entradas (Insumos)	Productos / Servicios	Medios de Entrega	Políticas	Tipo de Ejecución	Clientes Internos	Clientes Externos	Indicador de Gestión (S/N)	Fecha Aprobación / Actualización	Afecta a la Contabilidad (S/N)	Tiene Operaciones Tributarias (S/N)
					notificación), Trámite ingresado por contribuyente										
Analista de Reclamos	Supervisor de Reclamos	Departamento de Reclamos	Jefe Departamento de Reclamos	Jefe Nacional de Reclamos	Sistema Nacional de Trámites, Resolución efectuada (incluye razón de notificación), Trámite ingresado por contribuyente	Base de datos con información depurada	Electrónico	No existe política	Diaria	Supervisor de Reclamos	Contribuyentes	S	jun-12	N	N
Analista de Reclamos	Supervisor de Reclamos	Departamento de Reclamos	Jefe Departamento de Reclamos	Jefe Nacional de Reclamos	Archivo de resolución	Base de datos contenga archivos de resoluciones	Electrónico	No existe política	Diaria	Supervisor de Reclamos	Contribuyentes	S	jun-12	N	N
Analista de Reclamos	Supervisor de Reclamos	Departamento de Reclamos	Jefe Departamento de Reclamos	Jefe Nacional de Reclamos	Sistema Nacional de Trámites, Resolución efectuada (incluye razón de notificación), Trámite ingresado por contribuyente	Base de datos con información de análisis realizado	Electrónico	No existe política	Diaria	Supervisor de Reclamos	Contribuyentes	S	jun-12	N	N
Analista de Reclamos	Supervisor de Reclamos	Departamento de Reclamos	Jefe Departamento de Reclamos	Jefe Nacional de Reclamos	Información que Sistema Nacional de Trámites obliga a ingresar	Número de identificación para resolución	Electrónico	No existe política	Diaria	Supervisor de Reclamos	Contribuyentes	S	jun-12	N	N
Analista de Reclamos	Supervisor de Reclamos	Departamento de Reclamos	Jefe Departamento de Reclamos	Jefe Nacional de Reclamos	No. De Resolución generado por Sistema Nacional de Trámite, Archivo de Resolución	Archivo de resolución con número de identificación	Electrónico	No existe política	Diaria	Supervisor de Reclamos	Contribuyentes	S	jun-12	N	N

Niveles de Ejecución	Niveles de Supervisión	Áreas Ejecutoras	Gerencia	Gerencia Nacional	Entradas (Insumos)	Productos / Servicios	Medios de Entrega	Políticas	Tipo de Ejecución	Clientes Internos	Clientes Externos	Indicador de Gestión (S/N)	Fecha Aprobación / Actualización	Afecta a la Contabilidad (S/N)	Tiene Operaciones Tributarias (S/N)
Analista de Reclamos	Supervisor de Reclamos	Departamento de Reclamos	Jefe Departamento de Reclamos	Jefe Nacional de Reclamos	Resolución generada (incluye razón de notificación), Trámite ingresado por contribuyente, Información de Sistema Nacional de Trámites	Resolución depurada	Electrónico	No existe política	Diaria	Supervisor de Reclamos	Contribuyentes	S	jun-12	N	N
Analista de Reclamos	Supervisor de Reclamos	Departamento de Reclamos	Jefe Departamento de Reclamos	Jefe Nacional de Reclamos	Resolución generada (incluye razón de notificación), Impresora, Suministros de Oficina (papel)	Resolución impresa	Físico	No existe política	Diaria	Supervisor de Reclamos	Contribuyentes	S	jun-12	N	N
Analista de Reclamos	Supervisor de Reclamos	Departamento de Reclamos	Jefe Departamento de Reclamos	Jefe Nacional de Reclamos	Resolución impresa (incluye razón de notificación)	Resolución con firma de responsable de análisis	Físico	No existe política	Diaria	Supervisor de Reclamos	Contribuyentes	S	jun-12	N	N
Analista de Reclamos	Supervisor de Reclamos	Departamento de Reclamos	Jefe Departamento de Reclamos	Jefe Nacional de Reclamos	Trámite organizado previamente, papeles de trabajo impresos durante análisis, Resolución impresa (incluye razón de notificación)	Trámites totalmente organizados	Físico	No existe política	Diaria	Supervisor de Reclamos	Contribuyentes	S	jun-12	N	N
Analista de Reclamos	Supervisor de Reclamos	Departamento de Reclamos	Jefe Departamento de Reclamos	Jefe Nacional de Reclamos	Sistema Nacional de Trámites, expediente final, Resolución impresa (incluye razón de notificación)	Flujo de trámite continuo con ciclo normal	Electrónico	No existe política	Diaria	Supervisor de Reclamos	Contribuyentes	S	jun-12	N	N

Niveles de Ejecución	Niveles de Supervisión	Áreas Ejecutoras	Gerencia	Gerencia Nacional	Entradas (Insumos)	Productos / Servicios	Medios de Entrega	Políticas	Tipo de Ejecución	Clientes Internos	Clientes Externos	Indicador de Gestión (S/N)	Fecha Aprobación / Actualización	Afecta a la Contabilidad (S/N)	Tiene Operaciones Tributarias (S/N)
Analista de Reclamos	Supervisor de Reclamos	Departamento de Reclamos	Jefe Departamento de Reclamos	Jefe Nacional de Reclamos	Base de trámites de analista, expediente final de trámite, Resolución impresa (incluye razón de notificación)	Base de trámites actualizada	Electrónico	No existe política	Diaria	Supervisor de Reclamos	Contribuyentes	S	jun-12	N	N
Analista de Reclamos	Supervisor de Reclamos	Departamento de Reclamos	Jefe Departamento de Reclamos	Jefe Nacional de Reclamos	Expediente final de trámite, Resolución impresa (incluye razón de notificación)	Trámites con resolución en espera de revisión	Físico	No existe política	Diaria	Supervisor de Reclamos	Contribuyentes	S	jun-12	N	N
Supervisor de Reclamos	Jefe Departamento de Reclamos	Departamento de Reclamos	Jefe Departamento de Reclamos	Jefe Nacional de Reclamos	Solicitud presentada por contribuyente	Conocimiento de los trámites a revisar	Físico	No existe política	Diaria	Analista de Reclamos	Contribuyentes	S	jun-12	N	N
Supervisor de Reclamos	Jefe Departamento de Reclamos	Departamento de Reclamos	Jefe Departamento de Reclamos	Jefe Nacional de Reclamos	Expediente final de trámite	Trámites con documentación completa	Físico	No existe política	Diaria	Analista de Reclamos	Contribuyentes	S	jun-12	N	N
Supervisor de Reclamos	Jefe Departamento de Reclamos	Departamento de Reclamos	Jefe Departamento de Reclamos	Jefe Nacional de Reclamos	Expediente final de trámite	Papeles de trabajo revisados y aceptados para análisis	Físico	No existe política	Diaria	Analista de Reclamos	Contribuyentes	S	jun-12	N	N
Supervisor de Reclamos	Jefe Departamento de Reclamos	Departamento de Reclamos	Jefe Departamento de Reclamos	Jefe Nacional de Reclamos	Expediente final de trámite	Papel de trabajo de comprobantes de retención aceptado	Físico	No existe política	Diaria	Analista de Reclamos	Contribuyentes	S	jun-12	N	N
Supervisor de Reclamos	Jefe Departamento de Reclamos	Departamento de Reclamos	Jefe Departamento de Reclamos	Jefe Nacional de Reclamos	Expediente final de trámite, Resolución impresa	Resolución emitida a contribuyente que corresponde	Físico	No existe política	Diaria	Analista de Reclamos	Contribuyentes	S	jun-12	N	N
Supervisor de Reclamos	Jefe Departamento de Reclamos	Departamento de Reclamos	Jefe Departamento de Reclamos	Jefe Nacional de Reclamos	Expediente final de trámite, Resolución impresa (incluye razón de notificación)	Resolución depurada y revisada	Físico	No existe política	Diaria	Analista de Reclamos	Contribuyentes	S	jun-12	N	N

Niveles de Ejecución	Niveles de Supervisión	Áreas Ejecutoras	Gerencia	Gerencia Nacional	Entradas (Insumos)	Productos / Servicios	Medios de Entrega	Políticas	Tipo de Ejecución	Clientes Internos	Clientes Externos	Indicador de Gestión (S/N)	Fecha Aprobación / Actualización	Afecta a la Contabilidad (S/N)	Tiene Operaciones Tributarias (S/N)
Supervisor de Reclamos	Jefe Departamento de Reclamos	Departamento de Reclamos	Jefe Departamento de Reclamos	Jefe Nacional de Reclamos	Expediente final de trámite, Resolución impresa (incluye razón de notificación)	Resolución depurada y revisada	Físico	No existe política	Diaria	Analista de Reclamos	Contribuyentes	S	jun-12	N	N
Supervisor de Reclamos	Jefe Departamento de Reclamos	Departamento de Reclamos	Jefe Departamento de Reclamos	Jefe Nacional de Reclamos	Expediente final de trámite, Resolución impresa (incluye razón de notificación)	Resolución depurada y revisada	Físico	No existe política	Diaria	Analista de Reclamos	Contribuyentes	S	jun-12	N	N
Supervisor de Reclamos	Jefe Departamento de Reclamos	Departamento de Reclamos	Jefe Departamento de Reclamos	Jefe Nacional de Reclamos	Expediente final de trámite, Resolución impresa (incluye razón de notificación)	Resolución depurada y revisada	Físico	No existe política	Diaria	Analista de Reclamos	Contribuyentes	S	jun-12	N	N
Supervisor de Reclamos	Jefe Departamento de Reclamos	Departamento de Reclamos	Jefe Departamento de Reclamos	Jefe Nacional de Reclamos	Expediente final de trámite, Resolución impresa (incluye razón de notificación)	Resolución depurada y revisada	Físico	No existe política	Diaria	Analista de Reclamos	Contribuyentes	S	jun-12	N	N
Supervisor de Reclamos	Jefe Departamento de Reclamos	Departamento de Reclamos	Jefe Departamento de Reclamos	Jefe Nacional de Reclamos	Expediente final de trámite, Resolución impresa (incluye razón de notificación)	Resolución depurada y revisada	Físico	No existe política	Diaria	Analista de Reclamos	Contribuyentes	S	jun-12	N	N
Supervisor de Reclamos	Jefe Departamento de Reclamos	Departamento de Reclamos	Jefe Departamento de Reclamos	Jefe Nacional de Reclamos	Expediente final de trámite, Resolución impresa (incluye razón de notificación)	Resolución depurada y revisada	Físico	No existe política	Diaria	Analista de Reclamos	Contribuyentes	S	jun-12	N	N
Supervisor de Reclamos	Jefe Departamento de Reclamos	Departamento de Reclamos	Jefe Departamento de Reclamos	Jefe Nacional de Reclamos	Expediente final de trámite, Resolución impresa (incluye razón de notificación), Sistema Nacional de Trámites	Base de datos con información depurada y confiable	Electrónico	No existe política	Diaria	Analista de Reclamos	Contribuyentes	S	jun-12	N	N
Supervisor de Reclamos	Jefe Departamento de Reclamos	Departamento de Reclamos	Jefe Departamento de Reclamos	Jefe Nacional de Reclamos	Expediente final de trámite, Resolución impresa (incluye razón de notificación)	Base de datos con información depurada y confiable	Electrónico	No existe política	Diaria	Analista de Reclamos	Contribuyentes	S	jun-12	N	N

Niveles de Ejecución	Niveles de Supervisión	Áreas Ejecutoras	Gerencia	Gerencia Nacional	Entradas (Insumos)	Productos / Servicios	Medios de Entrega	Políticas	Tipo de Ejecución	Clientes Internos	Clientes Externos	Indicador de Gestión (S/N)	Fecha Aprobación / Actualización	Afecta a la Contabilidad (S/N)	Tiene Operaciones Tributarias (S/N)
					notificación), Sistema Nacional de Trámites					Sistema					
Supervisor de Reclamos	Jefe Departamento de Reclamos	Departamento de Reclamos	Jefe Departamento de Reclamos	Jefe Nacional de Reclamos	Expediente final de trámite, Resolución impresa (incluye razón de notificación), Sistema Nacional de Trámites	Base de datos con información depurada y confiable	Electrónico	No existe política	Diaria	Analista de Reclamos	Contribuyentes	S	jun-12	N	N
Supervisor de Reclamos	Jefe Departamento de Reclamos	Departamento de Reclamos	Jefe Departamento de Reclamos	Jefe Nacional de Reclamos	Expediente final de trámite, Resolución impresa (incluye razón de notificación) con retroalimentación	Resolución con retroalimentación	Físico	No existe política	Diaria	Analista de Reclamos	Contribuyentes	S	jun-12	N	N
Supervisor de Reclamos	Jefe Departamento de Reclamos	Departamento de Reclamos	Jefe Departamento de Reclamos	Jefe Nacional de Reclamos	Expediente final de trámite, Resolución impresa corregida (incluye razón de notificación)	Resolución corregida	Físico	No existe política	Diaria	Analista de Reclamos	Contribuyentes	S	jun-12	N	N
Supervisor de Reclamos	Jefe Departamento de Reclamos	Departamento de Reclamos	Jefe Departamento de Reclamos	Jefe Nacional de Reclamos	Expediente final de trámite, Resolución impresa corregida (incluye razón de notificación)	Resolución aceptada	Físico	No existe política	Diaria	Analista de Reclamos	Contribuyentes	S	jun-12	N	N
Supervisor de Reclamos	Jefe Departamento de Reclamos	Departamento de Reclamos	Jefe Departamento de Reclamos	Jefe Nacional de Reclamos	Expediente final de trámite, Resolución aprobada (incluye razón de notificación)	Resolución aprobada	Físico	No existe política	Diaria	Analista de Reclamos	Contribuyentes	S	jun-12	N	N

Niveles de Ejecución	Niveles de Supervisión	Áreas Ejecutoras	Gerencia	Gerencia Nacional	Entradas (Insumos)	Productos / Servicios	Medios de Entrega	Políticas	Tipo de Ejecución	Clientes Internos	Clientes Externos	Indicador de Gestión (S/N)	Fecha Aprobación / Actualización	Afecta a la Contabilidad (S/N)	Tiene Operaciones Tributarias (S/N)
Supervisor de Reclamos	Jefe Departamento de Reclamos	Departamento de Reclamos	Jefe Departamento de Reclamos	Jefe Nacional de Reclamos	Sistema Nacional de Trámites, expediente final, Resolución aprobada (incluye razón de notificación)	Flujo de trámite continúe con ciclo normal	Electrónico	No existe política	Diaria	Analista de Reclamos	Contribuyentes	S	jun-12	N	N
Supervisor de Reclamos	Jefe Departamento de Reclamos	Departamento de Reclamos	Jefe Departamento de Reclamos	Jefe Nacional de Reclamos	Base de trámites de supervisor, expediente final de trámite, Resolución aprobada (incluye razón de notificación)	Base de trámites actualizada	Electrónico	No existe política	Diaria	Jefe de Departamento	Contribuyentes	S	jun-12	N	N
Supervisor de Reclamos	Jefe Departamento de Reclamos	Departamento de Reclamos	Jefe Departamento de Reclamos	Jefe Nacional de Reclamos	Resolución aprobada (incluye razón de notificación)	Inicio de proceso de despacho	Físico	No existe política	Diaria	Validador de Reclamos	Contribuyentes	S	jun-12	N	N
Validador de Reclamos	Supervisor de Reclamos	Departamento de Reclamos	Jefe Departamento de Reclamos	Jefe Nacional de Reclamos	Resolución aprobada (incluye razón de notificación)	Inicio de proceso de despacho	Físico	No existe política	Diaria	Supervisor de Reclamos	Contribuyentes	S	jun-12	N	N
Validador de Reclamos	Supervisor de Reclamos	Departamento de Reclamos	Jefe Departamento de Reclamos	Jefe Nacional de Reclamos	Sistema de Notificación y valija, Resolución aprobada (incluye razón de notificación)	Información ingresada en Sistema Nacional de Notificación y Valija	Electrónico	No existe política	Diaria	Analista de Secretaría	Contribuyentes	S	jun-12	N	N
Validador de Reclamos	Supervisor de Reclamos	Departamento de Reclamos	Jefe Departamento de Reclamos	Jefe Nacional de Reclamos	Sistema de Notificación y valija, Resolución aprobada (incluye razón de notificación), Impresora, Suministros de oficina (papel)	Guías de despacho	Físico	No existe política	Diaria	Analista de Secretaría	Contribuyentes	S	jun-12	N	N

Niveles de Ejecución	Niveles de Supervisión	Áreas Ejecutoras	Gerencia	Gerencia Nacional	Entradas (Insumos)	Productos / Servicios	Medios de Entrega	Políticas	Tipo de Ejecución	Clientes Internos	Clientes Externos	Indicador de Gestión (S/N)	Fecha Aprobación / Actualización	Afecta a la Contabilidad (S/N)	Tiene Operaciones Tributarias (S/N)
Validador de Reclamos	Supervisor de Reclamos	Departamento de Reclamos	Jefe Departamento de Reclamos	Jefe Nacional de Reclamos	Sistema Nacional de Trámites, Resolución aprobada (incluye razón de notificación)	Flujo de trámite continue con ciclo normal	Electrónico	No existe política	Diaria	Analista de Secretaría	Contribuyentes	S	jun-12	N	N
Validador de Reclamos	Supervisor de Reclamos	Departamento de Reclamos	Jefe Departamento de Reclamos	Jefe Nacional de Reclamos	Guías de despacho, Resolución aprobada (incluye razón de notificación)	Resoluciones listas para ser trasladadas a Secretaría	Físico	No existe política	Diaria	Mensajero	Contribuyentes	S	jun-12	N	N
Validador de Reclamos	Supervisor de Reclamos	Departamento de Reclamos	Jefe Departamento de Reclamos	Jefe Nacional de Reclamos	Guías de despacho, Resolución aprobada (incluye razón de notificación)	Guía de despacho aceptada	Físico	No existe política	Diaria	Mensajero	Contribuyentes	S	jun-12	N	N
Analista de Secretaría	Supervisor de Secretaría	Departamento de Secretaría	Secretario Regional	Secretario General	Guías de despacho, Resolución aprobada (incluye razón de notificación)	Inicio de proceso de notificación	Físico	No existe política	Diaria	Validador de Reclamos	Contribuyentes	N	N/A	N	N
Analista de Secretaría	Supervisor de Secretaría	Departamento de Secretaría	Secretario Regional	Secretario General	Guías de despacho, Resolución aprobada (incluye razón de notificación)	Seguridad de haber recibido totalidad de resoluciones enviadas	Físico	No existe política	Diaria	Validador de Reclamos	Contribuyentes	N	N/A	N	N
Analista de Secretaría	Supervisor de Secretaría	Departamento de Secretaría	Secretario Regional	Secretario General	Guías de despacho	Guía de despacho aceptada	Físico	No existe política	Diaria	Validador de Reclamos	Contribuyentes	N	N/A	N	N
Analista de Secretaría	Supervisor de Secretaría	Departamento de Secretaría	Secretario Regional	Secretario General	Sistema de Notificaciones y Valija, Resolución aprobada (incluye razón de notificación)	Sistema de Notificación y Valija con información depurada	Electrónico	No existe política	Diaria	Analista de Reclamos	Contribuyentes	N	N/A	N	N
Analista de Secretaría	Supervisor de Secretaría	Departamento de Secretaría	Secretario Regional	Secretario General	Sistema de Notificaciones y Valija, Resolución aprobada	Resoluciones totalmente correctas	Físico	No existe política	Diaria	Analista de Reclamos	Contribuyentes	N	N/A	N	N

Niveles de Ejecución	Niveles de Supervisión	Áreas Ejecutoras	Gerencia	Gerencia Nacional	Entradas (Insumos)	Productos / Servicios	Medios de Entrega	Políticas	Tipo de Ejecución	Clientes Internos	Clientes Externos	Indicador de Gestión (S/N)	Fecha Aprobación / Actualización	Afecta a la Contabilidad (S/N)	Tiene Operaciones Tributarias (S/N)
					(incluye razón de notificación)										
Analista de Secretaría	Supervisor de Secretaría	Departamento de Secretaría	Secretario Regional	Secretario General	Sistema de Notificaciones y Valija, Resolución aprobada (incluye razón de notificación)	Sistema de Notificación y Valija con información de tiempos de notificación	Electrónico	No existe política	Diaria	Analista de Reclamos	Contribuyentes	N	N/A	N	N
Analista de Secretaría	Supervisor de Secretaría	Departamento de Secretaría	Secretario Regional	Secretario General	Sistema de Notificaciones y Valija, Resolución aprobada (incluye razón de notificación)	Flujo de trámite continue con ciclo normal	Electrónico	No existe política	Diaria	Analista de Reclamos	Contribuyentes	N	N/A	N	N
Analista de Secretaría	Supervisor de Secretaría	Departamento de Secretaría	Secretario Regional	Secretario General	Resolución aprobada (incluye razón de notificación)	Resoluciones listas para ser certificadas	Físico	No existe política	Diaria	Secretario Regional	Contribuyentes	N	N/A	N	N
Secretario Regional	Director Regional	Departamento de Secretaría	Secretario Regional	Secretario General	Resolución aprobada (incluye razón de notificación)	Resoluciones certificadas	Físico	No existe política	Diaria	Analista de Reclamos	Contribuyentes	N	N/A	N	N
Asistente Administrativa	Supervisor de Secretaría	Departamento de Secretaría	Secretario Regional	Secretario General	Resolución certificada (incluye razón de notificación)	Recepción de resoluciones	Físico	No existe política	Diaria	Supervisor de Secretaría	Contribuyentes	N	N/A	N	N
Supervisor de Secretaría	Secretario Regional	Departamento de Secretaría	Secretario Regional	Secretario General	Sistema de Notificaciones y Valija, Resolución certificada (incluye razón de notificación)	Sistema de Notificación y Valija con información de tiempos de notificación	Electrónico	No existe política	Diaria	Analista de Reclamos	Contribuyentes	N	N/A	N	N
Supervisor de Secretaría	Secretario Regional	Departamento de Secretaría	Secretario Regional	Secretario General	Resolución certificada (incluye razón de notificación)	Resoluciones organizadas por dirección de notificación	Físico	No existe política	Diaria	Notificador	Contribuyentes	N	N/A	N	N
Supervisor de Secretaría	Secretario Regional	Departamento de Secretaría	Secretario Regional	Secretario General	Resolución certificada (incluye razón de notificación)	Resoluciones tengan responsable de notificación	Físico	No existe política	Diaria	Notificador	Contribuyentes	N	N/A	N	N
Notificador	Supervisor de Secretaría	Departamento de Secretaría	Secretario Regional	Secretario General	Resolución certificada (incluye razón de notificación)	Contribuyente reciba resolución	Físico	No existe política	Diaria	Analista de Reclamos	Contribuyentes	N	N/A	N	N

Niveles de Ejecución	Niveles de Supervisión	Áreas Ejecutoras	Gerencia	Gerencia Nacional	Entradas (Insumos)	Productos / Servicios	Medios de Entrega	Políticas	Tipo de Ejecución	Clientes Internos	Clientes Externos	Indicador de Gestión (S/N)	Fecha Aprobación / Actualización	Afecta a la Contabilidad (S/N)	Tiene Operaciones Tributarias (S/N)
					de notificación)										
Notificador	Supervisor de Secretaría	Departamento de Secretaría	Secretario Regional	Secretario General	Resolución certificada (incluye razón de notificación)	Razon de notificación con firma de persona que recibe resolución	Físico	No existe política	Diaria	Analista de Reclamos	Contribuyentes	N	N/A	N	N
Notificador	Supervisor de Secretaría	Departamento de Secretaría	Secretario Regional	Secretario General	Resolución certificada (incluye razón de notificación)	Razon de notificación con firma de persona que recibe resolución	Físico	No existe política	Diaria	Analista de Reclamos	Contribuyentes	N	N/A	N	N
Notificador	Supervisor de Secretaría	Departamento de Secretaría	Secretario Regional	Secretario General	Resolución notificada (incluye razón de notificación firmada por contribuyente)	Recepción de resoluciones notificadas	Físico	No existe política	Diaria	Supervisor de Secretaría	Contribuyentes	N	N/A	N	N
Supervisor de Secretaría	Secretario Regional	Departamento de Secretaría	Secretario Regional	Secretario General	Sistema de Notificaciones y Valija, Resolución notificada (incluye razón de notificación firmada por contribuyente)	Sistema de Notificación y Valija con información de tiempos de notificación	Electrónico	No existe política	Diaria	Analista de Reclamos	Contribuyentes	N	N/A	N	N
Supervisor de Secretaría	Secretario Regional	Departamento de Secretaría	Secretario Regional	Secretario General	Sistema de Notificaciones y Valija, Resolución notificada (incluye razón de notificación firmada por contribuyente)	Flujo de trámite cerrado	Electrónico	No existe política	Diaria	Analista de Reclamos	Contribuyentes	N	N/A	N	N
Analista de Secretaría	Secretario Regional	Departamento de Secretaría	Secretario Regional	Secretario General	Sistema de Notificaciones y Valija, Resolución notificada (incluye razón de notificación firmada por contribuyente)	Guías de envío	Físico	No existe política	Diaria	Analista de Reclamos	Contribuyentes	N	N/A	N	N

Niveles de Ejecución	Niveles de Supervisión	Áreas Ejecutoras	Gerencia	Gerencia Nacional	Entradas (Insumos)	Productos / Servicios	Medios de Entrega	Políticas	Tipo de Ejecución	Clientes Internos	Clientes Externos	Indicador de Gestión (S/N)	Fecha Aprobación / Actualización	Afecta a la Contabilidad (S/N)	Tiene Operaciones Tributarias (S/N)
Analista de Secretaría	Supervisor de Secretaría	Departamento de Secretaría	Secretario Regional	Secretario General	Guías de envío de Resolución con razón de notificación, Resolución notificada (incluye razón de notificación firmada por contribuyente)	Recepción de resoluciones notificadas por Dpto. de Reclamos	Físico	No existe política	Diaria	Analista de Reclamos	Contribuyentes	N	N/A	N	N
Analista de Secretaría	Supervisor de Secretaría	Departamento de Secretaría	Secretario Regional	Secretario General	Sistema de Notificaciones y Valija, Resolución notificada	Guías de envío	Físico	No existe política	Diaria	Analista Financiero	Contribuyentes	N	N/A	N	N
Analista de Secretaría	Supervisor de Secretaría	Departamento de Secretaría	Secretario Regional	Secretario General	Guía de envío de Resolución, Resolución notificada	Iniciar proceso de acreditación	Físico	No existe política	Diaria	Analista Financiero	Contribuyentes	N	N/A	N	N
Analista Financiero	Jefe de Área Financiera	Departamento Financiero	Jefe de Área Financiera	Jefe Nacional Dirección Financiera	Guía de envío de resolución, Resolución notificada	Iniciar proceso de acreditación	Físico	No existe política	Diaria	Analista de Secretaría	Contribuyentes	N	N/A	N	N
Analista Financiero	Jefe de Área Financiera	Departamento Financiero	Jefe de Área Financiera	Jefe Nacional Dirección Financiera	Sistema de Acreditación de Devoluciones, Resoluciones notificadas	Sistema de Acreditación de Devoluciones con información confiable	Electrónico	No existe política	Diaria	Analista de Reclamos	Contribuyentes	N	N/A	N	N
Analista Financiero	Jefe de Área Financiera	Departamento Financiero	Jefe de Área Financiera	Jefe Nacional Dirección Financiera	Formato de memo, Resoluciones notificadas	Memo en espera de aprobación	Físico	No existe política	Semanal	Jefe Financiero	Contribuyentes	N	N/A	N	N
Jefe de Área Financiera	Jefe Nacional Dirección Financiera	Departamento Financiero	Jefe de Área Financiera	Jefe Nacional Dirección Financiera	Memo solicitando acreditación, Resoluciones notificadas	Memo Aprobado	Físico	No existe política	Semanal	Analista Financiero	Contribuyentes	N	N/A	N	N
Analista Financiero	Jefe de Área Financiera	Departamento Financiero	Jefe de Área Financiera	Jefe Nacional Dirección Financiera	Memo aprobado solicitando acreditación	Devolución de Impuesto a contribuyente	Electrónico	No existe política	Semanal	Analista de Reclamos	Contribuyentes	N	N/A	S	N

ANEXO No. 6

MATRIZ DE RIESGOS

Subproceso: Gestión de Pagos Indebidos y En Exceso de Personas Naturales

Actividad	Tareas	Descripción del Riesgo	Tipo de Evento de Riesgo Operativo	Subtipo de Evento de Riesgo Operativo	Fallas o Insuficiencias	Factores de Riesgo Operativo	No. de trámites incumplidos y disminución en ahorro	Impacto	Frecuencia	Impacto	Controles a implementarse	Impacto	Frecuencia	Impacto (Riesgo Residual)
Ingreso de trámites a la Administración Tributaria	Recepción de trámite	Deficiente atención por parte de personal de ventanilla	Prácticas con clientes, productos y negocios	Inapropiado trato con el contribuyente	Inadecuada contratación de personal	Personas	Insignificante	1	4	Moderado (2)	Capacitar constantemente a asistente de ventanilla en trato a contribuyentes. Durante proceso de contratación verificar aptitudes conductuales de persona contratada en atención a clientes	1	3	Bajo (1)
	Verificación de documentación (Solicitud, Cédula de Identidad, Papeleta de Votación, copias de retenciones)	Ingreso a la Adm. Tributaria de un trámite incompleto	Ejecución de procesos de gestión	Documentación legal incompleta	Falta de verificación de documentación	Personas	Moderada	3	3	Alto (3)	Establecer un convenio con Dpto. de Secretaría, con el fin de que analistas de Reclamos permanezcan con asistentes de ventanilla en horarios laborables, para capacitar sobre información que deberían solicitar a contribuyente para ingreso de reclamo	3	2	Moderado (2)
				Demoras en tiempo de contestación	Falta de controles en el proceso de verificación	Personas	Moderada	3	3	Alto (3)	Negar la recepción de trámites con documentación legal incompleta, insistiendo a contribuyente que complete documentación para ingresar trámite	3	2	Moderado (2)
	Ingreso de información al Sistema Nacional de Trámites	Ingreso de información errónea al Sistema Nacional de Trámites	Ejecución de procesos de gestión	Errónea entrada de datos	Falta de controles de ingreso de información en sistema	Personas	Menor	2	3	Moderado (2)	Mantener constante comunicación entre Dpto. de Reclamos y Secretaría con el objetivo que Dpto. de Reclamos retroalimente principales errores encontrados en información ingresada en sistema	2	2	Bajo (1)
				Acceso inadecuado a información de trámites que no corresponden a los recibidos	Proceso no definido	Procesos	Menor	2	2	Bajo (1)	Dpto. de Seguridad Corporativa establezca restricciones para visualizar información de trámites ingresados por otro asistente de ventanilla	2	2	Bajo (1)

Actividad	Tareas	Descripción del Riesgo	Tipo de Evento de Riesgo Operativo	Subtipo de Evento de Riesgo Operativo	Fallas o Insuficiencias	Factores de Riesgo Operativo	No. de trámites incumplidos y disminución en ahorro	Impacto	Frecuencia	Impacto	Controles a implementarse	Impacto	Frecuencia	Impacto (Riesgo Residual)
	Generación de número de trámite	Lentitud del sistema al generar número	Interrupciones de Caídas del software	Problemas en telecomunicaciones con servidor	Caida en los enlaces de telecomunicaciones	Tecnología de Información	Menor	2	1	Bajo (1)	Establecer tiempos máximos para eliminar los problemas en telecomunicaciones	2	1	Bajo (1)
				Tiempos altos de espera de contribuyente	Falta de planes de contingencia	Tecnología de Información	Menor	2	1	Bajo (1)	Explicar a contribuyentes que existió caída de sistema, otorgando turnos para que se acerquen en el lapso de dos días a presentar trámites directamente a las ventanillas sin necesidad de esperar nuevamente	2	1	Bajo (1)
	Entrega de copia de Solicitud a contribuyente registrando, número de trámite, fecha y hora de ingreso	Solicitud con datos incorrectos	Ejecución de procesos de gestión	Errónea entrada de datos	Revisión inadecuada de información detallada en solicitud	Personas	Menor	2	1	Bajo (1)	Eliminar escritura de datos, imprimir información en solicitud de contribuyente extrayendo los datos del propio sistema	2	1	Bajo (1)
	Generación de guías de envío de trámite	Información de guías erróneas u olvido de generación de guías	Ejecución de procesos de gestión	Errónea entrada de datos	Revisión inadecuada de información de guías de envío	Personas	Menor	2	2	Bajo (1)	Impresión de guías dentro del Sistema Nacional de Trámites, eliminando digitaciones. Establecer revisión de guías por parte de Supervisor de Secretaría	1	2	Bajo (1)
				Documentación legal incompleta	Inadecuada verificación de documentación	Personas	Menor	2	2	Bajo (1)	Sistema, automáticamente envíe correo electrónico a mesa de validación de Reclamos de guía generada en sistema	1	2	Bajo (1)
	Retiro de trámites por parte de mensajero para entrega a Departamento de Reclamos	Extravío de trámites	Prácticas con clientes, productos y negocios	Pérdida de documentación confidencial usada para fines de la Adm. Tributaria	Falta de definición de políticas y procedimientos	Procesos	Alta	4	1	Alto (3)	Establecer rutas y horarios de entrega por departamento con el fin de que no exista confusiones en entrega de trámites	3	1	Moderado (2)
				Inapropiado control	Falta de controles de traslado de documentación	Personas	Menor	2	2	Bajo (1)	Embalcar cajas de trámites, con identificación clara del contenido en la parte exterior de la misma. No enviar cajas abiertas a mensajeros.	1	1	Bajo (1)
	Validación de Trámites	Entrega de trámites a Mesa de Validación por parte de mensajero	Recibir solo una parte de los trámites descritos en	Ejecución de procesos de gestión	Documentación legal incompleta	Inadecuada verificación de documentación	Personas	Menor	2	1	Bajo (1)	Envío de correo electrónico desde secretaría, informando fecha, hora y trámites que se entregaron a mensajero	1	1

Actividad	Tareas	Descripción del Riesgo	Tipo de Evento de Riesgo Operativo	Subtipo de Evento de Riesgo Operativo	Fallas o Insuficiencias	Factores de Riesgo Operativo	No. de trámites incumplidos y disminución en ahorro	Impacto	Frecuencia	Impacto	Controles a implementarse	Impacto	Frecuencia	Impacto (Riesgo Residual)
		guía de envío		Inapropiado control	Falta de controles de envío de trámites	Personas	Menor	2	1	Bajo (1)	Contestar correo electrónico enviado por Secretaría confirmando si recibió la documentación completa (previa revisión), en un lapso no mayor a dos días	1	1	Bajo (1)
	Constatación de trámites recibidos vs. Guía de envío de trámite	Mala constatación de trámites recibidos	Ejecución de procesos de gestión	Inadecuada documentación de respaldo	Falta de definición de formato estandar de guía de envío de trámite	Procesos	Insignificante	1	2	Bajo (1)	Establecer formato con información de No. De trámite, razón social, y ruc de contribuyente, así como en formato establecer el número de trámites que se están enviando. La guía como se indicó anteriormente deberá ser generada del sistema.	1	2	Bajo (1)
				Deficiente organización	Falta de control en manejo y organización de trámites	Personas	Menor	2	2	Bajo (1)	Asignar un espacio en el que serán colocados los trámites recibidos por mesa de validación.	2	1	Bajo (1)
	Registrar aceptación de trámites recibidos en guía de envío de trámites	Registrar aceptación sin haber recibido trámites completos	Ejecución de procesos de gestión	Inadecuada documentación de respaldo	Falta de definición de formato estandar de respaldo de trámites recibidos	Procesos	Menor	2	1	Bajo (1)	Contestar correo electrónico enviado con guía de trámites, registrando la conformidad o incoformidad de trámites recibidos.	2	1	Bajo (1)
				Documentación legal incompleta	Falta de control de trámites recibidos	Personas	Moderada	3	2	Moderado (2)	Efectuar la revisión de los trámites recibidos en un tiempo no mayor a dos días, en caso de que existan trámites no recibidos, inmediatamente enviar correo electrónico a Dpto. de Secretaría informando la novedad. Establecer acuerdos con Dpto. de Secretaría, con el fin de que se solucione inconveniente el mismo día de recibido el mail	3	1	Moderado (2)
	Registro de fecha de recepción de reclamos en la parte posterior de la solicitud de cada	Registrar fecha anterior a la recibida	Ejecución de procesos de gestión	Inapropiado control	Falta de control de trámites recibidos	Personas	Menor	2	1	Bajo (1)	Automatizar este proceso, con el objetivo de que al momento de aceptar la conformidad de los trámites recibidos, se registre la fecha de recepción en el sistema	2	1	Bajo (1)

Actividad	Tareas	Descripción del Riesgo	Tipo de Evento de Riesgo Operativo	Subtipo de Evento de Riesgo Operativo	Fallas o Insuficiencias	Factores de Riesgo Operativo	No. de trámites incumplidos y disminución en ahorro	Impacto	Frecuencia	Impacto	Controles a implementarse	Impacto	Frecuencia	Impacto (Riesgo Residual)
	trámite recibido			Deficiente organización	Falta de control en manejo y organización de trámites	Personas	Insignificante	1	1	Bajo (1)	Asignar un espacio en el que serán colocados los trámites recibidos por mesa de validación.	1	1	Bajo (1)
	Ingreso a Discoverer Viewer, para extraer información de trámites recibidos (No. De trámites, Ruc, Razón Social, fecha de ingreso de trámite, tipo de trámite ingresado por secretaría)	Inadecuado uso de la información extraída	Fraude Interno	Robo de Información	Ausencia de control en perfiles de usuarios	Tecnología de Información	Menor	2	2	Bajo (1)	Automatizar proceso, con el fin de que sistema genere información necesaria, únicamente de los trámites recibidos, en caso de que no se genere la información de algún trámite solicitar la respectiva autorización de Jefe departamental para extraer información de ese caso.	2	1	Bajo (1)
		Información de base de datos tiene errores	Ejecución de procesos de gestión	Errónea entrada de datos	Falta de controles en el ingreso de datos en aplicaciones	Tecnología de Información	Alta	4	2	Alto (3)	Realizar una validación a la información recibida, al momento de revisar cada trámite, con el fin de confirmar datos	4	1	Alto (3)
	Dar formato a la información extraída	Mal formato de la información, elminación de datos	Ejecución de procesos de gestión	Deficiente depuración de información	Falta de revisión en información extraída	Personas	Insignificante	1	3	Bajo (1)	Capacitar a la persona de mesa de validación en Microsoft Excel, por lo menos dos veces por año.	1	2	Bajo (1)
	Copiar información a la base general de trámites recibidos	Copiar información parcialmente	Ejecución de procesos de gestión	Errónea entrada de datos	Falta de controles en el ingreso de información en base	Personas	Menor	2	2	Bajo (1)	Establecer un formato para que se maneje y valide la información, con las columnas en el mismo orden del de la base general, con el fin de copiar todos los registros a la vez	1	1	Bajo (1)
	Breve revisión de cada trámite con el fin de identificar tipo de solicitud o petición	Errónea identificación de tipo de solicitud o petición	Ejecución de procesos de gestión	Falta de conocimiento de trámite ingresado	Falta de capacitación en proceso de validación	Personas	Moderada	3	4	Alto (3)	Capacitar a la persona de mesa de validación en relación a los tipos de peticiones ingresadas en el Dpto. de Reclamos .	3	3	Alto (3)
				Errónea entrada de datos	Falta de controles en el ingreso de información	Personas	Menor	2	4	Alto (3)	Verificación de información ingresada por parte de analista y retroalimentación acerca de errores encontrados a mesa de validación y Jefe Departamental	2	3	Moderado (2)
	Ingreso a Sistema Nacional de Trámites	Fallas en sistema tecnológico de Adm. Tributaria	Interrupciones de Caídas del software	Problemas en telecomunicaciones con servidor	Caída en los enlaces de telecomunicaciones	Tecnología de Información	Menor	2	2	Bajo (1)	Establecer tiempos máximos para eliminar los problemas en telecomunicaciones.	2	2	Bajo (1)
				Demoras en tiempo de contestación	Falta de planes de contingencia	Tecnología de Información	Insignificante	1	2	Bajo (1)	Establecer procedimientos en caso de no contar con sistema, haciendo referencia que se deberá realizar tareas que no	1	2	Bajo (1)

Actividad	Tareas	Descripción del Riesgo	Tipo de Evento de Riesgo Operativo	Subtipo de Evento de Riesgo Operativo	Fallas o Insuficiencias	Factores de Riesgo Operativo	No. de trámites incumplidos y disminución en ahorro	Impacto	Frecuencia	Impacto	Controles a implementarse	Impacto	Frecuencia	Impacto (Riesgo Residual)
											involucren el acceso a la intranet de la institución, como por ejemplo revisión de trámites			
	Verificación del tipo de solicitud ingresada en el sistema, al compararlo con la solicitud del contribuyente	Sistema Nacional de Trámites tenga información errónea	Ejecución de procesos de gestión	Errónea entrada de datos	Falta de controles en el ingreso de información en sistema	Personas	Menor	2	4	Alto (3)	Verificación de información ingresada por parte de analista y retroalimentación acerca de errores encontrados a mesa de validación y Jefe Departamental	2	3	Moderado (2)
	Dar el continuar de trámite en Workflow , con el fin de que Sistema asigne analista para resolución de caso	Flujo de trámite caiga en error	Interrupciones de Caídas del software	Problemas en telecomunicaciones con servidor	Caida en los enlaces de telecomunicaciones	Tecnología de Información	Menor	2	2	Bajo (1)	Establecer procedimientos con el Dpto. Informático para atención de casos que caen en error en sistema, con el fin de establecer tiempos máximos para solución de este tipo de problemas y adicionalmente establecer el responsable de la ejecución	2	2	Bajo (1)
Demoras en tiempo de contestación				Falta de planes de contingencia	Tecnología de Información	Menor	2	2	Bajo (1)	Establecer como tiempo máximo de solución de flujos en error, 48 horas desde el reporte del incidente	2	2	Bajo (1)	
	Registrar nombre de analista en la solicitud del contribuyente	Registrar nombre de analista que no corresponde en solicitud	Ejecución de procesos de gestión	Errónea entrada de datos	Falta de control en registro de analista	Personas	Insignificante	1	2	Bajo (1)	Extraer de la base de datos los trámites validados en el día y a que analista asignó sistema, con el fin de efectuar una comparación breve del número de trámites asignados en el sistema frente a los organizados por analistas	1	2	Bajo (1)
Deficiente organización				Falta de control en organización y manejo de trámites	Personas	Insignificante	1	2	Bajo (1)	Verificar en base de datos extraída, el número de trámite y colocar trámite en lugar físico asignado para cada analista	1	2	Bajo (1)	
	Llenar en base general de trámites el analista responsable de cada caso	Digitación errónea de información	Ejecución de procesos de gestión	Errónea entrada de datos	Falta de control en ingreso de información en base	Personas	Insignificante	1	2	Bajo (1)	Eliminar digitación del dato, con la información extraída del sistema, establecer fórmulas en Excel con el fin de que en base general se copie la información del funcionario responsable	1	2	Bajo (1)
Desigualdad en carga de trabajo				Inadecuada revisión de carga de trabajo de analistas	Personas	Menor	2	2	Bajo (1)	Verificar cada semana el número de trámites asignados a cada analista, con el fin de identificar posibles desigualdades en carga de trabajo por errores de	2	2	Bajo (1)	

Actividad	Tareas	Descripción del Riesgo	Tipo de Evento de Riesgo Operativo	Subtipo de Evento de Riesgo Operativo	Fallas o Insuficiencias	Factores de Riesgo Operativo	No. de trámites incumplidos y disminución en ahorro	Impacto	Frecuencia	Impacto	Controles a implementarse	Impacto	Frecuencia	Impacto (Riesgo Residual)
											digitación y organización			
	Dar continuar nuevamente en sistema para que flujo de trámite, vaya a Workflow de analista	Flujo de trámite caiga en error	Interrupciones de Caídas del software	Problemas en telecomunicaciones con servidores	Caída en los enlaces de telecomunicaciones	Tecnología de Información	Menor	2	2	Bajo (1)	Establecer procedimientos con Dpto. Informático, para atención de casos que caen en error en sistema, con el fin de establecer tiempos máximos para solución de este tipo de problemas y adicionalmente establecer el responsable de la ejecución	2	2	Bajo (1)
				Demoras en tiempo de contestación	Falta de planes de contingencia	Tecnología de Información	Menor	2	2	Bajo (1)	Establecer como tiempo máximo de solución de flujos en error, 48 horas desde el reporte del incidente	2	2	Bajo (1)
	Separar trámites por analista	Separación errónea de trámites ocasionando que analistas reciban trámites que no le corresponde	Ejecución de procesos de gestión	Deficiente organización	Falta de control en organización y manejo de trámites	Personas	Insignificante	1	2	Bajo (1)	Asignar un espacio en el que serán colocados los trámites asignados por analista, evitando que se confundan trámites de un analista con otro	1	1	Bajo (1)
				Demoras en tiempo de contestación	Inadecuada revisión de trámites entregados a analistas	Personas	Menor	2	2	Bajo (1)	Retroalimentación de cada analista en caso de haber recibido trámite que no le corresponde a mesa de validación, en un tiempo máximo de dos días de haberlos recibido	2	1	Bajo (1)
	Preparar guías de entrega de trámites por cada analista	Información de guías de entrega erróneas u olvido de generación de guías	Ejecución de procesos de gestión	Documentación legal incompleta	Inadecuada verificación de documentación	Personas	Menor	2	1	Bajo (1)	Sistema, genere alerta de que se constate envío de correo electrónico automático a analistas con guía de trámites	2	1	Bajo (1)
				Deficiente información de documentación de respaldo	Falta de control de información de guías de entrega de trámites	Personas	Menor	2	1	Bajo (1)	Sistema, automáticamente envíe correo electrónico a analista de información de trámites que le han sido asignados	2	1	Bajo (1)
	Envío de correo electrónico a analistas, en la que se envía base de trámites a entregarse	Base de trámites enviada sea incorrecta	Ejecución de procesos de gestión	Información errónea enviada a analistas	Falta de revisión de información enviada	Personas	Insignificante	1	1	Bajo (1)	Sistema, automáticamente envíe correo electrónico a analista de información de trámites que le han sido asignados	1	1	Bajo (1)

Actividad	Tareas	Descripción del Riesgo	Tipo de Evento de Riesgo Operativo	Subtipo de Evento de Riesgo Operativo	Fallas o Insuficiencias	Factores de Riesgo Operativo	No. de trámites incumplidos y disminución en ahorro	Impacto	Frecuencia	Impacto	Controles a implementarse	Impacto	Frecuencia	Impacto (Riesgo Residual)
	Analistas retiran trámites y revisan que trámites entregados correspondan a los detallados en guía de entrega	Mala constatación de trámites recibidos	Ejecución de procesos de gestión	Trámites a ser analizados en poder de analista que no corresponde	Falta de control en organización y manejo de trámites	Personas	Moderada	3	2	Moderado (2)	Asignar un espacio en el que serán colocados los trámites asignados por analista, e informar a cada uno en que sitio se pondrá sus casos para que proceda a retirarlos	3	1	Moderado (2)
				Desigualdad en carga de trabajo	Inadecuada revisión de carga de trabajo de analistas	Personas	Moderada	3	2	Moderado (2)	Establecer política interna de la obligatoriedad de confirmar carga recibida con la detallada en la guía de entrega, en un tiempo no mayor a tres días, en caso de que analista no informe de novedad, se considerará que los trámites entregados son los correctos	3	1	Moderado (2)
	Firma de analistas en guía de entrega, dando su conformidad de los trámites recibidos	Analistas no registren su conformidad de trámites recibidos	Ejecución de procesos de gestión	Documentación legal incompleta	Falta de revisión de registro de recepción en guías	Personas	Insignificante	1	3	Bajo (1)	Eliminar papeles, en correo electrónico recibido automáticamente por sistema, registrar conformidad de trámites recibidos, en caso de no contestar correo durante las siguientes 48 horas se tomará como aceptada la documentación	1	2	Bajo (1)
Análisis de trámite	Verificación de base enviada vs trámites recibidos	Errónea constatación de lo enviado vs lo recibido	Ejecución de procesos de gestión	Documentación legal incompleta	Falta de verificación de documentación	Personas	Insignificante	1	2	Bajo (1)	Persona de mesa de validación solicite analistas que revisen trámites al momento de que le son entregados	1	1	Bajo (1)
				Inapropiado control	Falta de revisión de trámites recibidos	Personas	Insignificante	1	2	Bajo (1)	Obligatoriedad de contestar correo electrónico confirmando la recepción de trámites recibidos	1	1	Bajo (1)
	Copiar información de base enviada a base de analista	Copiar información parcialmente	Ejecución de procesos de gestión	Deficiente depuración de información	Falta de revisión en información	Personas	Insignificante	1	2	Bajo (1)	Establecer un formato para que se maneje y valide la información, con las columnas en el mismo orden del de la base, con el fin de copiar todos los registros a la vez	1	1	Bajo (1)
	Lectura de trámites	Falta de comprensión en la lectura de la solicitud del contribuyente	Ejecución de procesos de gestión	Deficiente análisis de trámite	Falta de capacitación a analista	Personas	Moderada	3	3	Alto (3)	Capacitar analistas periódicamente. Actualizar formatos para ingreso de reclamos, con el fin de que se elimine las solicitudes efectuadas por los contribuyentes	3	2	Moderado (2)
	Revisión de documentación ingresada en cada trámite (Cédula de identidad, papeleta	Errónea verificación de documentación, logrando	Ejecución de procesos de gestión	Documentación legal incompleta	Falta de verificación de documentación	Procesos	Alta	4	2	Alto (3)	Capacitación a analistas. Establecer número de veces que no se contó con toda la información necesaria, para definirla en evaluación anual de	4	1	Alto (3)

Actividad	Tareas	Descripción del Riesgo	Tipo de Evento de Riesgo Operativo	Subtipo de Evento de Riesgo Operativo	Fallas o Insuficiencias	Factores de Riesgo Operativo	No. de trámites incumplidos y disminución en ahorro	Impacto	Frecuencia	Impacto	Controles a implementarse	Impacto	Frecuencia	Impacto (Riesgo Residual)	
	de votación, copias de comprobantes de retención, documento que certifique o justifique el número de cuenta bancaria en la que se va a devolver valores solicitados)	que trámite no tenga documentación que normativa tributaria exige									cada analista responsable de la equivocación				
				Demoras en tiempo de contestación	Falta de planes de contingencia	Procesos	Alta	4	2	Alto (3)	Establecer tiempos máximos de revisión de documentación a partir de recepción de trámite	4	2	Alto (3)	
	Organización parcial del expediente	Deficiente organización de expediente	Ejecución de procesos de gestión	Deficiente organización	Falta de manejo y organización de trámites	Personas	Menor	2	2	Bajo (1)	Facilitar suministros y espacios a cada analista para organizar trámites	2	2	Bajo (1)	
		Pérdida de documentación	Prácticas con clientes, productos y negocios	Pérdida de documentación confidencial usada para fines de la Adm. Tributaria	Falta de definición de políticas y procedimientos	Procesos	Moderada	3	2	Moderado (2)	Establecer guía de procedimiento para organización de expediente	3	1	Moderado (2)	
	Extraer información de Discoverer Viewer, con el fin de verificar si contribuyente ha cumplido con la presentación de la declaración de impuesto a la renta y el anexo de gastos personales	Inadecuado uso de la información extraída	Fraude Interno		Inadecuado uso de información extraída	Ausencia de control en perfiles de usuarios	Tecnología de Información	Alta	4	3	Crítico (4)	Automatizar proceso, con el fin de que sistema genere información necesaria, únicamente de los trámites recibidos, en caso de que no se genere la información de algún trámite solicitar la respectiva autorización de Jefe departamental para extraer información de ese caso, o designar a un responsable de facilitar la información	4	2	Alto (3)
					Privilegiar a contribuyentes	Falta de ética	Personas	Alta	4	1	Alto (3)	Recordar periódicamente a todos los analistas la obligatoriedad de cumplir el Código de Ética de la institución y posibles sanciones en caso de no cumplirlo	3	1	Moderado (2)

Actividad	Tareas	Descripción del Riesgo	Tipo de Evento de Riesgo Operativo	Subtipo de Evento de Riesgo Operativo	Fallas o Insuficiencias	Factores de Riesgo Operativo	No. de trámites incumplidos y disminución en ahorro	Impacto	Frecuencia	Impacto	Controles a implementarse	Impacto	Frecuencia	Impacto (Riesgo Residual)
	Emisión de providencia de legitimación y/o de completar, otorgando máximo diez días hábiles, en caso de que el contribuyente no haya presentado copia clara de cédula de identidad o papeleta de votación	Providencia generada con información errónea, generando demoras en notificaciones	Ejecución de procesos de gestión	Documentación legal incompleta	Falta de verificación de documentación	Procesos	Moderada	3	3	Alto (3)	Establecer que providencias antes de ser despachadas sean revisadas entre analistas de equipo	3	2	Moderado (2)
		Incorrecta notificación	Prácticas con clientes, productos y negocios	Errónea entrada de datos	Falta de controles en direcciones de notificación registradas en razones de notificación	Personas	Alta	4	1	Alto (3)	Establecer que providencias antes de ser despachadas sean revisadas entre analistas de equipo. Establecer controles después de realizar la notificación, comparando dirección de solicitud y la dirección de la notificación de la providencia	4	1	Alto (3)
	Comparación de firma que consta en solicitud de contribuyente con firma de cédula de identidad	Mala verificación de firmas, permitiendo que solicite valores a devolver otro contribuyente	Ejecución de procesos de gestión	Documentación legal incompleta	Inadecuado control en comparación de firmas	Personas	Alta	4	1	Alto (3)	Solicitar a personal que recepta trámites solicite copia clara y legible de la cédula de identidad y adicionalmente que en eso instante verifiquen la firma del contribuyente. Adicionalmente establecer como política interna que no se recepan trámites ingresados por terceras personas.	4	1	Alto (3)
		No realizar comparación de firmas	Fraude Interno	Privilegiar a contribuyentes	Falta de ética	Personas	Alta	4	2	Alto (3)	Recordar periódicamente a todos los analistas la obligatoriedad de cumplir el Código de Ética de la institución y posibles sanciones en caso de no cumplirlo	4	1	Alto (3)

Actividad	Tareas	Descripción del Riesgo	Tipo de Evento de Riesgo Operativo	Subtipo de Evento de Riesgo Operativo	Fallas o Insuficiencias	Factores de Riesgo Operativo	No. de trámites incumplidos y disminución en ahorro	Impacto	Frecuencia	Impacto	Controles a implementarse	Impacto	Frecuencia	Impacto (Riesgo Residual)
	Emisión de providencia abriendo término de prueba, otorgando máximo 30 días hábiles, en la que se solicita copias de comprobantes de retención, presentación de declaración de Impuesto a la Renta, presentación de anexo de gastos personales	Providencia generada con información errónea, generando demoras en notificaciones	Ejecución de procesos de gestión	Documentación legal incompleta	Falta de verificación de documentación	Procesos	Moderada	3	3	Alto (3)	Establecer que providencias antes de ser despachadas sean revisadas entre analistas de equipo	3	2	Moderado (2)
		Incorrecta notificación	Prácticas con clientes, productos y negocios	Errónea entrada de datos	Falta de controles en direcciones de notificación registradas en razones de notificación	Personas	Alta	4	1	Alto (3)	Establecer que providencias antes de ser despachadas sean revisadas entre analistas de equipo. Establecer controles después de realizar la notificación, comparando dirección de solicitud y la dirección de la notificación de la providencia	4	1	Alto (3)
	Ingreso a Discoverer Viewer, para extraer información de los trámites ingresados por el contribuyente a la Administración Tributaria	Inadecuado uso de la información extraída	Fraude Interno	Inadecuado uso de información extraída	Ausencia de control en perfiles de usuarios	Tecnología de Información	Alta	4	3	Crítico (4)	Automatizar proceso, con el fin de que sistema genere información necesaria, únicamente de los trámites recibidos, en caso de que no se genere la información de algún trámite solicitar la respectiva autorización de Jefe departamental para extraer información de ese caso, o designar a un responsable de facilitar la información	4	2	Alto (3)
		Información de base de datos tiene errores	Ejecución de procesos de gestión	Analista no puedan verificar que existe ya una devolución por el periodo solicitado	Falta de controles de ingreso de información en sistema	Tecnología de Información	Alta	4	2	Alto (3)	Validar información extraída con la entregada por Mesa de Validación.	4	1	Alto (3)

Actividad	Tareas	Descripción del Riesgo	Tipo de Evento de Riesgo Operativo	Subtipo de Evento de Riesgo Operativo	Fallas o Insuficiencias	Factores de Riesgo Operativo	No. de trámites incumplidos y disminución en ahorro	Impacto	Frecuencia	Impacto	Controles a implementarse	Impacto	Frecuencia	Impacto (Riesgo Residual)
	Ingreso a Discoverer Viewer , para extraer información de trámites, jurisdicción, direcciones, monto solicitado por contribuyente	Inadecuado uso de la información extraída	Fraude Interno	Inadecuado uso de información extraída	Ausencia de control en perfiles de usuarios	Tecnología de Información	Alta	4	3	Crítico (4)	Automatizar proceso, con el fin de que sistema genere información necesaria, únicamente de los trámites recibidos, en caso de que no se genere la información de algún trámite solicitar la respectiva autorización de Jefe departamental para extraer información de ese caso, o designar a un responsable de facilitar la información	4	2	Alto (3)
		Información de base de datos tiene errores	Ejecución de procesos de gestión	Errónea entrada de datos	Falta de controles de ingreso de información en sistema	Tecnología de Información	Alta	4	2	Alto (3)	Validar información extraída con la establecida en las solicitudes	4	1	Alto (3)
	Ingreso a Discoverer Viewer, para extraer información de contribuyente en relación a los ingresos y retenciones reportadas por terceros y por el propio contribuyente en su declaración de Impuesto a la Renta	Inadecuado uso de la información extraída	Fraude Interno	Inadecuado uso de información extraída	Ausencia de control en perfiles de usuarios	Tecnología de Información	Alta	4	3	Crítico (4)	Automatizar proceso, con el fin de que sistema genere información necesaria, únicamente de los trámites recibidos, en caso de que no se genere la información de algún trámite solicitar la respectiva autorización de Jefe departamental para extraer información de ese caso, o designar a un responsable de facilitar la información	4	2	Alto (3)
					Robo de Información	Falta de ética	Personas	Alta	4	1	Alto (3)	Recordar periódicamente a todos los analistas la obligatoriedad de cumplir el Código de Ética de la institución y posibles sanciones en caso de no cumplirlo	4	1
		Información de base de datos tiene errores	Ejecución de procesos de gestión	Errónea entrada de datos	Falta de controles de ingreso de información en sistema	Procesos	Moderada	3	2	Moderado (2)	Validar información extraída con la establecida en las solicitudes. Coordinar con otros departamentos de la Administración Tributaria, que notifique a contribuyentes la existencia de errores en la información reportada	3	1	Moderado (2)
	Comparar la información reportada por terceros en relación a ingresos vs la	No establecer diferencias, a pesar de haberlas encontrado	Fraude Interno	Privilegiar a contribuyentes	Falta de ética	Personas	Alta	4	1	Alto (3)	Recordar periódicamente a todos los analistas la obligatoriedad de cumplir el Código de Ética de la institución y posibles sanciones en caso de no cumplirlo	4	1	Alto (3)

Actividad	Tareas	Descripción del Riesgo	Tipo de Evento de Riesgo Operativo	Subtipo de Evento de Riesgo Operativo	Fallas o Insuficiencias	Factores de Riesgo Operativo	No. de trámites incumplidos y disminución en ahorro	Impacto	Frecuencia	Impacto	Controles a implementarse	Impacto	Frecuencia	Impacto (Riesgo Residual)
	registrada por el propio contribuyente en su declaración.	Errónea comparación, dejando pasar diferencias en ingresos de contribuyentes	Ejecución de procesos de gestión	Errónea entrada de datos	Falta de controles de ingreso de información en sistema	Procesos	Alta	4	3	Crítico (4)	Establecer un formato único para todos los analistas en donde ingresen la información extraída tanto de terceros como del contribuyente, y establecer fórmulas que resalten los valores en caso de que existan diferencias de ingresos.	4	3	Crítico (4)
	Emisión de providencia de comparecencia al contribuyente, en caso de que el contribuyente haya registrado menores ingresos a los reportados por terceros.	Providencia generada con información errónea, generando demoras en notificaciones o incorrecta notificación	Ejecución de procesos de gestión	Documentación legal incompleta	Falta de verificación de documentación	Procesos	Moderada	3	3	Alto (3)	Establecer que providencias antes de ser despachadas sean revisadas entre analistas de equipo	3	2	Moderado (2)
			Prácticas con clientes, productos y negocios	Errónea entrada de datos	Falta de controles en direcciones de notificación registradas en razones de notificación	Personas	Alta	4	1	Alto (3)	Establecer que providencias antes de ser despachadas sean revisadas entre analistas de equipo. Establecer controles después de realizar la notificación, comparando dirección de solicitud y la dirección de la notificación de la providencia	4	1	Alto (3)
	Solicitar a contribuyente que justifique diferencia en ingresos y/o realice una declaración sustitutiva registrando los valores reales obtenidos por concepto de ingresos	Contribuyente se niegue a efectuar la rectificación	Prácticas con clientes, productos y negocios	Inapropiada explicación a contribuyente	Falta de capacitación a analista	Personas	Moderada	3	2	Moderado (2)	Capacitación a analistas, con el fin de que se explique a los contribuyentes la necesidad de eliminar diferencias en ingresos, mencionando que puede ser objeto de una determinación complementaria	3	1	Moderado (2)
				Demoras en tiempo de contestación	Falta de norma tributaria que exiga a contribuyente realizar declaración sustitutiva por	Evento Externo	Alta	4	2	Alto (3)	Informar a la Dirección Nacional, la necesidad de incorporar esta normativa en una actualización que se realice. Sustentar esta solicitud en normativa de determinación complementaria	4	2	Alto (3)

Actividad	Tareas	Descripción del Riesgo	Tipo de Evento de Riesgo Operativo	Subtipo de Evento de Riesgo Operativo	Fallas o Insuficiencias	Factores de Riesgo Operativo	No. de trámites incumplidos y disminución en ahorro	Impacto	Frecuencia	Impacto	Controles a implementarse	Impacto	Frecuencia	Impacto (Riesgo Residual)
					este concepto									
	Comparación de la información reportada por terceros en relación a retenciones vs la registrada por el propio contribuyente en su declaración	Errónea comparación, dejando pasar diferencias en retenciones de contribuyentes, ocasionando una mayor devolución	Fraude Interno	Privilegiar a contribuyentes	Falta de ética	Personas	Alta	4	1	Alto (3)	Recordar periódicamente a todos los analistas la obligatoriedad de cumplir el Código de Ética de la institución y posibles sanciones en caso de no cumplirlo	4	1	Alto (3)
			Ejecución de procesos de gestión	Errónea entrada de datos	Falta de controles de ingreso de información en sistema	Tecnología de Información	Moderada	3	3	Alto (3)	Establecer un formato único para todos los analistas en donde ingresen la información extraída tanto de terceros como del contribuyente, y establecer fórmulas que resalten los valores en caso de que existan diferencias en retenciones	3	1	Moderado (2)
	Revisión de los comprobantes de retención presentados por el contribuyente, en caso de que haya existido alguna diferencia en la comparación que se efectuó entre terceros y la declaración de contribuyente	Mala revisión de comprobantes, aceptando documentos que no cumplen con formalidades Obviar revisión de comprobantes de retención, aceptando la totalidad del valor solicitado	Ejecución de procesos de gestión	Errónea entrada de datos	Excesiva carga de trabajo	Personas	Moderada	3	3	Alto (3)	Solicitar a recursos humanos personal en calidad de pasantes, con el fin de que únicamente revise el cumplimiento de las formalidades de los comprobantes de retención presentados por los contribuyente	3	3	Alto (3)
			Fraude Interno	Privilegiar a contribuyentes	Falta de ética	Personas	Alta	4	1	Alto (3)	Recordar periódicamente a todos los analistas la obligatoriedad de cumplir el Código de Ética de la institución y posibles sanciones en caso de no cumplirlo	4	1	Alto (3)

Actividad	Tareas	Descripción del Riesgo	Tipo de Evento de Riesgo Operativo	Subtipo de Evento de Riesgo Operativo	Fallas o Insuficiencias	Factores de Riesgo Operativo	No. de trámites incumplidos y disminución en ahorro	Impacto	Frecuencia	Impacto	Controles a implementarse	Impacto	Frecuencia	Impacto (Riesgo Residual)
	Ingreso de información de trámites en base de combinación de correspondencia (RUC, Razón Social, No. De trámite, fecha de ingreso de trámite, tipo de devolución (indebido o exceso), período solicitado, monto solicitado, valor de ingresos, valor de gastos, valor de retenciones aceptadas, dirección para notificaciones)	Erróneo en el ingreso de información en archivo	Ejecución de procesos de gestión	Errónea entrada de datos	Falta de minuciosidad en trabajo de analistas	Personas	Moderada	3	4	Alto (3)	Establecer controles de número de errores encontrados por mala digitación, los cuales serán considerados en evaluación anual de cada analista responsable de la equivocación	3	3	Alto (3)
				Valor a devolver calculado erróneo	Inadecuada revisión de cálculo efectuado	Personas	Moderada	3	3	Alto (3)	Establecer controles de número de errores encontrados por una deficiente revisión de cálculo, los cuales serán considerados en evaluación anual de cada analista responsable de la equivocación. Elaborar un formato de check list en donde se evidencie cálculo manual realizado por analista, estableciendo si existe o no diferencias con el valor calculado por archivo	3	2	Moderado (2)
	Revisión de los cálculos efectuados automáticamente en base de combinación de correspondencia para establecer si el monto de devolución, se encuentra	No se detecten errores por una deficiente revisión de información	Ejecución de procesos de gestión	Errónea entrada de datos	Falta de control en ingreso de información en base	Personas	Moderada	3	4	Alto (3)	Establecer controles de número de errores encontrados por mala digitación, los cuales serán considerados en evaluación anual de cada analista responsable de la equivocación	3	3	Alto (3)

Actividad	Tareas	Descripción del Riesgo	Tipo de Evento de Riesgo Operativo	Subtipo de Evento de Riesgo Operativo	Fallas o Insuficiencias	Factores de Riesgo Operativo	No. de trámites incumplidos y disminución en ahorro	Impacto	Frecuencia	Impacto	Controles a implementarse	Impacto	Frecuencia	Impacto (Riesgo Residual)
	correctamente calculado			Documentación legal incompleta	Inadecuado control en revisión de información	Personas	Moderada	3	4	Alto (3)	Establecer controles de número de errores encontrados por una deficiente revisión de cálculo, los cuales serán considerados en evaluación anual de cada analista responsable de la equivocación. Elaborar un formato de check list en donde se evidencie cálculo manual realizado por analista, estableciendo si existe o no diferencias con el valor calculado por archivo	3	3	Alto (3)
	Combinar base ingresada con archivo de word para obtener la resolución del contribuyente	Ninguno	Ninguno	Ninguno	Ninguno	Ninguno	#N/A	-	-	-	-	-	-	-
	Ingresar en Workflow el monto a devolver	Ingreso de monto que no corresponde en sistema erróneamente	Ejecución de procesos de gestión	Errónea entrada de datos	Falta de controles de ingreso de información en sistema	Personas	Moderada	3	4	Alto (3)	Obligatoriedad de guardar imagen con los montos ingresados en el sistema y enviarlos via correo electrónico a supervisor.	3	3	Alto (3)
		Ingreso de monto a devolver mayor al que corresponde	Fraude Interno	Privilegiar a contribuyentes	Falta de ética	Personas	Alta	4	1	Alto (3)	Recordar periódicamente a todos los analistas la obligatoriedad de cumplir el Código de Ética de la institución y posibles sanciones en caso de no cumplirlo	4	1	Alto (3)
	Verificación en Workflow de información relacionada a la forma de devolución de los valores a favor (Nota de crédito o acreditación en cuenta)	Errónea verificación de información	Ejecución de procesos de gestión	Errónea entrada de datos	Falta de controles de ingreso de información en sistema	Personas	Moderada	3	4	Alto (3)	Obligatoriedad de guardar imagen con la información ingresada en el sistema y enviarlos via correo electrónico a supervisor.	3	3	Alto (3)
		Fallas al grabar la información en caso de haber realizado un cambio	Interrupciones de Caídas del software	Problemas en telecomunicaciones con servidor	Caida en los enlaces de telecomunicaciones	Tecnología de Información	Moderada	3	2	Moderado (2)	Obligatoriedad de guardar imagen con la información ingresada en el sistema y enviarlos via correo electrónico a supervisor, y en caso de verificar que información no se grabó correctamente, enviar registro de incidentes a Dpto. Informático.	3	1	Moderado (2)
	Verificación en Workflow, de información	Errónea verificación de	Ejecución de procesos de gestión	Errónea entrada de datos	Falta de controles de ingreso de	Personas	Moderada	3	4	Alto (3)	Obligatoriedad de guardar imagen con la información ingresada en el sistema y enviarlos via correo	3	3	Alto (3)

Actividad	Tareas	Descripción del Riesgo	Tipo de Evento de Riesgo Operativo	Subtipo de Evento de Riesgo Operativo	Fallas o Insuficiencias	Factores de Riesgo Operativo	No. de trámites incumplidos y disminución en ahorro	Impacto	Frecuencia	Impacto	Controles a implementarse	Impacto	Frecuencia	Impacto (Riesgo Residual)
	relacionada al número de cuenta bancaria ingresada en sistema vs el documento de sustento presentado por el contribuyente	información			información en sistema						electrónico a supervisor.			
		Fallas al grabar la información en caso de haber realizado un cambio	Interrupciones de Caídas del software	Problemas en telecomunicaciones con servidor	Caida en los enlaces de telecomunicaciones	Tecnología de Información	Moderada	3	2	Moderado (2)	Obligatoriedad de guardar imagen con la información ingresada en el sistema y enviarlos via correo electrónico a supervisor, y en caso de verificar que información no se grabó correctamente, enviar registro de incidentes a Dpto. Informático.	3	1	Moderado (2)
	Ingreso en Workflow de archivo de resolución generada	Carga de archivo que no corresponde a trámite	Ejecución de procesos de gestión	Errónea entrada de datos	Falta de controles de ingreso de información en sistema	Personas	Menor	2	3	Moderado (2)	Obligatoriedad de guardar archivo correspondiente a contribuyente analizado. Establecer controles de número de errores encontrados por un mal ingreso de archivo, los cuales serán considerados en evaluación anual de cada analista responsable de la equivocación.	2	2	Bajo (1)
	Ingreso de información a Workflow, en relación al tipo de documento a emitir (resolución)	Erróneo ingreso de información en sistema	Ejecución de procesos de gestión	Errónea entrada de datos	Falta de controles de ingreso de información en sistema	Personas	Menor	2	2	Bajo (1)	Establecer controles en sistema, de manera que primero se solicite el ingreso de valores a devolver, para luego ingresar información del tipo de documento que se requiere emitir, en caso de que exista incoherencias entre la información ingresada, sistema genere un mensaje de que probablemente existe un error en documento que se desea emitir	2	1	Bajo (1)
	Guardar información para que sistema asigne número de resolución.	Lentitud del sistema al generar número	Interrupciones de Caídas del software	Problemas en telecomunicaciones con servidor	Caida en los enlaces de telecomunicaciones	Tecnología de Información	Insignificante	1	1	Bajo (1)	Establecer procedimientos para atención de problemas en el sistema con el Dpto. Informático, con el fin de establecer tiempos máximos para solución de este tipo de problemas y adicionalmente establecer el	1	1	Bajo (1)

Actividad	Tareas	Descripción del Riesgo	Tipo de Evento de Riesgo Operativo	Subtipo de Evento de Riesgo Operativo	Fallas o Insuficiencias	Factores de Riesgo Operativo	No. de trámites incumplidos y disminución en ahorro	Impacto	Frecuencia	Impacto	Controles a implementarse	Impacto	Frecuencia	Impacto (Riesgo Residual)
											responsable de la ejecución. En caso de que el trámite sea urgente se deberá mantener secuenciales de números en Departamento de Reclamos, con el fin de emitir resolución con número manual			
	Copiar número de resolución generado en documento word (resolución)	Copiar No. De resolución generado en resolución que no corresponde	Ejecución de procesos de gestión	Errónea entrada de datos	Falta de controles de ingreso de información en sistema	Personas	Menor	2	3	Moderado (2)	Establecer controles de número de errores encontrados en número de resolución, los cuales serán considerados en evaluación anual de cada analista responsable de la equivocación.	2	2	Bajo (1)
	Verificar datos en resolución	Deficiente verificación de datos en resolución	Ejecución de procesos de gestión	Documentación legal incompleta	Inadecuada revisión de información en resolución	Personas	Moderada	3	4	Alto (3)	Establecer controles de número de errores encontrados en número de resolución, los cuales serán considerados en evaluación anual de cada analista responsable de la equivocación.	3	4	Alto (3)
	Impresión de resolución (tres impresiones)	Impresión en papel sin logo	Ejecución de procesos de gestión	Documentación legal incompleta	Inadecuado control de impresión	Procesos	Insignificante	1	1	Bajo (1)	Establecer bandeja exclusiva para impresión de resoluciones, de manera que en la misma se coloquen únicamente hojas con el logotipo de la institución	1	1	Bajo (1)
	Firma de resolución por parte de analista	No registrar firma de responsabilidad	Ejecución de procesos de gestión	Documentación legal incompleta	Falta de definición de procedimientos	Procesos	Menor	2	2	Bajo (1)	Establecer controles de número de resoluciones emitidas sin firma de responsabilidad, los cuales serán considerados en evaluación anual de cada analista responsable de la equivocación.	2	1	Bajo (1)
Inapropiada revisión y emisión de resolución				Falta de control en revisión de resoluciones	Personas	Moderada	3	4	Alto (3)	Establecer controles de número de resoluciones emitidas sin firma de responsabilidad, los cuales serán considerados en evaluación anual de cada analista responsable de la equivocación.	3	3	Alto (3)	
	Organización final del expediente (toda la documentación generada durante el análisis más la resolución emitida)	Deficiente organización de expediente	Ejecución de procesos de gestión	Deficiente organización	Falta de control en manejo y organización de trámites	Procesos	Menor	2	3	Moderado (2)	Facilitar suministros y espacios a cada analista para organizar trámites	2	2	Bajo (1)

Actividad	Tareas	Descripción del Riesgo	Tipo de Evento de Riesgo Operativo	Subtipo de Evento de Riesgo Operativo	Fallas o Insuficiencias	Factores de Riesgo Operativo	No. de trámites incumplidos y disminución en ahorro	Impacto	Frecuencia	Impacto	Controles a implementarse	Impacto	Frecuencia	Impacto (Riesgo Residual)
		Pérdida de documentación	Prácticas con clientes, productos y negocios	Pérdida de documentación confidencial usada para fines de la Adm. Tributaria	Falta de definición de políticas y procedimientos	Procesos	Moderada	3	1	Moderado (2)	Establecer guía de procedimiento para organización de expediente	3	1	Moderado (2)
	Dar continuar de trámite analizado en Workflow	Flujo de trámite caiga en error	Interrupciones de Caídas del software	Problemas en telecomunicaciones con servidor	Caída en los enlaces de telecomunicaciones	Tecnología de Información	Menor	2	2	Bajo (1)	Establecer procedimientos con el Dpto. Informático para atención de casos que caen en error en sistema, con el fin de establecer tiempos máximos para solución de este tipo de problemas y adicionalmente establecer el responsable de la ejecución	2	2	Bajo (1)
				Demoras en tiempo de contestación	Falta de planes de contingencia	Tecnología de Información	Menor	2	2	Bajo (1)	Establecer como tiempo máximo de solución de flujos en error, 48 horas desde el reporte del incidente	2	2	Bajo (1)
	Ingreso de información final en base (fecha de entrega de trámite a supervisor)	Ingreso de fecha que no corresponde	Ejecución de procesos de gestión	Errónea entrada de datos	Falta de controles de ingreso de información en base	Personas	Menor	2	3	Moderado (2)	Definir que en resolución se establezca la fecha de entrega, la misma que debe ser la ingresada en la base de cada analista	2	2	Bajo (1)
				Complicaciones en control de fechas de entrega de trámite	Falta de revisión en ingreso de fechas en base	Procesos	Moderada	3	3	Alto (3)	Sistema genere automáticamente correos electrónicos a analistas informando de fechas de vencimiento de trámites	3	3	Alto (3)
	Entrega de expediente final a supervisor	Analista olvide entregar expediente final analizado a supervisor	Ejecución de procesos de gestión	Demoras en tiempo de contestación	Falta de control en trámites a ser entregados	Personas	Menor	2	1	Bajo (1)	Establecer controles por parte de supervisor, estableciendo los trámites que tienen que ser entregados y que están próximos a vencer	2	1	Bajo (1)
Control de trámites analizados	Revisión de solicitud de contribuyente	Falta de comprensión de la solicitud del contribuyente	Ejecución de procesos de gestión	Deficiente revisión de trámite	Excesiva carga de trabajo	Personas	Moderada	3	2	Moderado (2)	Actualizar formatos para ingreso de reclamos, con el fin de que se elimine las solicitudes efectuadas por los contribuyentes	3	1	Moderado (2)
	Revisión de expediente, cédula de identidad, papeleta de votación,	Errónea verificación de documentación,	Ejecución de procesos de gestión	Documentación legal incompleta	Falta de verificación de documentación	Procesos	Alta	4	2	Alto (3)	Establecer formato de check list en donde se establezca la información que contiene cada expediente, en el cual cada supervisor también pueda marcar	4	1	Alto (3)

Actividad	Tareas	Descripción del Riesgo	Tipo de Evento de Riesgo Operativo	Subtipo de Evento de Riesgo Operativo	Fallas o Insuficiencias	Factores de Riesgo Operativo	No. de trámites incumplidos y disminución en ahorro	Impacto	Frecuencia	Impacto	Controles a implementarse	Impacto	Frecuencia	Impacto (Riesgo Residual)
	comprobantes de retención, cuenta bancaria	ocasionando que trámite no cuente con toda la documentación exigida por la normativa tributaria									la información revisada			
				Documentación legal incompleta	Falta de control en revisión de documentación	Personas	Alta	4	2	Alto (3)	Establecer formato de check list en donde se establezca la información que contiene cada expediente, en el cual cada supervisor también pueda marcar la información revisada	4	1	Alto (3)
	Revisión de papeles de trabajo, extraídos de Discoverer Viewer	Errónea verificación de papeles de trabajo	Ejecución de procesos de gestión	Inadecuada documentación de respaldo	Deficiencias en la realización y revisión de papeles de trabajo	Personas	Moderada	3	2	Moderado (2)	Establecer firma de responsabilidad de supervisión en papeles de trabajo.	3	1	Moderado (2)
		Papeles de trabajo no sustenten análisis realizado	Ejecución de procesos de gestión	Inadecuada documentación de respaldo	Falta de definición de procedimientos	Procesos	Moderada	3	2	Moderado (2)	Definir formatos de papeles de trabajo para todos los analistas, obligando que se ingrese la totalidad de la información solicitada en los mismos.	3	1	Moderado (2)
		Revisión deficiente, sin detectar posibles comprobantes de retención que no cumplan requisitos contemplados en normativa tributaria y consten como aceptados en base		Inadecuada documentación de respaldo	Deficiencias en la realización y revisión de base de comprobantes	Personas	Moderada	3	2	Moderado (2)	Devolver trámite a analista para que nuevamente revise toda la resolución y encuentre el error detectado	3	1	Moderado (2)
	Revisión de base levantada de comprobantes de retención, si fuere el caso		Ejecución de procesos de gestión	Privilegiar a contribuyentes	Falta de conocimiento de normativa tributaria	Procesos	Alta	4	2	Alto (3)	Revisión de comprobantes aleatoriamente con el fin de comprobar si existe devolución por documentos que no corresponden	4	1	Alto (3)
	Revisión de identificación del contribuyente en resolución	Errónea revisión ocasionando que resolución tenga identificación incorrecta de contribuyente analizado	Ejecución de procesos de gestión	Errónea entrada de datos	Fallas de control de información en resolución	Personas	Moderada	3	3	Alto (3)	Revisión de la información de trámites en base con la que cuenta supervisor, con el fin de establecer diferencias en identificación del contribuyente	3	2	Moderado (2)

Actividad	Tareas	Descripción del Riesgo	Tipo de Evento de Riesgo Operativo	Subtipo de Evento de Riesgo Operativo	Fallas o Insuficiencias	Factores de Riesgo Operativo	No. de trámites incumplidos y disminución en ahorro	Impacto	Frecuencia	Impacto	Controles a implementarse	Impacto	Frecuencia	Impacto (Riesgo Residual)
	Revisión de No. de trámite, fecha de ingreso de trámite, impuesto, periodo y monto solicitado por contribuyente en resolución	Errónea revisión ocasionando que resolución tenga datos incorrectos de contribuyente analizado	Ejecución de procesos de gestión	Errónea entrada de datos	Fallas de control de información en resolución	Personas	Moderada	3	3	Alto (3)	Revisión de la información de trámites en base con la que cuenta supervisor, con el fin de establecer diferencias en información de trámites	3	2	Moderado (2)
	Revisión del detalle de los comprobantes negados, expuestos en la resolución	Revisión deficiente, sin detectar posibles comprobantes de retención negados sin la respectiva justificación respaldada por la normativa tributaria	Ejecución de procesos de gestión	Errónea entrada de datos	Fallas de control de información en resolución	Personas	Moderada	3	3	Alto (3)	Revisión de comprobantes aleatoriamente con el fin de comprobar si existe error en devolución	3	2	Moderado (2)
		Detectar errores y no reportarlos a analista para que efectúe cambios	Fraude Interno	Privilegiar a contribuyentes	Falta de ética	Personas	Alta	4	1	Alto (3)	Recordar periódicamente a todos los supervisores la obligatoriedad de cumplir el Código de Ética de la institución y posibles sanciones en caso de no cumplirlo	4	1	Alto (3)
	Revisión de valores de ingresos, gastos, base imponible, impuesto causado, comprobantes de retención aceptados detallados en resolución	Mala revisión ocasionando que se esté devolviendo un valor mayor o menor al que legalmente le corresponde al contribuyente	Ejecución de procesos de gestión	Errónea entrada de datos	Fallas de control de información en resolución	Personas	Alta	4	3	Crítico (4)	Revisión de información de papeles de trabajo con resolución. Establecer mecanismos de controles que reduzcan los errores en analistas	4	3	Crítico (4)
		Detectar errores y no reportarlos a analista para que efectúe	Fraude Interno	Privilegiar a contribuyentes	Falta de ética	Personas	Alta	4	1	Alto (3)	Recordar periódicamente a todos los supervisores la obligatoriedad de cumplir el Código de Ética de la institución y posibles sanciones en caso de no cumplirlo	4	1	Alto (3)

Actividad	Tareas	Descripción del Riesgo	Tipo de Evento de Riesgo Operativo	Subtipo de Evento de Riesgo Operativo	Fallas o Insuficiencias	Factores de Riesgo Operativo	No. de trámites incumplidos y disminución en ahorro	Impacto	Frecuencia	Impacto	Controles a implementarse	Impacto	Frecuencia	Impacto (Riesgo Residual)
		cambios												
	Revisión del monto aceptado en la resolución	No detectar que monto aceptado en resolución no es el que corresponde en función de análisis realizado	Ejecución de procesos de gestión	Errónea entrada de datos	Fallas de control de información en resolución	Personas	Alta	4	2	Alto (3)	Revisión del monto a devolver en resolución frente a lo ingresado en el sistema. Establecer mecanismos de controles que reduzcan los errores en analistas	4	1	Alto (3)
		Detectar errores y no reportarlos a analista para que efectúe cambios	Fraude Interno	Privilegiar a contribuyentes	Falta de ética	Personas	Alta	4	1	Alto (3)	Recordar periódicamente a todos los supervisores la obligatoriedad de cumplir el Código de Ética de la institución y posibles sanciones en caso de no cumplirlo	4	1	Alto (3)
	Revisión de que monto aceptado sea igual o menor al monto solicitado por contribuyente	Omitir revisión	Ejecución de procesos de gestión	Errónea entrada de datos	Fallas de control de información en resolución	Personas	Moderada	3	3	Alto (3)	Establecer en base que lleva supervisor las columnas de valores devueltos y valores solicitados, de manera que con fórmulas se pueda detectar errores en devolución	3	3	Alto (3)
	Revisión de dirección para notificaciones detallada en la resolución	En resolución conste dirección que no corresponde a notificar	Ejecución de procesos de gestión	Demoras en tiempo de contestación	Falta de planes de contingencia	Procesos	Moderada	3	2	Moderado (2)	Verificación de dirección de notificación con la ingresada en el sistema.	3	1	Moderado (2)
				Posible resolución sin notificar	Falta de controles en fechas de notificación	Procesos	Alta	4	1	Alto (3)	Establecer controles de notificación, generar a través de sistema reporte diario de notificaciones realizadas	4	1	Alto (3)
	Revisión en Sistema Nacional de Trámites de que monto aceptado ingresado por analista, coincida con la detallada en petición de contribuyente y resolución	Errónea revisión ocasionando que monto a devolver que consta en Sistema Nacional de Trámites sea incorrecto	Ejecución de procesos de gestión	Demoras en tiempo de contestación	Falta de políticas y procedimientos	Procesos	Moderada	3	3	Alto (3)	Establecimiento de sanciones para analistas que constantemente ingresen erróneamente valores a favor en sistema	3	2	Moderado (2)
				Errónea entrada de datos	Fallas de control de información en Sistema Nacional de Trámites	Personas	Alta	4	3	Crítico (4)	Verificación de montos a devolver en sistema. Establecimiento de sanciones para analistas que constantemente ingresen erróneamente valores a favor en sistema	4	3	Crítico (4)
	Revisión de que forma de devolución ingresada en Sistema Nacional de Trámites,	Errónea revisión ocasionando que forma de devolución	Ejecución de procesos de gestión	Demoras en tiempo de contestación	Falta de definición de procedimientos de retroalimentación	Procesos	Moderada	3	3	Alto (3)	Establecimiento de sanciones para analistas que constantemente ingresen erróneamente la información en sistema	3	2	Moderado (2)

Actividad	Tareas	Descripción del Riesgo	Tipo de Evento de Riesgo Operativo	Subtipo de Evento de Riesgo Operativo	Fallas o Insuficiencias	Factores de Riesgo Operativo	No. de trámites incumplidos y disminución en ahorro	Impacto	Frecuencia	Impacto	Controles a implementarse	Impacto	Frecuencia	Impacto (Riesgo Residual)
	coincida con la detallada en petición de contribuyente y resolución	que consta en Sistema Nacional de Trámites sea incorrecta		Errónea entrada de datos	Fallas de control de información en Sistema Nacional de Trámites	Personas	Alta	4	3	Crítico (4)	Verificación de forma de devolución en sistema. Establecimiento de sanciones para analistas que constantemente ingresen erróneamente la información en sistema	4	2	Alto (3)
	Revisión de que cuenta bancaria ingresada en Sistema Nacional de Trámites, coincida con la detallada en petición de contribuyente y resolución	Errónea revisión ocasionando que número de cuenta bancaria que consta en Sistema Nacional de Trámites sea incorrecta	Ejecución de procesos de gestión	Demoras en tiempo de contestación	Falta de definición de procedimientos de retroalimentación	Procesos	Moderada	3	3	Alto (3)	Establecimiento de sanciones para analistas que constantemente ingresen erróneamente la información en sistema	3	3	Alto (3)
				Errónea entrada de datos	Fallas de control de información en Sistema Nacional de Trámites	Personas	Alta	4	3	Crítico (4)	Verificación de información de cuenta bancaria. Establecimiento de sanciones para analistas que constantemente ingresen erróneamente la información en sistema	4	2	Alto (3)
	Devolución de resolución a analista, en caso de encontrar errores	Supervisor olvide entregar resolución a analista para que sea corregida	Ejecución de procesos de gestión	Demoras en tiempo de contestación	Falta de organización y control de trámites revisados	Personas	Alta	4	3	Crítico (4)	Establecer tiempos estimados de entrega de resolución corregida a supervisor	4	3	Crítico (4)
	Recepción de resolución corregida	Resolución entregada siga manteniendo errores	Ejecución de procesos de gestión	Demoras en tiempo de contestación	Falta de definición de políticas y procedimientos	Procesos	Alta	4	2	Alto (3)	Devolver resolución a analista mencionando que tiene errores sin establecer cuales, mencionando que toda la resolución debe ser revisada en su totalidad	4	2	Alto (3)
	Revisión de que cambios solicitados se hayan efectuado en resolución	Errónea revisión, ocasionando que resolución siga manteniendo errores	Ejecución de procesos de gestión	Demoras en tiempo de contestación	Falta de definición de procedimientos de retroalimentación	Procesos	Alta	4	2	Alto (3)	Establecer tiempos estimados de entrega de resolución corregida a supervisor	4	1	Alto (3)
				Documentación legal incompleta	Falta de experiencia o conocimiento de analista	Personas	Alta	4	2	Alto (3)	Capacitación a analistas. Establecer número de errores encontrados, para definirla en evaluación anual de cada analista responsable de la equivocación	4	1	Alto (3)

Actividad	Tareas	Descripción del Riesgo	Tipo de Evento de Riesgo Operativo	Subtipo de Evento de Riesgo Operativo	Fallas o Insuficiencias	Factores de Riesgo Operativo	No. de trámites incumplidos y disminución en ahorro	Impacto	Frecuencia	Impacto	Controles a implementarse	Impacto	Frecuencia	Impacto (Riesgo Residual)
	Aprobar Resolución, mediante firma	Aprobar resolución errónea u olvidar firmar copias de resolución	Ejecución de procesos de gestión	Documentación legal incompleta	Falta de controles en revisión de firma en trámites aprobados por supervisor	Procesos	Moderada	3	1	Moderado (2)	Revisión de totalidad de resoluciones correctas, para verificar si todas cuentan con la firma de supervisor	3	1	Moderado (2)
				Demoras en tiempo de contestación	Falta de definición de procedimientos de retroalimentación	Procesos	Moderada	3	1	Moderado (2)	Establecer tiempos estimados de entrega de resolución corregida a Mesa de despacho	3	1	Moderado (2)
	Dar continuar de trámite revisado en Workflow	Flujo de trámite caiga en error	Interrupciones de Caídas del software	Problemas en telecomunicaciones con servidor	Caída en los enlaces de telecomunicaciones	Tecnología de Información	Menor	2	2	Bajo (1)	Establecer procedimientos con el Dpto. Informático para atención de casos que caen en error en sistema, con el fin de establecer tiempos máximos para solución de este tipo de problemas y adicionalmente establecer el responsable de la ejecución	2	2	Bajo (1)
				Demoras en tiempo de contestación	Falta de definición de procedimientos de comunicación	Tecnología de Información	Menor	2	2	Bajo (1)	Establecer como tiempo máximo de solución de flujos en error, 48 horas desde el reporte del incidente	2	2	Bajo (1)
	Ingreso de información a base de supervisor, fecha de despacho, montos aceptados	Ingreso de información errónea a la base	Ejecución de procesos de gestión	Errónea entrada de datos	Fallas de control de ingreso de información en base de datos	Personas	Menor	2	2	Bajo (1)	Extraer información de sistema y compararla con la información de la resolución emitida	2	1	Bajo (1)
				Complicaciones en control de fechas de entrega de trámite	Falta de definición de políticas y procedimientos en control de vencimientos	Procesos	Moderada	3	2	Moderado (2)	Sistema genere automáticamente correos electrónicos a supervisores informando de fechas de vencimiento de trámites, que tienen para su revisión	3	1	Moderado (2)
	Entrega de resolución a Mesa de Despacho	Olvidar entregar a Mesa de Despacho o entregar resoluciones que no han sido firmadas o revisada	Ejecución de procesos de gestión	Demoras en tiempo de contestación	Falta de organización y control de trámites revisados	Personas	Moderada	3	1	Moderado (2)	Sistema genere automáticamente correos electrónicos a supervisores informando de fechas de vencimiento de trámites, que tienen para su revisión. Establecer controles por parte de Mesa de despacho, informando a supervisores trámites que todavía no le han sido entregados y que tienen vencimiento cercano	3	1	Moderado (2)

Actividad	Tareas	Descripción del Riesgo	Tipo de Evento de Riesgo Operativo	Subtipo de Evento de Riesgo Operativo	Fallas o Insuficiencias	Factores de Riesgo Operativo	No. de trámites incumplidos y disminución en ahorro	Impacto	Frecuencia	Impacto	Controles a implementarse	Impacto	Frecuencia	Impacto (Riesgo Residual)
Despacho de trámites	Recepción de resoluciones aprobadas	No despachar resoluciones inmediatamente después de recibidas	Ejecución de procesos de gestión	Demoras en tiempo de contestación	Excesiva carga de trabajo	Personas	Alta	4	3	Crítico (4)	Sistema genere automáticamente correos electrónicos a mesa de despacho informando de fechas de vencimiento de trámites, que tienen para ser despachados	4	3	Crítico (4)
		Receptar resoluciones sin firma de aprobación	Ejecución de procesos de gestión	Documentación legal incompleta	Falta de control en revisión de resoluciones despachadas	Procesos	Alta	4	1	Alto (3)	Establecer la obligatoriedad de revisar que todas las resoluciones a ser despachadas cuenten con firma de legalización	4	1	Alto (3)
	Ingreso de información de trámite en Sistema de Notificación y Valija	Información ingresada a Sistema de Notificación y Valija sea errónea	Ejecución de procesos de gestión	Errónea entrada de datos	Fallas de control de ingreso de información en base de datos	Personas	Menor	2	2	Bajo (1)	Eliminar digitación, sistema genere automáticamente toda la información del trámite únicamente digitando el número de trámite	2	1	Bajo (1)
	Impresión de guías de despacho	Imprimir guías de despacho con información incorrecta	Ejecución de procesos de gestión	Documentación legal incompleta	Fallas de control de ingreso de información en guías de despacho	Personas	Menor	2	1	Bajo (1)	Sistema genere automáticamente guía de despacho con información necesaria	2	1	Bajo (1)
				Demoras en tiempo de contestación	Falta de organización y control de resoluciones despachadas	Procesos	Moderada	3	1	Moderado (2)	Establecer tiempos máximos de despacho de resoluciones	3	1	Moderado (2)
	Dar continuar de trámite aprobado en Workflow	Flujo de trámite caiga en error	Interrupciones de Caídas del software	Problemas en telecomunicaciones con servidor	Caída en los enlaces de telecomunicaciones	Tecnología de Información	Menor	2	2	Bajo (1)	Establecer procedimientos con el Dpto. Informático para atención de casos que caen en error en sistema, con el fin de establecer tiempos máximos para solución de este tipo de problemas y adicionalmente establecer el responsable de la ejecución	2	2	Bajo (1)
				Demoras en tiempo de contestación	Falta de planes de contingencia	Tecnología de Información	Menor	2	2	Bajo (1)	Establecer como tiempo máximo de solución de flujos en error, 48 horas desde el reporte del incidente	2	2	Bajo (1)
	Entrega de resoluciones aprobadas con guía de despacho a mensajero que a su vez las llevará al	Extravío de resoluciones o entregar parte de resoluciones descritas en	Prácticas con clientes, productos y negocios	Pérdida de documentación confidencial usada para fines de la Adm. Tributaria	Falta de definición de políticas y procedimientos	Procesos	Alta	4	1	Alto (3)	Establecer rutas y horarios de entrega por departamento con el fin de que no exista confusiones en entrega de resoluciones	4	1	Alto (3)

Actividad	Tareas	Descripción del Riesgo	Tipo de Evento de Riesgo Operativo	Subtipo de Evento de Riesgo Operativo	Fallas o Insuficiencias	Factores de Riesgo Operativo	No. de trámites incumplidos y disminución en ahorro	Impacto	Frecuencia	Impacto	Controles a implementarse	Impacto	Frecuencia	Impacto (Riesgo Residual)
	Departamento de Secretaría	guía de despacho		Inapropiado control	Falta de controles de traslado de documentación	Personas	Moderada	3	1	Moderado (2)	Enviar resoluciones en sobre cerrado, con identificación clara del contenido en la parte exterior del mismo. No enviar resoluciones sin sobre a mensajeros	3	1	Moderado (2)
	Solicitar fe de recepción de guía de despacho a mensajero	Olvidar solicitar fe de recepción de mensajero al momento de entregar las resoluciones	Ejecución de procesos de gestión	Inadecuada documentación de respaldo	Falta de definición de procedimientos	Procesos	Menor	2	1	Bajo (1)	Envío de correo electrónico desde Reclamos, informando fecha, hora y resoluciones que se entregaron a mensajero	2	1	Bajo (1)
				Documentación legal incompleta	Falta de verificación de documentación	Personas	Moderada	3	1	Moderado (2)	Establecer mecanismos de control de envío de resoluciones. Definir espacio físico para resoluciones a ser despachadas, con el fin de que no se confunda entre otra documentación	3	1	Moderado (2)
Notificación de trámites	Recepción de resoluciones aprobadas y guía de despacho	Receptar solo una parte de las resoluciones enviadas desde Dpto. de Reclamos	Ejecución de procesos de gestión	Documentación legal incompleta	Falta de verificación de documentación	Personas	Moderada	3	1	Moderado (2)	Envío de correo electrónico informando resoluciones que no llegaron a Dpto. de Secretaría.	3	1	Moderado (2)
				Demoras en tiempo de contestación	Falta de organización y control de resoluciones recibidas	Procesos	Moderada	3	1	Moderado (2)	Establecer tiempos máximos de entrega de resoluciones no enviadas	3	1	Moderado (2)
	Confirmar resoluciones recibidas consten en guías de despacho	Errónea confirmación de resoluciones recibidas	Ejecución de procesos de gestión	Errónea entrada de datos	Falta de control de ingreso de información en guías de despacho	Personas	Menor	2	1	Bajo (1)	Comparar correo electrónico enviado por Reclamos vs resoluciones físicas recibidas	2	1	Bajo (1)
	Dar fe de recepción de resoluciones recibidas en guía de despacho	Olvidar dar fe de presentación o dar fe de presentación sin haber recibido las resoluciones que constan en guía de despacho	Ejecución de procesos de gestión	Documentación legal incompleta	Falta de definición de procedimientos	Procesos	Moderada	3	1	Moderado (2)	Contestación de correo electrónico a Reclamos, confirmando la recepción de resoluciones o haciendo referencia a que no se enviaron todas las resoluciones establecidas, en un tiempo no mayor a 48 horas de enviado el correo electrónico	3	1	Moderado (2)

Actividad	Tareas	Descripción del Riesgo	Tipo de Evento de Riesgo Operativo	Subtipo de Evento de Riesgo Operativo	Fallas o Insuficiencias	Factores de Riesgo Operativo	No. de trámites incumplidos y disminución en ahorro	Impacto	Frecuencia	Impacto	Controles a implementarse	Impacto	Frecuencia	Impacto (Riesgo Residual)
	Verificar datos de resoluciones recibidas en Sistema de Notificación y Valija	Mala verificación, ocasionando que información ingresada a Sistema de Notificación y Valija sea errónea	Ejecución de procesos de gestión	Errónea entrada de datos	Falta de control de ingreso de información en sistema	Personas	Moderada	3	1	Moderado (2)	Eliminar digitación, sistema genere automáticamente toda la información del trámite únicamente digitando el número de trámite	3	1	Moderado (2)
	Verificar información básica de resoluciones, No. de trámite, No. de resolución, Ruc y Razón Social de contribuyente	Mala verificación de información	Ejecución de procesos de gestión	Errónea entrada de datos	Fallas de control de información en resolución	Personas	Alta	4	1	Alto (3)	Verificar información de sistema y compararlo con información de resoluciones enviadas. En caso de encontrar errores enviar correo electrónico retroalimentando novedades a analista con copia a supervisores y Jefe Departamental	4	1	Alto (3)
	Ingreso de fecha de recepción de resoluciones en Sistema de Notificación y Valija	Registro de fecha que no corresponda a la receptada	Ejecución de procesos de gestión	Errónea entrada de datos	Falta de control de ingreso de información en sistema	Personas	Menor	2	1	Bajo (1)	Sistema genera automáticamente fecha de ingreso, al momento en que se digite número de trámite para buscar información del mismo	2	1	Bajo (1)
Ejecución de procesos de gestión			Demoras en tiempo de contestación	Sistema cuenta con información errónea	Procesos	Moderada	3	2	Moderado (2)	Sistema genera automáticamente fecha de recepción, al momento que se digite número de trámite para buscar información del mismo	3	1	Moderado (2)	
	Dar continuar de trámite en Workflow	Flujo de trámite caiga en error	Interrupciones de Caídas del software	Problemas en telecomunicaciones con servidor	Caida en los enlaces de telecomunicaciones	Tecnología de Información	Menor	2	2	Bajo (1)	Establecer procedimientos con el Dpto. Informático para atención de casos que caen en error en sistema, con el fin de establecer tiempos máximos para solución de este tipo de problemas y adicionalmente establecer el responsable de la ejecución	2	2	Bajo (1)
Demoras en tiempo de contestación				Falta de planes de contingencia	Tecnología de Información	Menor	2	2	Bajo (1)	Establecer como tiempo máximo de solución de flujos en error, 48 horas desde el reporte del incidente	2	2	Bajo (1)	
	Entrega de resoluciones aprobadas a Secretario Regional, para su certificación	Entregar parte de resoluciones y no la totalidad	Ejecución de procesos de gestión	Demoras en tiempo de contestación	Excesiva carga de trabajo	Personas	Moderada	3	3	Alto (3)	Establecer tiempos máximos de entrega de resoluciones a Secretario Regional	3	2	Moderado (2)

Actividad	Tareas	Descripción del Riesgo	Tipo de Evento de Riesgo Operativo	Subtipo de Evento de Riesgo Operativo	Fallas o Insuficiencias	Factores de Riesgo Operativo	No. de trámites incumplidos y disminución en ahorro	Impacto	Frecuencia	Impacto	Controles a implementarse	Impacto	Frecuencia	Impacto (Riesgo Residual)
	Certificación de resoluciones por parte de Secretario Regional	Certificar parte de resoluciones y no la totalidad	Ejecución de procesos de gestión	Documentación legal incompleta	Falta de definición de procedimientos	Procesos	Moderada	3	1	Moderado (2)	Definir persona responsable a controlar que todas las resoluciones hayan sido certificadas por Secretario Regional	3	1	Moderado (2)
				Demoras en tiempo de contestación	Excesiva carga de trabajo	Personas	Moderada	3	3	Alto (3)	Establecer tiempos máximos de entrega de resoluciones certificadas a Supervisor de Equipo	3	1	Moderado (2)
	Entrega de resoluciones aprobadas y certificadas a Supervisor de Secretaría encargado de notificadores	Entregar solo una parte de las resoluciones aprobadas y certificadas a Supervisor de Equipo	Ejecución de procesos de gestión	Documentación legal incompleta	Falta de controles en fechas de notificación de trámites	Procesos	Alta	4	1	Alto (3)	Sistema genere automáticamente correos electrónicos a Supervisor de Secretaría informando de fechas de vencimiento de trámites, que tienen para ser notificados	4	1	Alto (3)
				Demoras en tiempo de contestación	Excesiva carga de trabajo	Personas	Moderada	3	3	Alto (3)	Establecer tiempos máximos de entrega de resoluciones certificadas a Notificadores	3	3	Alto (3)
	Ingreso de fecha de recepción en Sistema de Notificación y Valija	Registro de fecha que no corresponda a la receptada	Ejecución de procesos de gestión	Errónea entrada de datos	Falta de control en ingreso de información a sistema	Personas	Menor	2	1	Bajo (1)	Sistema genera automáticamente fecha de recepción de supervisor, al momento que se digite número de trámite para buscar información del mismo	2	1	Bajo (1)
	Separar resoluciones por dirección de notificación	Unir direcciones de notificación que sean muy distantes	Ejecución de procesos de gestión	Demoras en tiempo de contestación	Falta de organización y control de resoluciones certificadas	Personas	Menor	2	1	Bajo (1)	Extraer del sistema las direcciones de notificación y organizarlas por dirección, y compararlo con resoluciones separadas físicamente por dirección de notificación	2	1	Bajo (1)
	Entrega de resoluciones a notificadores	Entregar resoluciones con direcciones de notificación que no corresponden a la ruta del notificador	Ejecución de procesos de gestión	Demoras en tiempo de contestación	Falta de organización y control de resoluciones certificadas	Procesos	Menor	2	1	Bajo (1)	Extraer del sistema las direcciones de notificación, organizarlas por direcciones cercanas asignando un notificador responsable	2	1	Bajo (1)
	Entrega de resolución a contribuyente, en dirección solicitada para notificación	Demoras en la entrega de resolución a contribuyente	Ejecución de procesos de gestión	Demoras en tiempo de contestación	Excesiva carga de trabajo	Personas	Alta	4	4	Crítico (4)	Establecer tiempos máximos de entrega de resoluciones certificadas a Contribuyentes	4	3	Crítico (4)

Actividad	Tareas	Descripción del Riesgo	Tipo de Evento de Riesgo Operativo	Subtipo de Evento de Riesgo Operativo	Fallas o Insuficiencias	Factores de Riesgo Operativo	No. de trámites incumplidos y disminución en ahorro	Impacto	Frecuencia	Impacto	Controles a implementarse	Impacto	Frecuencia	Impacto (Riesgo Residual)
		No ubicar dirección de notificación	Ejecución de procesos de gestión	Inapropiada búsqueda de direcciones	Falta de definición de políticas y procedimientos	Procesos	Moderada	3	2	Moderado (2)	Establecer rutas de notificación, con el objetivo de que notificador conozca anticipadamente donde se encuentra la dirección a ubicar	3	1	Moderado (2)
	Solicitar a contribuyente su firma en razón de notificación, para constancia de la recepción de resolución	Olvido de registro de firma de contribuyente	Prácticas con clientes, productos y negocios	Documentación legal incompleta	Falta de control en revisión de firmas de recepción	Procesos	Alta	4	1	Alto (3)	Definir obligatoriedad a notificadores de que se registre la firma de contribuyente. Establecer política en la que no se recibirán razones de notificación sin firma de recepción	4	1	Alto (3)
	Solicitar firma de testigo en razón de notificación, en caso de que contribuyente se niegue a firmar o no se encuentre en dirección solicitada para notificaciones	Olvido de registro de firma de recepción de testigo o no encontrar un testigo que acceda a firmar	Prácticas con clientes, productos y negocios	Documentación legal incompleta	Falta de control en revisión de firmas de recepción	Procesos	Alta	4	1	Alto (3)	Definir obligatoriedad a notificadores de que se registre la firma de testigo en caso de ser necesario. Establecer política en la que no se recibirán razones de notificación sin firma de recepción	4	1	Alto (3)
	Entrega de razones de notificación y resoluciones a Supervisor de Secretaría	Entregar resoluciones que todavía no fueron notificadas	Ejecución de procesos de gestión	Deficiente organización	Falta de organización y control de resoluciones	Procesos	Moderada	3	1	Moderado (2)	Establecer política en la que no se recibirán razones de notificación sin firma de recepción	3	1	Moderado (2)
		Extravío de resoluciones	Prácticas con clientes, productos y negocios	Pérdida de documentación confidencial usada para fines de la Adm. Tributaria	Falta de definición de políticas y procedimientos	Procesos	Alta	4	1	Alto (3)	Establecer procedimiento de escaneo de resolución certificada antes de efectuar notificación. Establecer obligatoriedad a notificadores de mantener la documentación organizada, en caso de no acatar disposición reflejar dichas fallas en evaluación anual a notificadores	4	1	Alto (3)
	Ingreso de fecha de notificación en Sistema de Notificaciones y Valija	Registro de fecha que no corresponda a la que conste en la razón de notificación	Ejecución de procesos de gestión	Errónea entrada de datos	Falta de control en ingreso de información a sistema	Personas	Moderada	3	2	Moderado (2)	Definir una persona responsable del control de las fechas de notificación ingresadas en sistema	3	1	Moderado (2)

Actividad	Tareas	Descripción del Riesgo	Tipo de Evento de Riesgo Operativo	Subtipo de Evento de Riesgo Operativo	Fallas o Insuficiencias	Factores de Riesgo Operativo	No. de trámites incumplidos y disminución en ahorro	Impacto	Frecuencia	Impacto	Controles a implementarse	Impacto	Frecuencia	Impacto (Riesgo Residual)
	Finalización de flujo de trámite en Workflow	Flujo de trámite caiga en error	Interrupciones de Caídas del software	Problemas en telecomunicaciones con servidor	Caida en los enlaces de telecomunicaciones	Tecnología de Información	Menor	2	2	Bajo (1)	Establecer procedimientos con el Dpto. Informático para atención de casos que caen en error en sistema, con el fin de establecer tiempos máximos para solución de este tipo de problemas y adicionalmente establecer el responsable de la ejecución	2	2	Bajo (1)
				Demoras en tiempo de contestación	Falta de planes de contingencia	Tecnología de Información	Moderada	3	2	Moderado (2)	Establecer como tiempo máximo de solución de flujos en error, 48 horas desde el reporte del incidente	3	2	Moderado (2)
	Preparar guías de envío de resoluciones notificadas al Dpto. de Reclamos	Emitir guías de envío incluyendo resoluciones que no han sido notificadas	Ejecución de procesos de gestión	Documentación legal incompleta	Falta de verificación de documentación	Personas	Menor	2	1	Bajo (1)	Establecer política en la que no se recibirán razones de notificación sin firma de recepción	2	1	Bajo (1)
		Pérdida de resoluciones notificadas	Prácticas con clientes, productos y negocios	Pérdida de documentación confidencial usada para fines de la Adm. Tributaria	Falta de definición de políticas y procedimientos	Procesos	Alta	4	1	Alto (3)	Establecer procedimiento de escaneo de resolución certificada antes de efectuar notificación. Establecer obligatoriedad a funcionarios de mantener la documentación organizada, en caso de no acatar disposición reflejar dichas fallas en evaluación anual	4	1	Alto (3)
Acreditación de valores aceptados	Devolución de resolución con razón de notificación al Departamento de Reclamos	Extravío de resoluciones notificadas	Prácticas con clientes, productos y negocios	Pérdida de documentación confidencial usada para fines de la Adm. Tributaria	Falta de definición de políticas y procedimientos	Procesos	Alta	4	1	Alto (3)	Establecer procedimiento de escaneo de resolución certificada antes de efectuar notificación. Establecer obligatoriedad a funcionarios de mantener la documentación organizada, en caso de no acatar disposición reflejar dichas fallas en evaluación anual	4	1	Alto (3)
		Entregar parte de resoluciones descritas en guía de envío	Ejecución de procesos de gestión	Documentación legal incompleta	Falta de verificación de documentación	Personas	Moderada	3	1	Moderado (2)	Envío de correo electrónico de resoluciones enviadas a Departamento de Reclamos, estableciendo que se confirme recepción de la totalidad de las mismas	3	1	Moderado (2)

Actividad	Tareas	Descripción del Riesgo	Tipo de Evento de Riesgo Operativo	Subtipo de Evento de Riesgo Operativo	Fallas o Insuficiencias	Factores de Riesgo Operativo	No. de trámites incumplidos y disminución en ahorro	Impacto	Frecuencia	Impacto	Controles a implementarse	Impacto	Frecuencia	Impacto (Riesgo Residual)
	Preparar guías de envío de resoluciones notificadas al Dpto. Financiero	Emitir guías de envío incluyendo resoluciones que no han sido notificadas	Ejecución de procesos de gestión	Documentación legal incompleta	Falta de verificación de documentación	Personas	Insignificante	1	1	Bajo (1)	Establecer política en la que no se recibirán razones de notificación sin firma de recepción	1	1	Bajo (1)
		Emitir guías de envío incluyendo resoluciones que no tengan un valor a ser devuelto	Ejecución de procesos de gestión	Inapropiado control	Falta de control y organización de resoluciones enviadas	Personas	Insignificante	1	1	Bajo (1)	Establecer procedimientos, con el fin de que se ponga una marca a resoluciones que tienen valor a devolver, con el fin de identificarlas a simple vista	1	1	Bajo (1)
	Envío de copia de resolución a Departamento Financiero	Olvido de envío de resoluciones que tengan un valor a favor de contribuyente	Ejecución de procesos de gestión	Documentación legal incompleta	Falta de verificación de documentación	Personas	Moderada	3	2	Moderado (2)	Establecer tiempos máximos de entrega de resoluciones notificadas con valor a favor a Dpto. Financiero	3	1	Moderado (2)
		Demoras en envío de resoluciones a Departamento Financiero	Ejecución de procesos de gestión	Demoras en los tiempos de acreditación de valores a favor	Excesiva carga de trabajo	Personas	Menor	2	3	Moderado (2)	Establecer tiempos máximos de entrega de resoluciones notificadas con valor a favor a Dpto. Financiero	2	2	Bajo (1)
	Recepción de resoluciones aprobadas, certificadas y notificadas	Extravío de resoluciones, no recibir todas las resoluciones con valor a favor del contribuyente	Prácticas con clientes, productos y negocios	Pérdida de documentación confidencial usada para fines de la Adm. Tributaria	Falta de definición de políticas y procedimientos	Procesos	Moderada	3	1	Moderado (2)	Envío de correo electrónico de resoluciones enviadas a Departamento Financiero, estableciendo que se confirme recepción de la totalidad de las mismas	3	1	Moderado (2)
Verificación de montos devueltos en resolución vs los ingresados en Sistema de Acreditación de Devoluciones	Errónea verificación de información de Sistema de Acreditación de Devoluciones,	Ejecución de procesos de gestión	Errónea entrada de datos	Falta de control de información ingresada en sistema	Personas	Alta	4	1	Alto (3)	Extraer información de sistema y compararla con la información de la resolución emitida	4	1	Alto (3)	

Actividad	Tareas	Descripción del Riesgo	Tipo de Evento de Riesgo Operativo	Subtipo de Evento de Riesgo Operativo	Fallas o Insuficiencias	Factores de Riesgo Operativo	No. de trámites incumplidos y disminución en ahorro	Impacto	Frecuencia	Impacto	Controles a implementarse	Impacto	Frecuencia	Impacto (Riesgo Residual)
		ocasionando que se devuelva un valor mayor o menor al que le corresponde al contribuyente												
	Envío de memo para que se efectúe acreditación en cuentas de contribuyente a Jefe Financiero, para su aprobación	Memo con información parcial de acreditaciones a realizar	Ejecución de procesos de gestión	Documentación legal incompleta	Falta de verificación de documentación	Personas	Menor	2	2	Bajo (1)	Generación de memo automáticamente del sistema con información necesaria	2	1	Bajo (1)
	Aprobación de acreditación	Aprobar acreditaciones por montos mayores o menores al que corresponde a contribuyente	Fraude Interno	Privilegiar a contribuyentes	Falta de ética	Personas	Alta	4	1	Alto (3)	Recordar periódicamente a todos funcionarios la obligatoriedad de cumplir el Código de Ética de la institución y posibles sanciones en caso de no cumplirlo	4	1	Alto (3)
	Acreditación a contribuyente	Falta de recursos económicos para efectuar acreditación	Ejecución de procesos de gestión	Inadecuada planificación de solicitud de fondos	Falta de controles en asignación de recursos	Procesos	Moderada	3	2	Moderado (2)	Solicitar asignación de fondos de acuerdo a tiempos establecidos, y acreditar valores de trámites de acuerdo a su antigüedad (fecha de notificación)	3	2	Moderado (2)

ANEXO No. 7

ENFOQUE DE TAREAS DEFINIDAS PARA PLAN DE ACCIÓN Y CODIFICACIÓN DE TAREAS

Subproceso: Gestión de Pagos Indebidos y En Exceso de Personas Naturales

No. Actividad	Tareas	Descripción del Riesgo	Fallas o Insuficiencias	Enfoque para el plan de acción	Codificación Matriz de Riesgo
Ingreso de trámites a la Administración Tributaria	Recepción de trámite	Deficiente atención por parte de personal de ventanilla	Inadecuada contratación de personal	Personas	1.1.1.1.1.1.
	Verificación de documentación (Solicitud, Cédula de Identidad, Papeleta de Votación, copias de retenciones)	Ingreso a la Adm. Tributaria de un trámite incompleto	Falta de verificación de documentación	Manuales, procesos	1.1.2.2.2.2.
			Falta de controles en el proceso de verificación	Manuales, procesos	1.1.2.2.2.3.
	Ingreso de información al Sistema Nacional de Trámites	Ingreso de información errónea al Sistema Nacional de Trámites	Falta de controles de ingreso de información en sistema	Manuales, procesos	1.1.3.3.3.4.
			Proceso no definido	Tecnología	1.1.3.3.3.5.
	Generación de número de trámite	Lentitud del sistema al generar número	Caída en los enlaces de telecomunicaciones	Tecnología	1.1.4.4.4.6.
			Falta de planes de contingencia	Tecnología	1.1.4.4.4.7.
	Entrega de copia de Solicitud a contribuyente registrando, número de trámite, fecha y hora de ingreso	Solicitud con datos incorrectos	Revisión inadecuada de información detallada en solicitud	Tecnología	1.1.5.5.5.8.
	Generación de guías de envío de trámite	Información de guías erróneas u olvido de generación de guías	Revisión inadecuada de información de guías de envío	Tecnología	1.1.6.6.6.9.
			Inadecuada verificación de documentación	Tecnología	1.1.6.6.6.10.
Retiro de trámites por parte de mensajero para entrega a Departamento de Reclamos	Extravío de trámites	Falta de definición de políticas y procedimientos	Manuales, procesos	1.1.7.7.7.11.	
		Falta de controles de traslado de documentación	Manuales, procesos	1.1.7.7.7.12.	
Validación de Trámites	Entrega de trámites a Mesa de Validación por parte de mensajero	Recibir solo una parte de los trámites descritos en guía de envío	Inadecuada verificación de documentación	Tecnología	1.2.1.1.1.1.
			Falta de controles de envío de trámites	Manuales, procesos	1.2.1.1.1.2.
	Constatación de trámites recibidos vs. Guía de envío de trámite	Mala constación de trámites recibidos	Falta de definición de formato estándar de guía de envío de trámite	Manuales, procesos	1.2.2.2.2.3.
			Falta de control en manejo y organización de trámites	Manuales, procesos	1.2.2.2.2.4.
Registrar aceptación de trámites recibidos en guía de envío de trámites	Registrar aceptación sin haber recibido trámites completos	Falta de definición de formato estándar de respaldo de trámites recibidos	Manuales, procesos	1.2.3.3.3.5.	

No. Actividad	Tareas	Descripción del Riesgo	Fallas o Insuficiencias	Enfoque para el plan de acción	Codificación Matriz de Riesgo
			Falta de control de trámites recibidos	Manuales, procesos	1.2.3.3.3.6.
	Registro de fecha de recepción de reclamos en la parte posterior de la solicitud de cada trámite recibido	Registrar fecha anterior a la recibida	Falta de control de trámites recibidos	Tecnología	1.2.4.4.4.7.
			Falta de control en manejo y organización de trámites	Manuales, procesos	1.2.4.4.4.8.
	Ingreso a Discoverer Viewer, para extraer información de trámites recibidos (No. De trámites, Ruc, Razón Social, fecha de ingreso de trámite, tipo de trámite ingresado por secretaría)	Inadecuado uso de la información extraída	Ausencia de control en perfiles de usuarios	Tecnología	1.2.5.5.5.9.
		Información de base de datos tiene errores	Falta de controles en el ingreso de datos en aplicaciones	Manuales, procesos	1.2.5.6.6.10.
	Dar formato a la información extraída	Mal formato de la información, eliminación de datos	Falta de revisión en información extraída	Personas	1.2.6.7.7.11.
	Copiar información a la base general de trámites recibidos	Copiar información parcialmente	Falta de controles en el ingreso de información en base	Manuales, procesos	1.2.7.8.8.12.
	Breve revisión de cada trámite con el fin de identificar tipo de solicitud o petición	Errónea identificación de tipo de solicitud o petición	Falta de capacitación en proceso de validación	Personas	1.2.8.9.9.13.
			Falta de controles en el ingreso de información	Manuales, procesos	1.2.8.9.9.14.
	Ingreso a Sistema Nacional de Trámites	Fallas en sistema tecnológico de Adm. Tributaria	Caída en los enlaces de telecomunicaciones	Tecnología	1.2.9.10.10.15.
			Falta de planes de contingencia	Manuales, procesos	1.2.9.10.10.16.
	Verificación del tipo de solicitud ingresada en el sistema, al compararlo con la solicitud del contribuyente	Sistema Nacional de Trámites tenga información errónea	Falta de controles en el ingreso de información en sistema	Manuales, procesos	1.2.10.11.11.17.
	Dar el continuar de trámite en Workflow , con el fin de que Sistema asigne analista para resolución de caso	Flujo de trámite caiga en error	Caída en los enlaces de telecomunicaciones	Tecnología	1.2.11.12.12.18.
			Falta de planes de contingencia	Tecnología	1.2.11.12.12.19.
	Registrar nombre de analista en la solicitud del contribuyente	Registrar nombre de analista que no corresponde en solicitud	Falta de control en registro de analista	Manuales, procesos	1.2.12.13.13.20.
			Falta de control en organización y manejo de trámites	Manuales, procesos	1.2.12.13.13.21.
	Llenar en base general de trámites el analista responsable de cada caso	Digitación errónea de información	Falta de control en ingreso de información en base	Manuales, procesos	1.2.13.14.14.22.
			Inadecuada revisión de carga de trabajo de analistas	Manuales, procesos	1.2.13.14.14.22.
	Dar continuar nuevamente en sistema para que flujo de trámite, vaya a Workflow de analista	Flujo de trámite caiga en error	Caída en los enlaces de telecomunicaciones	Tecnología	1.2.14.15.15.24.
			Falta de planes de contingencia	Tecnología	1.2.14.15.15.25.
	Separar trámites por analista	Separación errónea de trámites ocasionando que analistas reciban trámites que no le corresponde	Falta de control en organización y manejo de trámites	Manuales, procesos	1.2.15.16.16.26.
			Inadecuada revisión de trámites entregados a analistas	Manuales, procesos	1.2.15.16.16.27.
	Preparar guías de entrega de trámites por cada analista	Información de guías de entrega erróneas u olvido de generación de guías	Inadecuada verificación de documentación	Tecnología	1.2.16.17.17.28.
			Falta de control de información de	Tecnología	1.2.16.17.17.29.

No. Actividad	Tareas	Descripción del Riesgo	Fallas o Insuficiencias	Enfoque para el plan de acción	Codificación Matriz de Riesgo
			guías de entrega de trámites		
	Envío de correo electrónico a analistas, en la que se envía base de trámites a entregarse	Base de trámites enviada sea incorrecta	Falta de revisión de información enviada	Tecnología	1.2.17.18.18.30.
	Analistas retiran trámites y revisan que trámites entregados correspondan a los detallados en guía de entrega	Mala constación de trámites recibidos	Falta de control en organización y manejo de trámites	Manuales, procesos	1.2.18.19.19.31.
			Inadecuada revisión de carga de trabajo de analistas	Manuales, procesos	1.2.18.19.19.32.
	Firma de analistas en guía de entrega, dando su conformidad de los trámites recibidos	Analistas no registren su conformidad de trámites recibidos	Falta de revisión de registro de recepción en guías	Tecnología	1.2.19.20.20.33.
Análisis de trámite	Verificación de base enviada vs trámites recibidos	Errónea constación de lo enviado vs lo recibido	Falta de verificación de documentación	Personas	1.3.1.1.1.1.
			Falta de revisión de trámites recibidos	Manuales, procesos	1.3.1.1.1.2.
	Copiar información de base enviada a base de analista	Copiar información parcialmente	Falta de revisión en información	Manuales, procesos	1.3.2.2.2.3.
	Lectura de trámites	Falta de comprensión en la lectura de la solicitud del contribuyente	Falta de capacitación a analista	Personas	1.3.3.3.3.4.
	Revisión de documentación ingresada en cada trámite (Cédula de identidad, papeleta de votación, copias de comprobantes de retención, documento que certifique o justifique el número de cuenta bancaria en la que se va a devolver valores solicitados)	Errónea verificación de documentación, logrando que trámite no tenga documentación que normativa tributaria exige	Falta de verificación de documentación	Personas	1.3.4.4.4.5.
			Falta de planes de contingencia	Manuales, procesos	1.3.4.4.4.6.
	Organización parcial del expediente	Deficiente organización de expediente	Falta de manejo y organización de trámites	Manuales, procesos	1.3.5.5.5.7.
			Pérdida de documentación	Manuales, procesos	1.3.5.6.6.8.
	Extraer información de Discoverer Viewer, con el fin de verificar si contribuyente ha cumplido con la presentación de la declaración de impuesto a la renta y el anexo de gastos personales	Inadecuado uso de la información extraída	Ausencia de control en perfiles de usuarios	Tecnología	1.3.6.7.7.9.
			Falta de ética	Personas	1.3.6.7.7.10.
	Emisión de providencia de legitimación y/o de completar, otorgando máximo diez días hábiles, en caso de que el contribuyente no haya presentado copia clara de cédula de identidad o papeleta de votación	Providencia generada con información errónea, generando demoras en notificaciones	Falta de verificación de documentación	Manuales, procesos	1.3.7.8.8.11.
			Incorrecta notificación	Manuales, procesos	1.3.7.9.9.12.
	Comparación de firma que consta en solicitud de contribuyente con firma de cédula de identidad	Mala verificación de firmas, permitiendo que solicite valores a devolver otro contribuyente No realizar comparación de firmas	Inadecuado control en comparación de firmas	Manuales, procesos	1.3.8.10.10.13.
			Falta de ética	Personas	1.3.8.11.11.14.
	Emisión de providencia abriendo término de prueba, otorgando máximo 30 días hábiles, en la que se solicita copias de comprobantes de retención, presentación de declaración de Impuesto a la Renta, presentación de anexo de gastos personales	Providencia generada con información errónea, generando demoras en notificaciones	Falta de verificación de documentación	Manuales, procesos	1.3.9.12.12.15.
			Incorrecta notificación	Manuales, procesos	1.3.9.13.13.16.
Ingreso a Discoverer Viewer, para extraer información de los trámites ingresados por el contribuyente a la Administración Tributaria	Inadecuado uso de la información extraída	Ausencia de control en perfiles de usuarios	Tecnología	1.3.10.14.14.17.	
		Información de base de datos tiene errores	Tecnología	1.3.10.15.15.18.	

No. Actividad	Tareas	Descripción del Riesgo	Fallas o Insuficiencias	Enfoque para el plan de acción	Codificación Matriz de Riesgo
	Ingreso a Discoverer Viewer , para extraer información de trámites, jurisdicción, dirección de notificaciones, monto solicitado por contribuyente	Inadecuado uso de la información extraída	Ausencia de control en perfiles de usuarios	Manuales, procesos	1.3.11.16.16.19.
		Información de base de datos tiene errores	Falta de controles de ingreso de información en sistema	Tecnología	1.3.11.17.17.20.
	Ingreso a Discoverer Viewer, para extraer información de contribuyente en relación a los ingresos y retenciones reportadas por terceros y por el propio contribuyente en su declaración de Impuesto a la Renta	Inadecuado uso de la información extraída	Ausencia de control en perfiles de usuarios	Manuales, procesos	1.3.12.18.18.21.
		Información de base de datos tiene errores	Falta de ética	Personas	1.3.12.18.18.22.
	Comparar la información reportada por terceros en relación a ingresos vs la registrada por el propio contribuyente en su declaración.	No establecer diferencias, a pesar de haberlas encontrado	Falta de controles de ingreso de información en sistema	Manuales, procesos	1.3.12.19.19.23.
		Errónea comparación, dejando pasar diferencias en ingresos de contribuyentes	Falta de ética	Personas	1.3.13.20.20.24.
	Emisión de providencia de comparecencia al contribuyente, en caso de que el contribuyente haya registrado menores ingresos a los reportados por terceros.	Providencia generada con información errónea, generando demoras en notificaciones o incorrecta notificación	Falta de verificación de documentación	Manuales, procesos	1.3.14.22.22.26.
			Falta de controles en direcciones de notificación registradas en razones de notificación	Manuales, procesos	1.3.14.23.27.
	Solicitar a contribuyente que justifique diferencia en ingresos y/o realice una declaración sustitutiva registrando los valores reales obtenidos por concepto de ingresos	Contribuyente se niegue a efectuar la rectificación	Falta de capacitación a analista	Personas	1.3.15.23.24.28.
			Falta de norma tributaria que exiga a contribuyente realizar declaración sustitutiva por este concepto	Manuales, procesos	1.3.15.23.24.29.
	Comparación de la información reportada por terceros en relación a retenciones vs la registrada por el propio contribuyente en su declaración	Errónea comparación, dejando pasar diferencias en retenciones de contribuyentes, ocasionando una mayor devolución	Falta de ética	Personas	1.3.16.24.25.30.
			Falta de controles de ingreso de información en sistema	Manuales, procesos	1.3.16.24.26.31.
	Revisión de los comprobantes de retención presentados por el contribuyente, en caso de que haya existido alguna diferencia en la comparación que se efectuó entre terceros y la declaración de contribuyente	Mala revisión de comprobantes, aceptando documentos que no cumplen con formalidades	Excesiva carga de trabajo	Personas	1.3.17.25.27.32.
		Obviar revisión de comprobantes de retención, aceptando la totalidad del valor solicitado	Falta de ética	Personas	1.3.17.26.28.33.
	Ingreso de información de trámites en base de combinación de correspondencia (RUC, Razón Social, No. De trámite, fecha de ingreso de trámite, tipo de devolución (indebido o exceso), período solicitado, monto solicitado, valor de ingresos, valor de gastos, valor de retenciones aceptadas, dirección para notificaciones	Erróneo en el ingreso de información en archivo	Falta de minuciosidad en trabajo de analistas	Manuales, procesos	1.3.18.27.29.34.
			Inadecuada revisión de cálculo efectuado	Manuales, procesos	1.3.18.27.29.35.
Revisión de los cálculos efectuados automáticamente en base de combinación de correspondencia para establecer si el monto de devolución, se encuentra correctamente calculado	No se detecten errores por una deficiente revisión de información	Falta de control en ingreso de información en base	Manuales, procesos	1.3.19.28.30.36.	
		Inadecuado control en revisión de información	Manuales, procesos	1.3.19.28.30.37.	

No. Actividad	Tareas	Descripción del Riesgo	Fallas o Insuficiencias	Enfoque para el plan de acción	Codificación Matriz de Riesgo
	Combinar base ingresada con archivo de word para obtener la resolución del contribuyente	Ninguno	Ninguno	Ninguno	1.3.20.29.31.38.
	Ingresar en Workflow el monto a devolver	Ingreso de monto que no corresponde en sistema erróneamente	Falta de controles de ingreso de información en sistema	Manuales, procesos	1.3.21.30.32.39.
		Ingreso de monto a devolver mayor al que corresponde	Falta de ética	Personas	1.3.21.31.33.40.
	Verificación en Workflow de información relacionada a la forma de devolución de los valores a favor (Nota de crédito o acreditación en cuenta)	Errónea verificación de información	Falta de controles de ingreso de información en sistema	Manuales, procesos	1.3.22.32.34.41.
		Fallas al grabar la información en caso de haber realizado un cambio	Caída en los enlaces de telecomunicaciones	Manuales, procesos	1.3.22.33.35.42.
	Verificación en Workflow, de información relacionada al número de cuenta bancaria ingresada en sistema vs el documento de sustento presentado por el contribuyente	Errónea verificación de información	Falta de controles de ingreso de información en sistema	Manuales, procesos	1.3.23.34.36.43.
		Fallas al grabar la información en caso de haber realizado un cambio	Caída en los enlaces de telecomunicaciones	Manuales, procesos	1.3.23.35.37.44.
	Ingreso en Workflow de archivo de resolución generada	Carga de archivo que no corresponde a trámite	Falta de controles de ingreso de información en sistema	Manuales, procesos	1.3.24.36.38.45.
	Ingreso de información a Workflow, en relación al tipo de documento a emitir (resolución)	Erróneo ingreso de información en sistema	Falta de controles de ingreso de información en sistema	Manuales, procesos	1.3.25.37.39.46.
	Guardar información para que sistema asigne número de resolución.	Lentitud del sistema al generar número	Caída en los enlaces de telecomunicaciones	Manuales, procesos	1.3.26.38.40.47.
	Copiar número de resolución generado en documento word (resolución)	Copiar No. De resolución generado en resolución que no corresponde	Falta de controles de ingreso de información en sistema	Manuales, procesos	1.3.27.39.41.48.
	Verificar datos en resolución	Deficiente verificación de datos en resolución	Inadecuada revisión de información en resolución	Manuales, procesos	1.3.28.40.42.49.
	Impresión de resolución (tres impresiones)	Impresión en papel sin logo	Inadecuado control de impresión	Manuales, procesos	1.3.28.41.43.50.
	Firma de resolución por parte de analista	No registrar firma de responsabilidad	Falta de definición de procedimientos	Manuales, procesos	1.3.30.42.44.51.
			Falta de control en revisión de resoluciones	Manuales, procesos	1.3.30.42.44.52.
	Organización final del expediente (toda la documentación generada durante el análisis más la resolución emitida)	Deficiente organización de expediente	Falta de control en manejo y organización de trámites	Manuales, procesos	1.3.31.43.45.53.
		Pérdida de documentación	Falta de definición de políticas y procedimientos	Manuales, procesos	1.3.31.44.46.54.
	Dar continuar de trámite analizado en Workflow	Flujo de trámite caiga en error	Caída en los enlaces de telecomunicaciones	Tecnología	1.3.32.45.47.55.
			Falta de planes de contingencia	Tecnología	1.3.32.45.47.56.
	Ingreso de información final en base (fecha de entrega de trámite a supervisor)	Ingreso de fecha que no corresponde	Falta de controles de ingreso de información en base	Manuales, procesos	1.3.33.46.48.57.
			Falta de revisión en ingreso de fechas en base	Tecnología	1.3.33.46.48.58.
	Entrega de expediente final a supervisor	Analista olvide entregar expediente final analizado a supervisor	Falta de control en trámites a ser entregados	Manuales, procesos	1.3.34.47.49.59.
Control de trámites analizados	Revisión de solicitud de contribuyente	Falta de comprensión de la solicitud del contribuyente	Excesiva carga de trabajo	Manuales, procesos	1.4.1.1.1.1.

No. Actividad	Tareas	Descripción del Riesgo	Fallas o Insuficiencias	Enfoque para el plan de acción	Codificación Matriz de Riesgo
	Revisión de expediente, cédula de identidad, papeleta de votación, comprobantes de retención, cuenta bancaria	Errónea verificación de documentación, ocasionando que trámite no cuente con toda la documentación exigida por la normativa tributaria	Falta de verificación de documentación	Manuales, procesos	1.4.2.2.2.2.
			Falta de control en revisión de documentación	Manuales, procesos	1.4.2.2.2.3.
	Revisión de papeles de trabajo, extraídos de Discoverer Viewer	Errónea verificación de papeles de trabajo	Deficiencias en la realización y revisión de papeles de trabajo	Manuales, procesos	1.4.3.3.3.4.
			Papeles de trabajo no sustenten análisis realizado	Falta de definición de procedimientos	Manuales, procesos
	Revisión de base levantada de comprobantes de retención, si fuere el caso	Revisión deficiente, sin detectar posibles comprobantes de retención que no cumplan requisitos contemplados en normativa tributaria y consten como aceptados en base	Deficiencias en la realización y revisión de base de comprobantes	Manuales, procesos	1.4.4.5.5.6.
			Falta de conocimiento de normativa tributaria	Manuales, procesos	1.4.4.5.5.7.
	Revisión de identificación del contribuyente en resolución	Errónea revisión ocasionando que resolución tenga identificación incorrecta de contribuyente analizado	Fallas de control de información en resolución	Manuales, procesos	1.4.5.6.6.8.
	Revisión de No. de trámite, fecha de ingreso de trámite, impuesto, periodo y monto solicitado por contribuyente en resolución	Errónea revisión ocasionando que resolución tenga datos incorrectos de contribuyente analizado	Fallas de control de información en resolución	Manuales, procesos	1.4.6.7.7.9.
	Revisión del detalle de los comprobantes negados, expuestos en la resolución	Revisión deficiente, sin detectar posibles comprobantes de retención negados sin la respectiva justificación respaldada por la normativa tributaria	Fallas de control de información en resolución	Manuales, procesos	1.4.7.8.8.10.
			Detectar errores y no reportarlos a analista para que efectúe cambios	Falta de ética	Personas
	Revisión de valores de ingresos, gastos, base imponible, impuesto causado, comprobantes de retención aceptados detallados en resolución	Mala revisión ocasionando que se esté devolviendo un valor mayor o menor al que legalmente le corresponde al contribuyente	Fallas de control de información en resolución	Manuales, procesos	1.4.8.10.10.12.
			Detectar errores y no reportarlos a analista para que efectúe cambios	Falta de ética	Personas
	Revisión del monto aceptado en la resolución	No detectar que monto aceptado en resolución no es el que corresponde en función de análisis realizado	Fallas de control de información en resolución	Manuales, procesos	1.4.9.12.12.14.
			Detectar errores y no reportarlos a analista para que efectúe cambios	Falta de ética	Personas
	Revisión de que monto aceptado sea igual o menor al monto solicitado por contribuyente	Omitir revisión	Fallas de control de información en resolución	Manuales, procesos	1.4.10.14.14.16.
	Revisión de dirección para notificaciones detallada en la resolución	En resolución conste dirección que no corresponde a notificar	Falta de planes de contingencia	Manuales, procesos	1.4.11.15.15.17.
Falta de controles en fechas de notificación			Manuales, procesos	1.4.11.15.15.18.	
Revisión en Sistema Nacional de Trámites de que monto aceptado ingresado por analista, coincida con la detallada en petición de contribuyente y resolución	Errónea revisión ocasionando que monto a devolver que consta en Sistema Nacional de Trámites sea incorrecto	Falta de políticas y procedimientos	Manuales, procesos	1.4.12.16.16.19.	
		Fallas de control de información en Sistema Nacional de Trámites	Manuales, procesos	1.4.12.16.16.20.	

No. Actividad	Tareas	Descripción del Riesgo	Fallas o Insuficiencias	Enfoque para el plan de acción	Codificación Matriz de Riesgo
	Revisión de que forma de devolución ingresada en Sistema Nacional de Trámites, coincida con la detallada en petición de contribuyente y resolución	Errónea revisión ocasionando que forma de devolución que consta en Sistema Nacional de Trámites sea incorrecta	Falta de definición de procedimientos de retroalimentación	Manuales, procesos	1.4.13.17.17.21.
			Fallas de control de información en Sistema Nacional de Trámites	Manuales, procesos	1.4.13.17.17.22.
	Revisión de que cuenta bancaria ingresada en Sistema Nacional de Trámites, coincida con la detallada en petición de contribuyente y resolución	Errónea revisión ocasionando que número de cuenta bancaria que consta en Sistema Nacional de Trámites sea incorrecta	Falta de definición de procedimientos de retroalimentación	Manuales, procesos	1.4.14.18.18.23.
			Fallas de control de información en Sistema Nacional de Trámites	Manuales, procesos	1.4.14.18.18.24.
	Devolución de resolución a analista, en caso de encontrar errores	Supervisor olvide entregar resolución a analista para que sea corregida	Falta de organización y control de trámites revisados	Manuales, procesos	1.4.15.19.19.25.
	Recepción de resolución corregida	Resolución entregada siga manteniendo errores	Falta de definición de políticas y procedimientos	Manuales, procesos	1.4.16.20.20.26.
	Revisión de que cambios solicitados se hayan efectuado en resolución	Errónea revisión, ocasionando que resolución siga manteniendo errores	Falta de definición de procedimientos de retroalimentación	Manuales, procesos	1.4.17.21.21.27.
			Falta de experiencia o conocimiento de analista	Personas	1.4.17.21.21.28.
	Aprobar Resolución, mediante firma	Aprobar resolución errónea u olvidar firmar copias de resolución	Falta de controles en revisión de firma en trámites aprobados por supervisor	Manuales, procesos	1.4.18.22.22.29.
			Falta de definición de procedimientos de retroalimentación	Manuales, procesos	1.4.18.22.22.30.
	Dar continuar de trámite revisado en Workflow	Flujo de trámite caiga en error	Caida en los enlaces de telecomunicaciones	Tecnología	1.4.19.23.23.31.
			Falta de definición de procedimientos de comunicación	Tecnología	1.4.19.23.23.32.
	Ingreso de información a base de supervisor, fecha de despacho, montos aceptados	Ingreso de información errónea a la base	Fallas de control de ingreso de información en base de datos	Tecnología	1.4.20.24.24.33.
			Falta de definición de políticas y procedimientos en control de vencimientos	Tecnología	1.4.20.24.24.34.
Entrega de resolución a Mesa de Despacho	Olvidar entregar a Mesa de Despacho o entregar resoluciones que no han sido firmadas o revisada	Falta de organización y control de trámites revisados	Tecnología	1.4.21.25.25.35.	
Despacho de trámites	Recepción de resoluciones aprobadas	No despachar resoluciones inmediatamente después de recibidas	Excesiva carga de trabajo	Tecnología	1.5.1.1.1.1.
		Receptar resoluciones sin firma de aprobación	Falta de control en revisión de resoluciones despachadas	Manuales, procesos	1.5.1.2.2.2.
	Ingreso de información de trámite en Sistema de Notificación y Valija	Información ingresada a Sistema de Notificación y Valija sea errónea	Fallas de control de ingreso de información en base de datos	Tecnología	1.5.2.3.3.3.
	Impresión de guías de despacho	Imprimir guías de despacho con información incorrecta	Fallas de control de ingreso de información en guías de despacho	Tecnología	1.5.3.4.4.4.
Falta de organización y control de resoluciones despachadas			Manuales, procesos	1.5.3.4.4.5.	

No. Actividad	Tareas	Descripción del Riesgo	Fallas o Insuficiencias	Enfoque para el plan de acción	Codificación Matriz de Riesgo
	Dar continuar de trámite aprobado en Workflow	Flujo de trámite caiga en error	Caida en los enlaces de telecomunicaciones	Tecnología	1.5.4.5.5.6.
			Falta de planes de contingencia	Tecnología	1.5.4.5.5.7.
	Entrega de resoluciones aprobadas con guía de despacho a mensajero que a su vez las llevará al Departamento de Secretaría	Extravío de resoluciones o entregar parte de resoluciones descritas en guía de despacho	Falta de definición de políticas y procedimientos	Manuales, procesos	1.5.5.6.6.8.
			Falta de controles de traslado de documentación	Manuales, procesos	1.5.5.6.6.9.
	Solicitar fe de recepción de guía de despacho a mensajero	Olvidar solicitar fe de recepción de mensajero al momento de entregar las resoluciones	Falta de definición de procedimientos	Manuales, procesos	1.5.6.7.7.10.
			Falta de verificación de documentación	Manuales, procesos	1.5.6.7.7.11.
Notificación de trámites	Recepción de resoluciones aprobadas y guía de despacho	Receptar solo una parte de las resoluciones enviadas desde Dpto. de Reclamos	Falta de verificación de documentación	Manuales, procesos	1.6.1.8.8.12.
			Falta de organización y control de resoluciones recibidas	Manuales, procesos	1.6.1.8.8.13.
	Confirmar resoluciones recibidas consten en guías de despacho	Errónea confirmación de resoluciones recibidas	Falta de control de ingreso de información en guías de despacho	Manuales, procesos	1.6.2.9.9.14.
	Dar fe de recepción de resoluciones recibidas en guía de despacho	Olvidar dar fe de presentación o dar fe de presentación sin haber recibido las resoluciones que constan en guía de despacho	Falta de definición de procedimientos	Manuales, procesos	1.6.3.10.10.15.
	Verificar datos de resoluciones recibidas en Sistema de Notificación y Valija	Mala verificación, ocasionando que información ingresada a Sistema de Notificación y Valija sea errónea	Falta de control de ingreso de información en sistema	Tecnología	1.6.4.11.11.16.
	Verificar información básica de resoluciones, No. de trámite, No. de resolución, Ruc y Razón Social de contribuyente	Mala verificación de información	Fallas de control de información en resolución	Manuales, procesos	1.6.5.12.12.17.
	Ingreso de fecha de recepción de resoluciones en Sistema de Notificación y Valija	Registro de fecha que no corresponda a la receptada	Falta de control de ingreso de información en sistema	Tecnología	1.6.6.13.13.18.
			Sistema cuenta con información errónea	Tecnología	1.6.6.13.14.19.
	Dar continuar de trámite en Workflow	Flujo de trámite caiga en error	Caida en los enlaces de telecomunicaciones	Tecnología	1.6.7.14.15.20.
			Falta de planes de contingencia	Tecnología	1.6.7.14.15.21.
	Entrega de resoluciones aprobadas a Secretario Regional, para su certificación	Entregar parte de resoluciones y no la totalidad	Excesiva carga de trabajo	Manuales, procesos	1.6.8.15.16.22.
	Certificación de resoluciones por parte de Secretario Regional	Certificar parte de resoluciones y no la totalidad	Falta de definición de procedimientos	Manuales, procesos	1.6.9.16.17.23.
			Excesiva carga de trabajo	Manuales, procesos	1.6.9.16.17.24.
	Entrega de resoluciones aprobadas y certificadas a Supervisor de Secretaría encargado de notificadores	Entregar solo una parte de las resoluciones aprobadas y certificadas a Supervisor de Equipo	Falta de controles en fechas de notificación de trámites	Tecnología	1.6.10.17.18.25.
Excesiva carga de trabajo			Manuales, procesos	1.6.10.17.18.26.	
Ingreso de fecha de recepción en Sistema de Notificación y Valija	Registro de fecha que no corresponda a la receptada	Falta de control en ingreso de información a sistema	Tecnología	1.6.11.18.19.27.	

No. Actividad	Tareas	Descripción del Riesgo	Fallas o Insuficiencias	Enfoque para el plan de acción	Codificación Matriz de Riesgo
	Separar resoluciones por dirección de notificación	Unir direcciones de notificación que sean muy distantes	Falta de organización y control de resoluciones certificadas	Tecnología	1.6.12.19.20.28.
	Entrega de resoluciones a notificadores	Entregar resoluciones con direcciones de notificación que no corresponden a la ruta del notificador	Falta de organización y control de resoluciones certificadas	Tecnología	1.6.13.20.21.29.
	Entrega de resolución a contribuyente, en dirección solicitada para notificación	Demoras en la entrega de resolución a contribuyente	Excesiva carga de trabajo	Manuales, procesos	1.6.14.21.22.30.
		No ubicar dirección de notificación	Falta de definición de políticas y procedimientos	Manuales, procesos	1.6.14.22.23.31.
	Solicitar a contribuyente su firma en razón de notificación, para constancia de la recepción de resolución	Olvido de registro de firma de recepción de contribuyente	Falta de control en revisión de firmas de recepción	Manuales, procesos	1.6.15.23.24.32.
	Solicitar firma de testigo en razón de notificación, en caso de que contribuyente se niegue a firmar o no se encuentre en dirección solicitada para notificaciones	Olvido de registro de firma de recepción de testigo o no encontrar un testigo que acceda a firmar	Falta de control en revisión de firmas de recepción	Manuales, procesos	1.6.16.24.25.33.
	Entrega de razones de notificación y resoluciones a Supervisor de Secretaría	Entregar resoluciones que todavía no fueron notificadas	Falta de organización y control de resoluciones	Manuales, procesos	1.6.17.25.26.34.
		Extravío de resoluciones	Falta de definición de políticas y procedimientos	Manuales, procesos	1.6.17.26.27.35.
	Ingreso de fecha de notificación en Sistema de Notificaciones y Valija	Registro de fecha que no corresponda a la que conste en la razón de notificación	Falta de control en ingreso de información a sistema	Manuales, procesos	1.6.18.27.28.36.
	Finalización de flujo de trámite en Workflow	Flujo de trámite caiga en error	Caída en los enlaces de telecomunicaciones	Tecnología	1.6.19.28.29.37.
			Falta de planes de contingencia	Tecnología	1.6.19.28.29.38.
	Preparar guías de envío de resoluciones notificadas al Dpto. de Reclamos	Emitir guías de envío incluyendo resoluciones que no han sido notificadas	Falta de verificación de documentación	Manuales, procesos	1.6.20.29.30.39.
		Pérdida de resoluciones notificadas	Falta de definición de políticas y procedimientos	Manuales, procesos	1.6.20.30.31.40.
	Devolución de resolución con razón de notificación al Departamento de Reclamos	Extravío de resoluciones notificadas	Falta de definición de políticas y procedimientos	Manuales, procesos	1.7.1.1.1.1.
		Entregar parte de resoluciones descritas en guía de envío	Falta de verificación de documentación	Manuales, procesos	1.7.1.2.2.2.
	Preparar guías de envío de resoluciones notificadas al Dpto. Financiero	Emitir guías de envío incluyendo resoluciones que no han sido notificadas	Falta de verificación de documentación	Manuales, procesos	1.7.2.3.3.3.
		Emitir guías de envío incluyendo resoluciones que no tengan un valor a ser devuelto	Falta de control y organización de resoluciones enviadas	Manuales, procesos	1.7.2.4.4.4.
	Envío de copia de resolución a Departamento Financiero	Olvido de envío de resoluciones que tengan un valor a favor de contribuyente	Falta de verificación de documentación	Manuales, procesos	1.7.3.5.5.5.
		Demoras en envío de resoluciones a Departamento Financiero	Excesiva carga de trabajo	Manuales, procesos	1.7.3.6.6.6.
Acreditación de valores aceptados	Recepción de resoluciones aprobadas, certificadas y notificadas	Extravío de resoluciones, no recibir todas las resoluciones con valor a favor del contribuyente	Falta de definición de políticas y procedimientos	Manuales, procesos	1.7.4.7.7.7.
	Verificación de montos devueltos en resolución vs los ingresados en Sistema de Acreditación de Devoluciones	Errónea verificación de información de Sistema de Acreditación de Devoluciones, ocasionando que se devuelva un valor mayor o menor al que le corresponde al contribuyente	Falta de control de información ingresada en sistema	Tecnología	1.7.5.8.8.8.

No. Actividad	Tareas	Descripción del Riesgo	Fallas o Insuficiencias	Enfoque para el plan de acción	Codificación Matriz de Riesgo
	Envío de memo para que se efectúe acreditación en cuentas de contribuyente a Jefe Financiero, para su aprobación	Memo con información parcial de acreditaciones a realizar	Falta de verificación de documentación	Tecnología	1.7.6.9.9.9.
	Aprobación de acreditación	Aprobar acreditaciones por montos mayores o menores al que corresponde a contribuyente	Falta de ética	Personas	1.7.7.10.10.10.
	Acreditación a contribuyente	Falta de recursos económicos para efectuar acreditación	Falta de controles en asignación de recursos	Manuales, procesos	1.7.8.11.11.11.